

C. HASIL PELAKSANAAN PENELITIAN: Tuliskan secara ringkas hasil pelaksanaan penelitian yang telah dicapai sesuai tahun pelaksanaan penelitian. Penyajian meliputi data, hasil analisis, dan capaian luaran (wajib dan atau tambahan). Seluruh hasil atau capaian yang dilaporkan harus berkaitan dengan tahapan pelaksanaan penelitian sebagaimana direncanakan pada proposal. Penyajian data dapat berupa gambar, tabel, grafik, dan sejenisnya, serta analisis didukung dengan sumber pustaka primer yang relevan dan terkini.

Hasil penelitian menunjukkan bahwa tata kelola kolaboratif dalam pengelolaan dan pemulihian ekosistem pariwisata Tanjung Lesung berlangsung pada berbagai tingkat yang saling terkait—kebijakan, organisasi, dan operasional—masing-masing dengan struktur, tantangan, dan pola interaksi yang berbeda. Meskipun ketiga tingkat ini dirancang untuk saling melengkapi, penelitian ini menemukan bahwa kesenjangan koordinasi dan fragmentasi kelembagaan masih menjadi hambatan utama dalam mewujudkan kerangka tata kelola yang terintegrasi. Namun demikian, tanda-tanda pembelajaran adaptif dan kerja sama lintas sektor mulai muncul, yang mencerminkan meningkatnya kesadaran para pemangku kepentingan akan pentingnya kolaborasi sistemik.

Tingkat Kebijakan

Pada tingkat kebijakan, upaya kolaboratif terutama dibingkai melalui instrumen hukum dan strategis, seperti peraturan daerah, rencana pembangunan pariwisata, dan nota kesepahaman antar lembaga. Dokumen-dokumen ini secara formal mengakui pentingnya kolaborasi multipihak dan keberlanjutan ekologis. Namun, penelitian menemukan bahwa implementasinya sering kali tidak berkelanjutan dan tidak konsisten. Pembagian kewenangan antara pemerintah pusat, provinsi, dan kabupaten mengakibatkan tumpang tindih yurisdiksi dan akuntabilitas yang kabur. Pemerintah Provinsi Banten lebih berfokus pada investasi makro dan infrastruktur, sementara pemerintah Kabupaten Pandeglang menanggung beban operasional pengelolaan lingkungan dan keterlibatan masyarakat. Ketidaksinkronan ini sering menyebabkan keterlambatan pelaksanaan kebijakan dan efektivitas pemulihian ekosistem yang terbatas.

Selain itu, dinamika politik dan pergantian administrasi mengganggu proses perencanaan jangka panjang. Temuan menunjukkan bahwa meskipun kebijakan dirumuskan dengan baik di atas kertas, kebijakan tersebut sering gagal diterjemahkan menjadi tindakan berkelanjutan akibat lemahnya memori kelembagaan dan koordinasi antar lembaga. Namun, keberadaan forum kebijakan kolaboratif—seperti Forum Koordinasi Pengelolaan Kawasan Ekonomi Khusus—merupakan ruang kelembagaan yang berharga bagi dialog dan pemecahan masalah bersama. Walaupun masih kurang dimanfaatkan secara optimal, platform ini menunjukkan potensi kolaborasi tingkat kebijakan dalam membangun pemahaman bersama antar pemangku kepentingan.

Tingkat Organisasi

Pada tingkat organisasi, kolaborasi mengambil bentuk yang lebih operasional melalui kemitraan publik–swasta dan jejaring antar institusi. Badan Pengelola KEK Tanjung Lesung memainkan peran sentral sebagai penghubung antara institusi pemerintah, pengembang swasta, operator pariwisata, dan organisasi lingkungan. Penelitian menunjukkan bahwa fungsi perantara ini telah memfasilitasi sejumlah inisiatif kolaboratif, seperti program pembersihan pantai, restorasi terumbu karang, dan pengembangan infrastruktur pariwisata ramah lingkungan. Namun, kolaborasi organisasi sering dibatasi oleh perbedaan tujuan kelembagaan: lembaga pemerintah menekankan kepatuhan regulasi dan akuntabilitas publik, sementara aktor swasta lebih berorientasi pada keuntungan dan keamanan investasi. Perbedaan kepentingan ini terkadang menimbulkan ketegangan, terutama ketika isu lingkungan dipersepsi sebagai hambatan terhadap tujuan komersial.

Meskipun demikian, beberapa contoh kolaborasi yang berhasil teridentifikasi. Inisiatif bersama antara investor swasta dan perguruan tinggi lokal menghasilkan integrasi pengetahuan baru, di mana penelitian akademik secara langsung berkontribusi pada strategi pengelolaan lingkungan. Misalnya, lokakarya akademisi–industri memfasilitasi pertukaran data dan keahlian terkait konservasi keanekaragaman hayati laut. Demikian pula, kemitraan antara pengelola KEK dan masyarakat lokal menghasilkan program percontohan pengelolaan sampah dan rehabilitasi mangrove. Kasus-kasus ini menunjukkan bahwa ketika batas organisasi dijembatani melalui kepercayaan dan pembelajaran bersama, kolaborasi dapat menghasilkan dampak ekologis dan sosial yang nyata.

Tingkat Operasional

Pada tingkat operasional, kolaborasi paling nyata terlihat melalui partisipasi masyarakat. Penduduk lokal memainkan peran kunci sebagai penerima manfaat sekaligus penjaga ekosistem pariwisata. Keterlibatan mereka mencakup partisipasi harian dalam kegiatan pemulihian lingkungan, pengelolaan ekowisata, dan pemeliharaan fasilitas lokal. Penelitian menegaskan bahwa masyarakat Tanjung Lesung memiliki modal sosial yang kuat serta pengetahuan ekologis tradisional yang kaya, yang secara signifikan berkontribusi pada ketahanan kawasan.

Inisiatif seperti penanaman kembali pesisir, kampanye pengurangan sampah, dan pengembangan homestay berbasis masyarakat menunjukkan bagaimana keterlibatan akar rumput memperkuat keberlanjutan jangka panjang program pemulihan.

Namun demikian, tantangan tetap ada. Sebagian masyarakat merasa kurang dilibatkan dalam proses pengambilan keputusan, khususnya dalam tahap perencanaan dan investasi yang didominasi oleh aktor pemerintah dan korporasi. Ketimpangan ini terkadang menimbulkan skeptisme dan menurunkan motivasi partisipasi. Meski begitu, temuan juga menunjukkan adanya pergeseran budaya menuju partisipasi yang lebih inklusif, didorong oleh meningkatnya kesadaran lokal terhadap kerentanan lingkungan dan peran institusi pendidikan dalam mempromosikan literasi ekologi. Observasi partisipatif menangkap momen-momen pembelajaran bersama—seperti sesi pelatihan, kegiatan bersih pantai, dan pemecahan masalah kolektif—yang mencerminkan dimensi operasional tata kelola kolaboratif dalam praktik.

Integrasi Multilevel

Dengan mengintegrasikan temuan dari ketiga tingkat tersebut, penelitian ini mengidentifikasi model tata kelola kolaboratif multilevel yang mencerminkan kompleksitas struktural sekaligus potensi adaptif. Inti dari model ini adalah interaksi empat elemen kunci: komunikasi, koordinasi, kepercayaan, dan pembelajaran. Komunikasi menjadi fondasi untuk membangun pemahaman lintas batas kelembagaan; koordinasi memastikan keselarasan tujuan dan alokasi sumber daya; kepercayaan menumbuhkan komitmen dan mengurangi konflik transaksional; sedangkan pembelajaran mendorong adaptasi melalui refleksi atas keberhasilan maupun kegagalan. Ketika keempat elemen ini beroperasi secara sinergis, tata kelola menjadi tidak sekadar administratif, tetapi bersifat relasional—berbasis pada tujuan bersama, bukan kontrol hierarkis.

Dengan menggunakan lensa Soft Systems Methodology (SSM), analisis rich picture menggambarkan lanskap tata kelola Tanjung Lesung sebagai jejaring aktor yang saling bergantung dengan pandangan dunia (*Weltanschauung*) yang berbeda namun saling tumpang tindih. Setiap sistem pemangku kepentingan—pemerintah, sektor swasta, masyarakat, dan akademisi—beroperasi dalam batas logika dan kepentingannya sendiri. Namun, melalui dialog berulang dan keterlibatan reflektif, sistem-sistem ini berpotensi berkembang menjadi kerangka kolaboratif yang lebih koheren dan responsif. Model konseptual yang dihasilkan menggambarkan proses integrasi tiga lapis: koordinasi vertikal (dari kebijakan ke operasional), kerja sama horizontal (lintas sektor), dan pembelajaran umpan balik (perbaikan berkelanjutan). Model ini tidak hanya selaras dengan logika sistemik SSM, tetapi juga menyediakan jalur praktis untuk memperkuat tata kelola adaptif dalam pengelolaan ekosistem pariwisata Indonesia.

Secara keseluruhan, temuan penelitian ini menunjukkan bahwa tata kelola kolaboratif di Tanjung Lesung sedang berkembang dari struktur yang terfragmentasi menuju sistem yang lebih adaptif dan berbasis jejaring. Meskipun keterbatasan kelembagaan masih ada, munculnya ruang pembelajaran bersama, partisipasi masyarakat, dan kemitraan antar organisasi menandai transisi yang positif. Hasil penelitian ini menegaskan bahwa tata kelola pariwisata berkelanjutan memerlukan lebih dari sekadar keselarasan regulasi—ia bergantung pada pembangunan hubungan berbasis kepercayaan, komunikasi, dan tanggung jawab kolektif yang melampaui hierarki kebijakan dan batas sosial.

Hubungan konseptual antara tingkat kebijakan, organisasi, dan operasional diilustrasikan dalam Gambar 1, yang merangkum model tata kelola kolaboratif multilevel yang diusulkan dalam penelitian ini.



Gambar 1. Model Konseptual Tata Kelola Kolaboratif Multilevel dalam Pengelolaan Ekosistem Pariwisata Tanjung Lesung

Model ini menggambarkan interaksi vertikal dan horizontal antar tingkat kebijakan, organisasi, dan operasional yang dihubungkan oleh komunikasi, koordinasi, kepercayaan, dan pembelajaran untuk mencapai pemulihian ekosistem pariwisata yang berkelanjutan.

emuan penelitian ini memberikan pemahaman yang lebih mendalam mengenai bagaimana tata kelola kolaboratif multilevel beroperasi dalam pengelolaan dan pemulihian ekosistem pariwisata Tanjung Lesung. Penelitian ini menegaskan bahwa kolaborasi antar aktor memang terjadi pada tingkat kebijakan, organisasi, dan operasional, namun tingkat integrasi dan penguatan timbal balik antar lapisan tersebut masih belum merata. Fragmentasi struktural antara institusi formal dan praktik lokal mencerminkan tantangan tata kelola yang lebih luas dalam sektor pariwisata Indonesia, di mana desentralisasi telah memperluas kewenangan daerah tetapi belum sepenuhnya memperkuat koordinasi. Meskipun demikian, munculnya jejaring pembelajaran adaptif, inisiatif partisipatif, dan kemitraan lintas sektor menandai pergeseran menuju bentuk tata kelola yang lebih inklusif dan sistemik.

Pada tingkat kebijakan, temuan menunjukkan adanya kesenjangan antara niat strategis dan hasil praktis. Meskipun kerangka kebijakan yang mendukung pariwisata berkelanjutan dan pemulihian ekosistem telah dirumuskan dengan baik, implementasinya sering terhambat oleh fragmentasi administratif dan keterbatasan kesinambungan lintas siklus politik. Hal ini sejalan dengan pandangan Ansell dan Gash (2008) yang menekankan bahwa tata kelola kolaboratif membutuhkan stabilitas kelembagaan dan kepercayaan untuk menghasilkan dampak jangka panjang. Dalam kasus Tanjung Lesung, banyaknya lembaga yang terlibat—mulai dari kementerian hingga pemerintah daerah dan otoritas KEK—menciptakan tumpang tindih kewenangan yang mempersulit koordinasi. Tantangannya bukan hanya pada pembentukan regulasi bersama, tetapi pada pelembagaan mekanisme akuntabilitas dan komunikasi yang menjamin keselarasan antara perencanaan dan pelaksanaan.

Pada tingkat organisasi, kolaborasi antara lembaga pemerintah, investor swasta, dan institusi akademik menunjukkan kemajuan sekaligus ketegangan. Penelitian ini menunjukkan bahwa kemitraan dapat mendorong inovasi melalui produksi pengetahuan bersama, di mana hasil riset diselaraskan dengan kebutuhan pengelolaan di lapangan. Namun, kolaborasi tersebut sering kali bergantung pada jejaring personal, bukan sistem kelembagaan yang mapan, sehingga rentan terhadap gangguan. Temuan ini sejalan dengan konsep “kapasitas kolaboratif” Emerson dan Nabatchi (2015), yang menekankan bahwa keberlanjutan kemitraan bergantung pada kepercayaan yang terlembaga, kesinambungan kepemimpinan, dan pembentukan makna bersama. Di Tanjung Lesung, meskipun sejumlah inisiatif berhasil muncul—seperti pemantauan lingkungan bersama dan pariwisata berbasis masyarakat—upaya tersebut masih bersifat proyek, bukan bagian dari struktur tata kelola permanen. Oleh karena itu, penguatan kolaborasi organisasi memerlukan mekanisme formal untuk berbagi sumber daya, integrasi data, dan evaluasi kinerja bersama.

Pada tingkat operasional, penelitian ini menegaskan peran sentral masyarakat lokal dalam menerjemahkan kebijakan dan niat organisasi menjadi hasil nyata. Keterlibatan masyarakat dalam pemulihian lingkungan, pengelolaan sampah, dan praktik ekowisata mencerminkan rasa kepemilikan yang kuat dan pengetahuan berbasis tempat. Temuan ini sejalan dengan pandangan Ostrom (2010) yang menegaskan bahwa masyarakat lokal bukan

sekadar penerima manfaat pasif, melainkan pengelola aktif sumber daya bersama. Di Tanjung Lesung, partisipasi masyarakat menggabungkan pengetahuan ekologi tradisional dan kapasitas adaptif yang mampu menopang upaya pemulihian jangka panjang. Namun demikian, potensi ini sering dibatasi oleh relasi kekuasaan yang asimetris, di mana keputusan strategis masih didominasi oleh aktor negara dan korporasi. Sebagaimana ditekankan oleh Bryson, Crosby, dan Stone (2015), kolaborasi yang efektif mensyaratkan partisipasi yang setara, di mana beragam suara dilibatkan dalam penentuan agenda, perumusan masalah, dan implementasi kebijakan.

Dari perspektif sistem, penerapan Soft Systems Methodology (SSM) memungkinkan interpretasi holistik terhadap interaksi multilevel tersebut. Analisis rich picture dan root definition menunjukkan bahwa setiap pemangku kepentingan beroperasi dalam pandangan dunia (*Weltanschauung*) yang berbeda, mencerminkan pemahaman yang beragam tentang keberhasilan, tanggung jawab, dan horizon waktu. Pemerintah cenderung melihat pengelolaan ekosistem melalui lensa regulasi, sektor swasta memandangnya sebagai isu risiko dan investasi, sementara masyarakat memaknainya sebagai persoalan penghidupan dan keberlanjutan hidup. Keberagaman perspektif ini, meskipun menantang, justru menjadi fondasi pembelajaran kolektif. Proses iteratif dalam SSM—yang membandingkan model konseptual dengan praktik nyata—menunjukkan bahwa tata kelola kolaboratif yang efektif lebih berfokus pada penyelarasan daripada kontrol, yaitu menyinkronkan tujuan yang beragam melalui refleksi bersama dan koordinasi adaptif.

Hasil penelitian juga menunjukkan bahwa empat elemen yang saling terkait—komunikasi, koordinasi, kepercayaan, dan pembelajaran—menjadi tulang punggung kolaborasi multilevel yang berhasil. Komunikasi menciptakan transparansi dan pemahaman bersama; koordinasi menjamin keselarasan fungsional; kepercayaan menumbuhkan komitmen dan mengurangi konflik; sementara pembelajaran meningkatkan kapasitas adaptif. Ketika elemen-elemen ini berinteraksi secara sinergis, terbentuklah siklus kolaborasi yang saling memperkuat, sebagaimana digambarkan dalam model “lingkaran kebijakan” oleh Huxham dan Vangen (2005). Di Tanjung Lesung, elemen-elemen ini masih dalam tahap berkembang, namun telah mulai membentuk fondasi budaya bagi aksi kolektif. Penguatan dimensi-dimensi tersebut berpotensi mentransformasi kemitraan sementara menjadi kolaborasi kelembagaan jangka panjang.

Penelitian ini juga menegaskan bahwa kolaborasi bukanlah pengaturan statis, melainkan proses sosial yang dinamis dan terus berkembang, dipengaruhi oleh konteks, kekuasaan, dan sejarah. Tata kelola di Tanjung Lesung mencerminkan transisi Indonesia dari administrasi yang tersentralisasi menuju pengelolaan yang lebih terdesentralisasi dan partisipatif. Meskipun desentralisasi membuka ruang bagi inisiatif lokal, ia juga menimbulkan tantangan koordinasi, terutama ketika kebijakan daerah tidak selaras dengan kerangka nasional. Ketegangan ini menegaskan pentingnya tata kelola multi-skala, di mana strategi nasional memberikan arah umum sementara aktor daerah memiliki fleksibilitas untuk berinovasi sesuai konteks lokal. Pendekatan ini sejalan dengan teori tata kelola adaptif (Folke et al., 2005) yang menekankan pembelajaran berkelanjutan, interaksi pemangku kepentingan, dan umpan balik kebijakan sebagai kunci ketahanan sistem.

Secara teoretis, penelitian ini memperluas pemahaman tentang tata kelola kolaboratif dengan menunjukkan bahwa efektivitas tidak hanya ditentukan oleh kinerja masing-masing tingkat tata kelola, tetapi oleh bagaimana tingkattingkat tersebut saling terhubung dan memperkuat melalui umpan balik dan refleksi. Kolaborasi menjadi bermakna ketika keterkaitan vertikal dan horizontal saling mendukung. Integrasi SSM ke dalam kerangka ini memberikan nilai tambah analitis dengan memungkinkan visualisasi dan interpretasi kompleksitas sistem tata kelola, alih-alih menyederhanakannya menjadi hubungan sebab-akibat linier. Secara praktis, temuan ini menyiratkan bahwa intervensi kebijakan untuk memperkuat kolaborasi sebaiknya memprioritaskan desain proses—bagaimana komunikasi, kepercayaan, dan pembelajaran dibangun—daripada sekadar restrukturisasi kelembagaan.

Dalam konteks yang lebih luas, pengalaman Tanjung Lesung memberikan pelajaran kontekstual bagi tata kelola pariwisata berkelanjutan di Indonesia. Studi ini menunjukkan bahwa keberhasilan pembangunan pariwisata tidak dapat diukur semata-mata melalui indikator ekonomi, tetapi harus mempertimbangkan dimensi ekologis dan sosial. Mengembalikan keseimbangan antara pertumbuhan dan pelestarian memerlukan lebih dari sekadar investasi finansial; ia menuntut empati kelembagaan, di mana para aktor menyadari saling ketergantungan tujuan mereka. Dengan demikian, tata kelola kolaboratif bukanlah tujuan akhir, melainkan proses negosiasi berkelanjutan mengenai makna dan tanggung jawab di antara para pemangku kepentingan yang berbagi ruang dan sumber daya yang sama, namun memiliki kepentingan, kekuasaan, dan perspektif yang berbeda.

Penelitian ini menyimpulkan bahwa pemulihan kawasan pasca-tsunami di KEK Tanjung Lesung didukung oleh model Tata Kelola Kolaboratif Multilevel. Pemerintah pusat berperan sebagai pengarah kebijakan dan penyedia infrastruktur, pemerintah daerah sebagai fasilitator, pengelola KEK sebagai mediator pasar, dan masyarakat lokal sebagai aktor operasional. Kolaborasi lintas tingkat tidak hanya menjamin koordinasi, tetapi juga memperkuat kapasitas tata kelola dalam tiga dimensi utama: regulatif, kelembagaan, dan sosial.

Pelajaran penting yang dapat dipetik adalah bahwa pengelolaan kawasan pascabencana tidak dapat hanya mengandalkan intervensi infrastruktur, tetapi harus dibangun melalui integrasi multilevel yang menumbuhkan kapasitas kolektif. Model Tata Kelola Kolaboratif Multilevel (MCG) yang diidentifikasi di Tanjung Lesung berpotensi direplikasi di destinasi strategis lainnya di Indonesia, khususnya di kawasan pariwisata rawan bencana, dengan prasyarat penguatan forum kolaboratif, peningkatan kapasitas masyarakat, dan integrasi mitigasi bencana ke dalam tata kelola pariwisata.

Dengan demikian, penelitian ini memperkaya literatur tata kelola kolaboratif sekaligus memberikan kontribusi praktis bagi pembuat kebijakan dan pengelola pariwisata dalam merancang sistem tata kelola yang inklusif, tangguh, dan berkelanjutan.

E. PERAN MITRA: Tuliskan realisasi kerjasama dan kontribusi Mitra baik *in-kind* maupun *in-cash* serta mengunggah bukti dokumen pendukung sesuai dengan kondisi yang sebenarnya. Bukti dokumen realisasi kerjasama dengan Mitra dapat diunggah melalui BIMA.

Catatan:

Bagian ini wajib diisi untuk penelitian terapan, untuk penelitian dasar (Fundamental, Pascasarjana, PKDN, Dosen Pemula) boleh mengisi bagian ini (tidak wajib) jika melibatkan mitra dalam pelaksanaan penelitiannya

.....
.....
.....
.....
.....
.....

F. KENDALA PELAKSANAAN PENELITIAN: Tuliskan kesulitan atau hambatan yang dihadapi selama melakukan penelitian dan mencapai luaran yang dijanjikan, termasuk penjelasan jika pelaksanaan penelitian dan luaran penelitian tidak sesuai dengan yang direncanakan atau dijanjikan.

Kesulitan dalam Penelitian dan Publikasi Luaran

1. Proses pengumpulan data cukup melelahkan, karena tidak semua data bisa dieksplorasi, khususnya data sensitif terkait dengan proses kebijakan yang diambil baik oleh pemerintah maupun pihak swasta
2. Luaran hasil penelitian membutuhkan waktu dan kesabaran. Penulis tetap optimis dalam waktu setahun bisa terpenuhi publikasi di jurnal terindeks SCOPUS

G. RENCANA TAHAPAN SELANJUTNYA: Tuliskan dan uraikan rencana penelitian selanjutnya berdasarkan indikator luaran yang telah dicapai, rencana realisasi luaran wajib yang dijanjikan dan tambahan (jika ada) di tahun berikutnya serta *roadmap* penelitian keseluruhan. Pada bagian ini diperbolehkan untuk melengkapi penjelasan dari setiap tahapan dalam metoda yang akan direncanakan termasuk jadwal berkaitan dengan strategi untuk mencapai luaran seperti yang telah dijanjikan dalam proposal. Jika diperlukan, penjelasan dapat juga dilengkapi dengan gambar, tabel, diagram, serta pustaka yang relevan. Jika laporan kemajuan merupakan laporan pelaksanaan tahun terakhir, pada bagian ini dapat dituliskan rencana penyelesaian target yang belum tercapai.

Peneliti tetap berusaha untuk publikasi luaran penelitian ke jurnal internasional bereputasi. Status jurnal sampai saat ini masih review di Journal of Tourism and Development, Portugal.

Paper tambahan saya kirim ke Journal of Business and Technology

H. DAFTAR PUSTAKA: Penyusunan Daftar Pustaka berdasarkan sistem nomor sesuai dengan urutan pengutipan. Hanya pustaka yang disitasi pada laporan kemajuan yang dicantumkan dalam Daftar Pustaka.

1. Ansell, C., & Gash, A. (2008). Collaborative governance in theory and practice. *Journal of Public*

- Administration Research and Theory*, 18(4), 543–571. <https://doi.org/10.1093/jopart/mum032>
- 2. Bixler, R. P., Wald, D. M., Ogden, L. A., Leong, K. M., Johnston, E. W., & Romolini, M. (2016). Network governance for large-scale natural resource conservation and sustainability: Lessons from empirical research. *Society & Natural Resources*, 29(6), 715–731. <https://doi.org/10.1080/08941920.2015.1089618>
 - 3. Bramwell, B., & Lane, B. (2011). Critical research on the governance of tourism and sustainability. *Journal of Sustainable Tourism*, 19(4–5), 411–421. <https://doi.org/10.1080/09669582.2011.580586>
 - 4. Bryson, J. M., Crosby, B. C., & Stone, M. M. (2015). Designing and implementing cross-sector collaborations: Needed and challenging. *Public Administration Review*, 75(5), 647–663. <https://doi.org/10.1111/puar.12432>
 - 5. Carayannis, E. G., & Campbell, D. F. J. (2012). *Mode 3 knowledge production in quadruple helix innovation systems*. Springer.
 - 6. Checkland, P. (1981). *Systems thinking, systems practice*. John Wiley & Sons.
 - 7. Checkland, P., & Scholes, J. (1990). *Soft systems methodology in action*. John Wiley & Sons.
 - 8. Crosby, B. C., & Bryson, J. M. (2010). Integrative leadership and the creation and maintenance of cross-sector collaborations. *The Leadership Quarterly*, 21(2), 211–230. <https://doi.org/10.1016/j.lequa.2010.01.003>
 - 9. Dredge, D., & Jamal, T. (2015). Progress in tourism planning and policy: A post-structural perspective on knowledge production. *Tourism Management*, 51, 285–297. <https://doi.org/10.1016/j.tourman.2015.06.002>
 - 10. Emerson, K., & Nabatchi, T. (2015). *Collaborative governance regimes*. Georgetown University Press.
 - 11. 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>
 - 12. Folke, C., Hahn, T., Olsson, P., & Norberg, J. (2005). Adaptive governance of social–ecological systems. *Annual Review of Environment and Resources*, 30, 441–473. <https://doi.org/10.1146/annurev.energy.30.050504.144511>
 - 13. Gray, B., & Purdy, J. (2018). *Collaborating for our future: Multistakeholder partnerships for solving complex problems*. Oxford University Press.
 - 14. Huxham, C., & Vangen, S. (2005). *Managing to collaborate: The theory and practice of collaborative advantage*. Routledge.
 - 15. Innes, J. E., & Booher, D. E. (2010). *Planning with complexity: An introduction to collaborative rationality for public policy*. Routledge.
 - 16. Morse, R. S., & Stephens, J. B. (2012). Teaching collaborative governance: Phases, competencies, and case-based learning. *Journal of Public Affairs Education*, 18(3), 565–583. <https://doi.org/10.1080/15236803.2012.12001698>
 - 17. Ostrom, E. (2010). Beyond markets and states: Polycentric governance of complex economic systems. *American Economic Review*, 100(3), 641–672. <https://doi.org/10.1257/aer.100.3.641>
 - 18. Patton, M. Q. (2015). *Qualitative research and evaluation methods* (4th ed.). SAGE Publications.
 - 19. Peters, B. G., & Pierre, J. (2016). *Governing complex societies: Trajectories and scenarios*. Palgrave Macmillan
 - 20. Richards, G., & Hall, D. (2000). *Tourism and sustainable community development*. Routledge.
 - 21. Sabatier, P. A., & Weible, C. M. (Eds.). (2014). *Theories of the policy process* (3rd ed.). Westview Press.
 - 22. Senge, P. M. (2006). *The fifth discipline: The art and practice of the learning organization* (Rev. ed.). Doubleday.
 - 23. Sørensen, E., & Torfing, J. (2018). Co-creation in public services: The democratic and organizational challenges. Routledge
 - 24. Taplin, R. H., Dredge, D., & Scherrer, P. (2014). *Sustainable tourism: A comprehensive approach*. Goodfellow Publishers.
 - 25. Yasmin, N., & Rahman, S. M. (2020). Community-based tourism and environmental sustainability: The case of rural destinations in Southeast Asia. *Tourism Geographies*, 22(5), 841–860. <https://doi.org/10.1080/14616688.2020.1713872>
 - 26. Yin, R. K. (2018). *Case study research and applications: Design and methods* (6th ed.). SAGE Publications.

dst.