

THE ROLE OF FACILITATIVE LEADERSHIP IN COLLABORATIVE GOVERNANCE OF MARINE TOURISM POLICY, A STUDY OF DIVING TOURISM IN TIDORE CITY, NORTH MALUKU ISLANDS

PERAN KEPEMIMPINAN FASILITATIF DALAM TATA KELOLA KOLABORATIF PADA KEBIJAKAN PARIWISATA BAHARI, STUDI WISATA SELAM DI KOTA TIDORE KEPULAUAN MALUKU UTARA

Zulkifli Ohorella¹, Rachma Fitriati²

Universitas Indonesia^{1,2}

zulkifli.ohorella@ui.ac.id¹, rachma.fitriati@ui.ac.id²

ABSTRACT

Tourism is one of the industries that has an important role in economic, social, cultural, and environmental development. According to the World Bank and International Monetary Fund (IMF) reports, Indonesia's economic growth is increasing, including tourism, which is recovering after the COVID-19 pandemic. This study focuses on marine tourism in Tidore Islands City, which has seven dive sites with unique diving spots not found in other regions, namely the presence of sunken shipwrecks. Unfortunately, Tidore does not yet have regulations governing marine tourism. This study uses a qualitative approach with in-depth interviews, literature studies, FGDs, and observations, related to the role of facilitative leadership in collaborative governance in marine tourism policies, especially diving tourism. The results showed that leadership is vital in the collaborative governance of marine tourism, especially diving tourism. Facilitative leadership will act as a facilitator to bring stakeholders together and get them mutually involved in a collaborative spirit. This article produces a governance model for establishing a comprehensive and collaborative legal framework through a Mayor's Regulation on guidelines for the organization of diving tourism. This regulation integrates the principles of environmental sustainability, community engagement, and protection of local culture. This governance model not only provides a solution to the challenges faced by Tidore in diving tourism management but also serves as an instrument to drive socio-economic transformation in the region. Recommendations for research indicate the need for collaboration-based policies on diving tourism policies that involve various stakeholders, including local communities, businesses, academics, and the central government, as well as replication of best practices, where the Tidore Islands City Government can become a best practice model in managing marine tourism based on facilitative leadership to accelerate the achievement of tourism sector development targets.

Keywords: *Facilitative Leadership, Collaborative Governance, Marine Tourism Policy, Diving Tourism.*

ABSTRAK

Pariwisata merupakan salah satu industri yang mempunyai peran penting dalam pembangunan ekonomi, sosial, budaya, dan lingkungan. Dalam laporan Bank Dunia dan International Monetary Fund (IMF), pertumbuhan ekonomi Indonesia meningkat, termasuk pariwisata yang mulai pulih setelah pandemi COVID-19. Penelitian ini mengangkat pariwisata bahari di Kota Tidore Kepulauan yang memiliki tujuh dive site, dimana terdapat keunikan spot diving yang tidak ditemui di wilayah lain, yaitu adanya Benda Muatan Kapal Tenggelam (BMKT). Sayangnya, Tidore belum memiliki regulasi yang mengatur tentang Pariwisata Bahari Penelitian ini menggunakan pendekatan kualitatif dengan wawancara mendalam, FGD, observasi dan studi literatur terkait peran kepemimpinan fasilitatif dalam tata kelola kolaboratif pada kebijakan pariwisata bahari, khususnya wisata selam. Hasil penelitian menunjukkan kepemimpinan menjadi unsur yang sangat penting dalam tata kelola kolaboratif pariwisata bahari khususnya wisata selam. Kepemimpinan fasilitatif akan bertindak sebagai fasilitator untuk membawa para stakeholder secara bersama-sama dan membuat mereka saling terlibat dalam semangat kolaboratif. Artikel ini menghasilkan model tata kelola pembentukan kerangka hukum yang komprehensif dan kolaboratif melalui Peraturan Walikota tentang pedoman penyelenggaraan wisata selam. Regulasi ini mengintegrasikan prinsip-prinsip keberlanjutan lingkungan, keterlibatan masyarakat, dan perlindungan budaya lokal. Pada model tata kelola ini tidak hanya memberikan solusi atas tantangan yang dihadapi oleh Tidore dalam pengelolaan wisata selam, tetapi juga menjadi instrumen untuk mendorong transformasi sosial-ekonomi di wilayah tersebut. Rekomendasi bagi penelitian menunjukkan perlunya kebijakan berbasis kolaborasi pada kebijakan wisata selam yang melibatkan berbagai pemangku kepentingan, termasuk komunitas lokal, pelaku usaha, akademisi, dan pemerintah pusat, serta replikasi *best practices*, dimana Pemerintah Kota Tidore Kepulauan

dapat menjadi model praktik terbaik dalam mengelola wisata bahari berbasis kepemimpinan fasilitatif untuk mempercepat pencapaian target pembangunan sektor pariwisata.

Kata Kunci: Kepemimpinan Fasilitatif, Tata Kelola Kolaboratif, Kebijakan Pariwisata Bahari, Pariwisata Selam.

PENDAHULUAN

Industri pariwisata berkontribusi signifikan dalam memajukan aspek ekonomi, sosial, budaya, dan lingkungan. Sebagai bidang yang terus berkembang dan kompetitif, pariwisata dituntut untuk senantiasa berinovasi dan menyesuaikan diri dengan perubahan kebutuhan serta preferensi konsumen. Upaya ini menjadi sangat penting karena inti dari bisnis pariwisata adalah memastikan kepuasan, keamanan, dan kenyamanan para pelanggannya. Industri pariwisata merupakan industri internasional dengan potensi pertumbuhan yang sangat besar [1]. Hal ini menjadi fenomena yang semakin mengglobal dan kompleks dengan dimensi ekonomi, sosiologis, perilaku, budaya, politik, lingkungan dan pendidikan [2], [3].

Pariwisata mengadopsi prinsip-prinsip dasar perencanaan umum yang disesuaikan dengan ciri khas sistem pariwisata untuk mencapai sasaran pembangunan sektor ini [4]. Dengan perencanaan dan pengelolaan yang berkelanjutan serta berbasis pada pemberdayaan masyarakat, pariwisata dapat memberikan manfaat signifikan, seperti meningkatkan penerimaan devisa negara dan menciptakan peluang kerja. Selain itu, pengembangan sektor ini juga berpotensi menghasilkan pendapatan yang bisa dimanfaatkan untuk melindungi serta melestarikan warisan budaya dan lingkungan, sekaligus memberikan dampak positif langsung bagi komunitas lokal, khususnya desa-desa wisata.

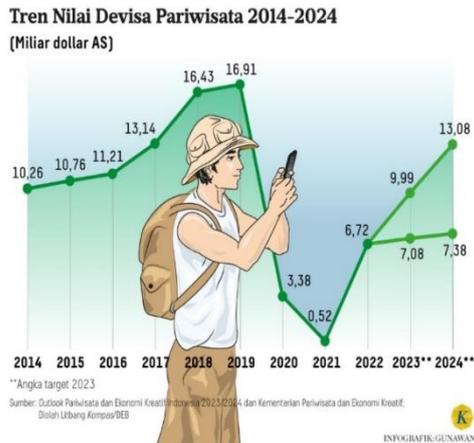
Di Indonesia, pariwisata sudah dikenal sejak masa kerajaan-kerajaan yang menguasai wilayah nusantara.

Meskipun hubungan antarwilayah sering diwarnai oleh ambisi penguasaan,

terdapat pula interaksi yang memperkaya pertukaran budaya antarwilayah [5]. Pada era kolonial Belanda, pemerintah kolonial mendirikan biro wisata resmi bernama *Vereeniging Toesristen Verker*. Namun, biro tersebut hanya memprioritaskan wisatawan dari kalangan kulit putih, sementara akses untuk masyarakat pribumi sangat dibatasi, terutama di sektor-sektor lainnya [6].

Menurut Undang-Undang (UU) Nomor 10 Tahun 2009 tentang Kepariwisata pasal 1, wisata merujuk pada aktivitas perjalanan yang dilakukan individu atau kelompok untuk mengunjungi tempat tertentu dengan tujuan rekreasi, mengembangkan diri, atau mempelajari keunikan daya tarik wisata dalam kurun waktu tertentu. Pariwisata mencakup berbagai kegiatan wisata yang didukung oleh fasilitas dan layanan yang disediakan oleh masyarakat, pelaku usaha, pemerintah, dan pemerintah daerah.

Dalam laporan terkini dari Bank Dunia dan International Monetary Fund (IMF), pertumbuhan ekonomi Indonesia diproyeksikan mencapai 5,1% pada tahun 2025. Prediksi ini mencerminkan optimisme terhadap pemulihan ekonomi nasional, yang didukung oleh berbagai sektor, termasuk pariwisata yang mulai pulih setelah pandemi COVID-19 (lihat Gambar 1).



Gambar 1. Perkembangan Devisa Pariwisata Indonesia 2014-2024

Sumber : Kompas (2024)

Bank Dunia menegaskan pentingnya sektor pariwisata dalam mendorong perekonomian Indonesia. Peningkatan jumlah wisatawan mancanegara dan tingginya aktivitas wisata domestik memberikan dampak positif bagi perekonomian. Sektor pariwisata tidak hanya menyumbang melalui belanja wisatawan, tetapi juga memengaruhi sektor lain seperti perhotelan, kuliner, transportasi, dan industri kreatif.



Gambar 2. Kinerja Pariwisata Terbaik tahun 2015 sampai 2024

Sumber: Bank Indonesia (2024)

Gambar 2 menunjukkan peningkatan skor signifikan dan keberhasilan peringkat pariwisata Indonesia yang naik ke peringkat ke-22 dunia, berdasarkan laporan *Travel and Tourism Development Index (TTDI) 2024* yang dirilis oleh *World Economic Forum*. Peringkat Indonesia melonjak 10 peringkat dibandingkan edisi 2021 dan total 20 peringkat sejak TTDI 2019. Lebih menarik lagi, Indonesia berhasil melampaui sejumlah negara maju atau berpenghasilan tinggi, seperti Selandia Baru (peringkat 25), Irlandia (24), dan Belgia (23).

Perkembangan ekonomi global dan nasional saat ini tidak terlepas dari dukungan sektor pariwisata. Manfaat dan dampak yang dirasakan langsung oleh masyarakat dunia menjadikan sektor pariwisata penting dan strategis untuk dikembangkan. Pentingnya PBB membentuk lembaga badan dunia untuk mengelola sektor pariwisata yaitu, *United Nation of World Tourism Organization (UNWTO)*. Pariwisata internasional sedang melanjutkan pemulihannya dibandingkan pada tahun 2021 yang terbilang sangat lemah.

Selama pandemi, pembatasan mobilitas memunculkan kebutuhan yang tertahan (*pent-up demand*) di banyak negara. Setelah pembatasan perjalanan dilonggarkan pada 2022, pola konsumsi wisata didominasi oleh fenomena seperti *revenge travel*, *save-to-splurge*, dan *blow-it mindset*. Namun, tren ini kini bergeser ke arah gaya perjalanan yang lebih sadar (*mindful travel*), dengan wisatawan mulai memilih *slow tourism*, yang menawarkan pengalaman lebih mendalam dan penghargaan terhadap budaya lokal, dibandingkan jadwal perjalanan yang padat.

Strategi pemerintah yang melakukan penyesuaian dalam pengelolaan sektor pariwisata agar pulih setelah terhantam keras pandemi

COVID-19 (Gambar 3). Penyesuaian dilakukan selaras dengan pergeseran tren pariwisata saat pandemi. Menteri Pariwisata dan Ekonomi Kreatif mengatakan “Ada sisi positif dari pandemi yang mempercepat perubahan paradihma dari ayng tadinya *quantity tourism* sekaramng justru kita bergerak ke *quality and sustainable tour*” [7]

PERUBAHAN SAAT PANDEMI

Wisatawan	Sebelum pandemi	Setelah pandemi
Usia	20-60 tahun	Kaum muda
Kebiasaan bepergian	Grup/ keluarga	Individual, grup kecil
Value	Populer, murah/viral	Bersih dan aman
Destinasi	Sebelum pandemi	Setelah pandemi
Atraksi	Keramaian, perkotaan.	Udara segar, destinasi alam.
Amenitas	Mengutamakan tampilan dan kualitas.	Fokus pada label kesehatan.
Aksesibilitas	Semua kendaraan dengan harga terjangkau.	Mengutamakan jarak pendek/langsung.
Manusia dan promosi	Layanan dengan interaksi langsung. Promosi secara digital terbatas.	Mengurangi interaksi langsung. Digitalisasi promosi, penjualan, dan pembayaran.

PERUBAHAN SAAT PANDEMI

Wisatawan	Sebelum pandemi	Setelah pandemi
Usia	20-60 tahun	Kaum muda
Kebiasaan bepergian	Grup/ keluarga	Individual, grup kecil
Value	Populer, murah/viral	Bersih dan aman



Gambar 3. Strategi Pemerintah Indonesia Membangkitkan Pariwisata Pasca COVID-19

Sumber: <https://www.antaranews.com> (2022)

Sebagai negara kepulauan, Indonesia memiliki 16.056 pulau yang telah bernama dan terkoordinat, dengan jumlah tersebut tercatat secara resmi di PBB melalui United Nations Group of Experts on Geographical Names (Data Direktorat Jenderal Pengelolaan Ruang Laut, Kementerian Kelautan dan Perikanan, 2017). Secara geografis, posisi kepulauan Indonesia sangat strategis, berada di wilayah tropis yang diapit oleh dua benua, yaitu Asia dan Australia, serta dua samudera, yaitu Pasifik dan Hindia. Selain itu, Indonesia terletak di pertemuan tiga lempeng benua: Eurasia, India-Australia, dan Pasifik. Interaksi bio-geofisik ini menjadikan Indonesia kaya akan sumber daya alam yang melimpah, baik hayati maupun nonhayati, dengan nilai ekonomi yang tinggi [8].

Indonesia memiliki kekayaan sumber daya kelautan yang luar biasa, mencakup 75% dari total wilayah Indonesia, yang memberikan kontribusi besar terhadap pembangunan nasional. Keberagaman ekosistem laut, seperti terumbu karang, lamun, dan mangrove, menjadi cerminan kekayaan tersebut. Berdasarkan data dari Kementerian Kelautan dan Perikanan, luas kawasan

konservasi perairan, pesisir, dan pulau-pulau kecil di Indonesia mencapai 20,87 juta hektare [9]. Selain itu, Indonesia memiliki garis pantai sepanjang 99.093 km dan wilayah laut seluas 3,257 juta km².

Potensi kelautan Indonesia meliputi terumbu karang seluas 2,5 juta hektare, yang mencakup 569 jenis karang atau sekitar 67% dari 845 spesies karang dunia [10]. Selain itu, terdapat 2.057 spesies ikan karang, 12 spesies lamun, 34 spesies mangrove, 1.512 jenis crustacea, 6 spesies penyu, 850 jenis sponge, 24 spesies mamalia laut, dan 463 titik lokasi kapal karam. Untuk ekosistem lamun, luasnya mencapai 150.693,16 hektare dengan 15 spesies yang tersebar di 423 titik [11]. Sementara itu, ekosistem mangrove mencakup 43 jenis dengan total luas 3.112.989 hektare, yang setara dengan 22,6% dari luas mangrove dunia [12], [13].

Kekayaan sumber daya alam bahari Indonesia yang melimpah memiliki potensi besar untuk dimanfaatkan secara optimal demi meningkatkan kesejahteraan rakyat. Salah satu cara pemanfaatan kekayaan ini adalah melalui pengembangan sektor pariwisata bahari. Apabila pembangunan pariwisata bahari direncanakan dan dikelola secara berkelanjutan, sektor ini dapat memberikan kontribusi signifikan terhadap penerimaan devisa negara sekaligus menciptakan lapangan kerja. Selain itu, pendapatan yang dihasilkan dari pariwisata bahari dapat digunakan untuk melindungi dan melestarikan budaya serta lingkungan. Dampaknya pun akan dirasakan langsung oleh masyarakat setempat sebagai bagian dari destinasi wisata.

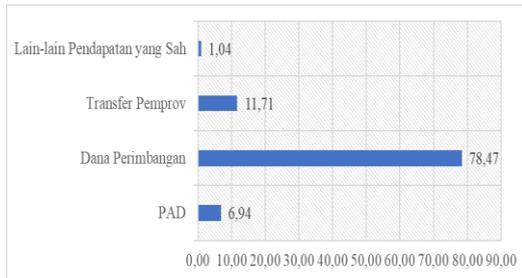
Menurut Peraturan Menteri Kelautan dan Perikanan Republik Indonesia Nomor 55 Tahun 2021 Tentang Kajian Pengalihfungsian

Bangunan dan Instalasi di Laut, Wisata Bahari adalah kegiatan wisata alam yang berlangsung di wilayah pesisir dan/atau laut yang meliputi wisata pantai, wisata bentang laut, dan wisata bawah laut. Salah satu pariwisata bahari di Indonesia yang kita tengah berbenah adalah Kota Tidore Kepulauan (selanjutnya Tidore) Provinsi Maluku Utara dengan wisata bahari dengan berpedoman pada Perda Nomor 9 Tahun 2015 tentang Rencana Induk Pembangunan Pariwisata Daerah (RIPPDA) Tidore Tahun 2015-2030.

Kota Tidore memiliki keindahan alam berupa pantai, laut, dan pulau-pulau kecil dengan potensi dua puluh dua obyek wisata bahari, di antara wisata menyelam. Wisata menyelam merupakan perjalanan yang dilakukan seseorang ke suatu lokasi dengan tujuan utama menikmati aktivitas scuba diving. Keunggulan destinasi ini umumnya terletak pada kualitas pengalaman penyelaman yang ditawarkan, yang cenderung lebih diutamakan dibandingkan dengan aspek lain seperti fasilitas akomodasi atau atraksi daratnya. (*UNWTO* (Prastiyono FDIK, 2021). Dengan banyaknya potensi pariwisata bahari di Tidore terutama wisata menyelam yang unik, ternyata belum mampu menjadi pemicu dalam meningkatkan Pendapatan Asli Daerah (PAD). Hampir 20 tahun dimekarkan yaitu sejak tahun 2003 hingga 2021, kontribusi PAD terhadap APBD Tidore masih sangat kecil dibandingkan dengan dana pembangunan yang bersumber dari dana transfer pemerintah pusat.

RPJMD Tidore Tahun 2021-2026, rata-rata kontribusi PAD dalam APBD Tidore sejak tahun 2017 sampai dengan 2020 hanya 6,94%, jauh lebih kecil dibandingkan dengan dana transfer dari pemerintah pusat sebesar 83,54%.

Sumber: RPJMD Tidore Tahun 2021-2026



Gambar 4. Persentase Rata-rata Pendapatan Daerah Tahun 2017 – 2020

Gambar 4 menunjukkan ketergantungan APBD Tidore terhadap dana transfer dari pusat masih sangat tinggi dibandingkan dengan penerimaan yang bersumber dari PAD. Padahal sektor pariwisata di Tidore merupakan sektor penting yang dapat dikembangkan dalam meningkatkan pertumbuhan ekonomi daerah. Peningkatan Pendapatan Asli Daerah (PAD) dan penyerapan tenaga kerja baik formal maupun informal dari sektor pariwisata diyakini dapat menggerakkan perekonomian di Tidore.

RPJMD Tidore tahun 2021-2026, kunjungan wisatawan di Tidore sampai dengan tahun 2019 mencapai 28.363 orang, namun dengan adanya pandemi COVID-19 sejak awal tahun 2020 membuat kunjungan wisatawan mengalami penurunan menjadi 8.019 orang karena adanya pembatasan sosial. Meskipun demikian, seiring dengan melandainya trend kasus COVID-19 di Provinsi Maluku Utara terutama di Tidore yang saat ini sudah berada pada zona hijau (data Dinas Kesehatan Tidore, Januari 2022), maka pariwisata menjadi salah satu sektor yang sangat menjanjikan dalam upaya meningkatkan PAD dan pemulihan ekonomi. Hal ini bisa dilihat dari meningkatnya antusias masyarakat untuk mengunjungi obyek wisata di Tidore setelah sekian lama dibatasi karena pandemi COVID-19.

Menteri Pariwisata dan Ekonomi Kreatif Republik Indonesia, Sandiaga Uno mengatakan bahwa sektor

pariwisata merupakan salah satu sektor yang tetap menjadi perhatian pemerintah dalam pembangunan dan pemulihan ekonomi ke depan, dengan merubah paradigma pembangunan pariwisata dari *Quantity Tourism* menjadi *Quality and Sustainable Tourism* (<https://www.merdeka.com>). Untuk itu maka pembangunan pariwisata bahari di Tidore sudah harus diubah paradigmanya dari orientasi kuantitas menjadi kualitas dengan membangun tata kelola kolaboratif.

Istilah *collaborative governance* atau tata kelola kolaboratif pertama kali dikenalkan pada tahun 1970, terutama dalam lingkungan profesional di bidang pendidikan dan kesehatan. Awalnya, istilah ini merujuk pada kerja sama lintas departemen dan lintas disiplin dalam pengelolaan kurikulum serta kesehatan masyarakat. Namun, dalam 15 tahun terakhir, konsep ini telah mengalami perkembangan dan penerapan yang lebih luas di berbagai bidang, seperti yang dijelaskan dalam survei meta-analisis ekstensif [14]. Sebagai ilustrasi, istilah ini kini banyak digunakan dalam konteks perencanaan atau pengelolaan lingkungan, termasuk dalam *collaborative planning* [15], [16], [17]; *collaboration processes* [18]; *collaborative environmental management* [19], [20] *environmental governance and conflict resolution* [21], [22]; and *grass-roots ecosystem management* [23].

Tata kelola kolaboratif secara umum didefinisikan sebagai sebuah proses yang melibatkan berbagai pihak berkepentingan, di mana setiap pihak berkontribusi dengan membawa kepentingan institusional masing-masing untuk mencapai tujuan bersama yang telah disepakati [24], [25]. Definisi ini tidak secara eksplisit menjelaskan jenis organisasi yang terlibat, tetapi lebih berfokus pada prinsip kerja sama

antarorganisasi dengan memanfaatkan kapasitas masing-masing demi mencapai tujuan yang sama.

Menurut Morse dan Stephens [25], tata kelola kolaboratif merupakan pendekatan untuk memperbarui sistem governance dengan melibatkan aktor dari pemerintah maupun non-pemerintah dalam menyelesaikan masalah publik atau menciptakan nilai tambah bagi masyarakat. Konsep ini bertindak sebagai kerangka yang menyatukan berbagai aktivitas dalam administrasi publik, termasuk kerja sama antar pemerintah dan lembaga, kemitraan lintas sektor, kolaborasi regional, jaringan pelayanan publik, proses pengambilan keputusan melalui konsensus, serta partisipasi masyarakat.

Kepemimpinan menjadi elemen sentral dalam tata kelola kolaboratif. Kepemimpinan dengan pendekatan fasilitatif berperan sebagai mediator untuk menyatukan para pemangku kepentingan dan mendorong keterlibatan aktif mereka dalam semangat kerja sama. Pemimpin harus melakukan intervensi strategis secara berkala untuk menentukan arah agenda dan menggerakkan proses kolaborasi. Kepemimpinan ini sangat berperan dalam membentuk dan mempertahankan aturan, membangun kepercayaan, serta memfasilitasi dialog dan eksplorasi potensi sinergi di antara para actor [26].

Kepemimpinan memiliki peran yang sangat penting dalam menetapkan dan menjaga aturan dasar yang jelas, membangun kepercayaan, memfasilitasi dialog, serta mengidentifikasi keuntungan bersama. Kepemimpinan berfungsi untuk merangkul, memberdayakan, dan melibatkan pemangku kepentingan, yang pada akhirnya mendorong mereka untuk memajukan kolaborasi.

Chrislip dan Larson menggambarkan pemimpin kolaboratif

sebagai pelayan proses, dengan gaya kepemimpinan transformasional, fasilitatif, atau berbasis pelayanan, yang berfokus pada mempromosikan dan mempertahankan kelancaran proses [26]. Lasker dan Weiss menekankan bahwa pemimpin kolaboratif harus memiliki keterampilan untuk: (1) mendorong partisipasi yang luas dan aktif, (2) memastikan pengaruh dan kontrol yang merata, (3) memfasilitasi dinamika kelompok yang produktif, dan (4) memperluas cakupan proses [26].

Bradford menyarankan bahwa kolaborasi yang sukses sering kali melibatkan banyak pemimpin, baik secara formal maupun informal, daripada bergantung pada satu orang saja. Kepemimpinan juga berperan penting dalam memberdayakan dan mewakili kelompok pemangku kepentingan yang kurang berdaya [26].

Sementara itu, Ozawa menggambarkan pendekatan "transformative" di mana prosedur mediasi digunakan untuk menciptakan keseimbangan kekuatan di antara para pemangku kepentingan, sekaligus membantu mereka menemukan potensi keuntungan bersama.

Lasker dan Weiss menambahkan bahwa pemimpin fasilitatif perlu menghargai perspektif setiap pemangku kepentingan serta mendorong mereka untuk saling mendengarkan. Pemimpin juga harus merangsang kreativitas dengan "mengintegrasikan pengetahuan yang beragam dari para peserta untuk bersama-sama menghasilkan gagasan dan pemahaman baru" [26].

Ansell dan Gash [26] mengidentifikasi tiga elemen utama kepemimpinan kolaboratif yang efektif: (1) pengelolaan proses kolaboratif yang efisien, (2) menjaga kredibilitas teknis, dan (3) memastikan keputusan yang dihasilkan kredibel dan dapat diterima oleh semua pihak. Proses kolaboratif

bertujuan untuk menciptakan hasil yang pasti dan dapat diterima oleh seluruh pemangku kepentingan.

Dalam situasi dengan tingkat konflik tinggi dan kepercayaan rendah, tetapi distribusi kekuasaan relatif seimbang serta ada insentif bagi pemangku kepentingan untuk berpartisipasi, tata kelola kolaboratif dapat berjalan dengan melibatkan perantara yang jujur dan dipercaya oleh semua pihak. Perantara ini dapat berupa mediator profesional. Ansell dan Gash [26] menyatakan, "Dalam situasi seperti ini, kolaborasi dapat berhasil jika didukung oleh perantara yang jujur, diterima, dan dipercaya oleh setiap pemangku kepentingan."

Sedangkan ketika distribusi kekuasaan cenderung asimetris dan insentif untuk berpartisipasi lemah maka proses tata kelola kolaboratif cenderung akan berhasil ketika terdapat sosok pemimpin yang kuat dan 'organik' yang kuat yang memerintahkan rasa hormat dan kepercayaan dari berbagai pemangku kepentingan sejak awal.

Pemimpin 'Organik' adalah pemimpin yang dapat berasal dari dalam kelompok pemangku kepentingan. Ketersediaan pemimpin semacam itu cenderung sangat bergantung pada keadaan setempat [26]. Berdasarkan penjelasan di atas, artikel ini bertujuan untuk menganalisis peran kepemimpinan fasilitatif dalam tata kelola kolaboratif pada kebijakan pariwisata bahari, studi wisata selam di Tidore Maluku Utara.

METODE PENELITIAN

Penelitian ini menggunakan pendekatan kualitatif. Peneliti memiliki peran sebagai instrumen utama dalam pengumpulan data. Analisis dalam penelitian kualitatif terdiri atas beberapa tingkatan, yang bertujuan untuk menggambarkan kompleksitas

fenomena utama serta mengonfirmasi keakuratan temuan [27], [28].

Tempat penelitian ini dilakukan di Tidore Maluku Utara dengan melakukan wawancara mendalam, FGD, observasi dan studi literatur terkait peran kepemimpinan fasilitatif dalam tata kelola kolaboratif pada kebijakan pariwisata bahari, khususnya wisata selam.

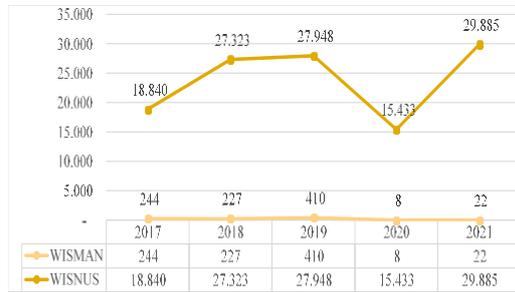
HASIL DAN PEMBAHASAN PENELITIAN

Dalam konteks kemitraan untuk pengembangan pariwisata, penelitian Patadjenu [29] menunjukkan bahwa kolaborasi perlu melibatkan berbagai aktor kebijakan yang memiliki kepentingan masing-masing. Akibatnya, proses kolaborasi dengan model ini mungkin membutuhkan waktu lebih lama, terutama jika sebelumnya terjadi konflik di antara para pemangku kepentingan. Meski demikian, waktu tersebut dapat dimanfaatkan untuk menyelaraskan visi, misi, dan tujuan bersama, yang kemudian menjadi landasan keberhasilan kemitraan.

Untuk memastikan kelancaran tata kelola kolaboratif, perlu keterlibatan pemangku kepentingan, pembagian tugas dan tanggung jawab, serta mekanisme monitoring, evaluasi, dan pelaporan yang mudah dipahami semua pihak. Hal ini bertujuan untuk menciptakan visi yang seragam di antara para aktor, yang diwujudkan melalui kerja sama yang terorganisasi. Kejelasan dalam legalitas kelembagaan juga penting untuk memastikan pembagian tugas yang terstruktur, sehingga setiap pihak dapat memberikan kontribusi yang maksimal terhadap pencapaian tujuan bersama dan mengoptimalkan manfaat kemitraan. Sebagai langkah nyata, pembentukan kelompok kerja yang diprakarsai Kepala Daerah dapat menjadi wadah kolaborasi untuk

menyelesaikan berbagai isu di sektor pariwisata.

Sumber : Dinas Kebudayaan dan Pariwisata Tahun 2017- 2021



Gambar 5. Kunjungan Wisatawan Mancanegara dan Domestik tahun 2017-2021

Gambar 5 menunjukkan jumlah wisatawan yang datang ke Tidore mulai mengalami peningkatan pasca COVID-19. Padahal Kota Tidore sendiri memiliki potensi wisata selam rekreasi menarik yang berpotensi menaikkan jumlah wisatawan karena memiliki keunikan.

Tidore memiliki tujuh dive site antara lain Pasi Kene dan Pasi Lamo, Tanjung Rum, Pulau Maitara, Tongowai, Tanjung Soasio, Pulau Failonga, dan Pulau Mare. Salah satu lokasi penyelaman di Tongowai terdapat keunikan spot diving yang tidak ditemui di wilayah lain, yaitu adanya Benda Muatan Kapal Tenggelam (BMKT). Sayangnya, Tidore belum memiliki regulasi yang mengatur tentang Pariwisata Bahari Wisata Selam Rekreasi.



Gambar 6. Lokasi dive site selam di Tidore

Sumber: Pemerintah Tidore 2024

Penyusunan Peraturan Walikota tentang Pedoman Penyelenggaraan Wisata Selam Rekreasi di Tidore membutuhkan pendekatan kepemimpinan yang bersifat fasilitatif. Kepemimpinan ini menjadi elemen kunci untuk menjembatani berbagai kepentingan dan membangun tata kelola kolaboratif yang mampu mendukung pengelolaan pariwisata secara berkelanjutan.

Pembuatan Peraturan Walikota tentang Pedoman Penyelenggaraan Wisata Selam Rekreasi di Tidore membutuhkan kepemimpinan yang mampu menjembatani berbagai kepentingan dan membangun sinergi di antara para pemangku kepentingan. Kepemimpinan fasilitatif (*facilitative leadership*) menjadi kunci dalam proses ini, sebagaimana ditekankan oleh Ansell dan Gash (2007): "*kepemimpinan sangat penting untuk menetapkan dan memelihara aturan dasar yang jelas, membangun kepercayaan, memfasilitasi dialog, serta mengeksplorasi keuntungan bersama.*" Dalam konteks ini, pemimpin tidak hanya menjadi pengarah tetapi juga fasilitator untuk membangun tata kelola kolaboratif yang transparan, adil, dan berkelanjutan.

Proses penyusunan Peraturan Walikota ini harus berlandaskan pada aturan hukum yang relevan. Secara yuridis, dasar hukum yang menjadi pijakan mencakup:

1. UU Nomor 10 Tahun 2009 tentang Kepariwisataan

Pasal 26 ayat (2) mengatur bahwa pemerintah daerah wajib menetapkan kebijakan terkait pengembangan pariwisata yang berkelanjutan. Dalam hal ini, Peraturan Walikota berfungsi untuk memberikan pedoman pengelolaan wisata selam dengan prinsip keberlanjutan dan melibatkan masyarakat lokal.

2. Peraturan Pemerintah Pengganti Undang-Undang Nomor 2 Tahun 2022 tentang Cipta Kerja (yang disahkan menjadi UU No. 6 Tahun 2023)

Pasal 30 memberikan kewenangan kepada pemerintah kabupaten/kota untuk menetapkan daya tarik wisata dan mengatur penyelenggaraan, termasuk melalui Peraturan Kepala Daerah. Hal ini memperkuat legalitas Peraturan Walikota sebagai instrumen pengaturan wisata selam di Tidore Kepulauan.

3. Peraturan Menteri Kelautan dan Perikanan Nomor 55 Tahun 2021

Regulasi ini memberikan pedoman tentang pengelolaan sumber daya laut, termasuk kajian dampak lingkungan dan perlindungan ekosistem laut. Dalam konteks wisata selam, peraturan ini relevan untuk memastikan kegiatan pariwisata selam di Tidore tidak merusak terumbu karang, lamun, dan biota laut.

4. Peraturan Daerah Tidore Nomor 9 Tahun 2015 tentang RIPPDA Tahun 2015-2030

Peraturan ini menetapkan arah kebijakan pariwisata daerah yang berfokus pada pengembangan potensi lokal, seperti wisata selam, sebagai salah satu sektor unggulan. Peraturan Walikota yang sedang disusun harus mengacu pada kerangka pembangunan yang telah ditetapkan dalam Perda ini.

Dalam konteks tata kelola kolaboratif, kepemimpinan fasilitatif memainkan peran penting untuk menyatukan berbagai kepentingan dari pemerintah daerah, pelaku usaha, masyarakat lokal, dan ahli lingkungan. Sebagaimana dijelaskan oleh Ansell dan Gash [26], pemimpin fasilitatif harus mampu menciptakan ruang dialog yang

inklusif, membangun kepercayaan antara aktor yang memiliki latar belakang dan kepentingan berbeda, serta mendorong keterlibatan aktif semua pihak dalam setiap tahap pengambilan keputusan.

Penyusunan Peraturan Walikota ini membutuhkan pendekatan kolaboratif untuk memastikan bahwa regulasi yang dibuat tidak hanya memprioritaskan aspek ekonomi, tetapi juga melindungi ekosistem laut yang menjadi aset utama wisata selam. Pemimpin fasilitatif bertugas menjembatani konflik antara masyarakat lokal yang menggantungkan hidup dari ekosistem laut dan pelaku usaha yang berorientasi pada keuntungan ekonomi. Selain itu, pemimpin juga harus memastikan bahwa peraturan tersebut dapat diterima secara sosial dan budaya, seperti pernyataan Kepala Bagian Hukum Pemerintah Tidore, sebagai berikut:

“Penyusunan peraturan ini harus melibatkan semua pihak terkait, dari masyarakat lokal hingga pelaku usaha. Kami berupaya menjaga keseimbangan antara manfaat ekonomi dan perlindungan lingkungan agar peraturan ini benar-benar relevan dan efektif.” (Wawancara mendalam, 11/9/2024)

Kepemimpinan fasilitatif juga harus memastikan bahwa peraturan ini memprioritaskan pelestarian lingkungan dan pemberdayaan masyarakat lokal, sebagaimana diamanatkan dalam Pasal 5 Undang-Undang Nomor 10 Tahun 2009 tentang Kepariwisata, yang menggaris-bawahi pentingnya melibatkan masyarakat dalam pengembangan pariwisata. Peraturan ini harus mencakup ketentuan tentang:

- Zonasi kawasan wisata selam untuk melindungi ekosistem sensitif, seperti terumbu karang.

- Pelatihan dan pemberdayaan masyarakat lokal sebagai pemandu selam, operator transportasi, atau pengelola homestay.
- Standar keselamatan untuk operator wisata selam guna melindungi wisatawan sekaligus memastikan aktivitas wisata tidak merusak lingkungan.

Kepemimpinan fasilitatif merupakan elemen kunci dalam memastikan keberhasilan penyusunan dan implementasi Peraturan Walikota tentang Pedoman Penyelenggaraan Wisata Selam Rekreasi di Tidore. Dalam konteks hukum, kepemimpinan ini berfungsi untuk membangun rasa saling percaya di antara para pemangku kepentingan, menciptakan komitmen bersama, dan memastikan keterlibatan aktif dari seluruh pihak terkait. Hal ini selaras dengan prinsip-prinsip tata kelola yang diatur dalam UU Nomor 10 Tahun 2009 tentang Kepariwisata serta peraturan pelaksanaannya yang menekankan pada pengelolaan berbasis masyarakat dan keberlanjutan.

1. Penciptaan Kepercayaan dan Komitmen Bersama
 - a) Pemerintah daerah bertanggung jawab untuk memfasilitasi dialog inklusif yang melibatkan masyarakat lokal, pelaku usaha, dan komunitas selam.
 - b) Kepemimpinan fasilitatif memastikan bahwa proses perumusan kebijakan dilakukan secara adil, transparan, dan inklusif, sehingga tercipta kolaborasi yang kokoh di antara pihak-pihak yang memiliki kepentingan berbeda.
2. Partisipasi Aktif Masyarakat Lokal
 - a) Kepemimpinan fasilitatif memastikan bahwa masyarakat lokal tidak hanya menjadi objek kebijakan, tetapi juga subjek yang aktif berkontribusi.

- b) Regulasi ini diharapkan memberikan ruang partisipasi bagi masyarakat dalam berbagai peran, seperti pemandu selam, penyedia jasa akomodasi, hingga pelaku usaha kuliner berbasis lokal. Hal ini mengacu Peraturan Pemerintah Nomor 50 Tahun 2011 tentang RIPP Nasional.

3. Peningkatan Kapasitas dan Kompetensi

- a) Pemerintah daerah perlu memastikan adanya pelatihan dan pengembangan kompetensi bagi masyarakat lokal maupun pelaku usaha pariwisata.
- b) Regulasi harus mencakup ketentuan terkait pelatihan teknis seperti keamanan selam, pengelolaan ekowisata, dan konservasi lingkungan laut. Dengan langkah ini, masyarakat dapat berperan lebih signifikan dalam mendukung keberlanjutan wisata selam.

Peraturan Walikota ini tidak hanya menjadi instrumen hukum untuk mengatur kegiatan wisata selam, tetapi juga alat strategis untuk menciptakan transformasi sosial-ekonomi yang inklusif. Dengan landasan hukum seperti UU Nomor 23 Tahun 2014 tentang Pemerintahan Daerah dan Peraturan Daerah Tidore Nomor 9 Tahun 2015 tentang RIPPDA, regulasi ini dirancang untuk mengintegrasikan perlindungan lingkungan, pemberdayaan masyarakat, dan pertumbuhan ekonomi lokal, seperti yang disampaikan Kepala Bagian Hukum Pemerintah Kota Tidore, sebagai berikut:

“Peraturan Walikota ini diharapkan tidak hanya sekadar menjadi aturan formal, tetapi juga alat untuk mendorong transformasi ekonomi lokal. Dengan landasan hukum yang kuat seperti UU Nomor 23 Tahun 2014 dan Perda Nomor 9

Tahun 2015, kita memastikan regulasi ini memiliki legitimasi yang kokoh untuk mencapai tujuan pembangunan berkelanjutan.” (Wawancara mendalam, 13/9/2024)

Melalui kepemimpinan fasilitatif, penyusunan Peraturan Walikota tentang Pedoman Penyelenggaraan Wisata Selam Rekreasi di Tidore dapat menjadi instrumen yang efektif untuk menciptakan tata kelola pariwisata yang berkelanjutan, seperti yang disampaikan Koordinator Tim Penyusun Peraturan Walikota sebagai berikut:

“Dengan pendekatan kepemimpinan fasilitatif, kita memastikan bahwa semua pemangku kepentingan dilibatkan. Ini mencakup komunitas penyelam, pelaku usaha, dan masyarakat lokal. Kolaborasi ini penting untuk menciptakan tata kelola pariwisata yang inklusif dan berkelanjutan.” (Wawancara mendalam, 8/9/2024)

Dengan dasar hukum yang kuat dan pendekatan kolaboratif yang inklusif, peraturan ini tidak hanya menjadi pedoman teknis, tetapi juga alat untuk memperkuat sinergi antara pemerintah, pelaku usaha, dan masyarakat lokal dalam mendukung keberlanjutan ekosistem laut, mendorong pertumbuhan ekonomi, dan meningkatkan daya saing pariwisata Tidore di tingkat nasional maupun internasional.

Praktik Terbaik Penerapan Regulasi Pedoman Penyelenggaraan Wisata Selam Rekreasi di Tidore

Penerapan Peraturan Walikota tentang Pedoman Penyelenggaraan Wisata Selam Rekreasi di Tidore didasarkan pada kebutuhan strategis untuk melestarikan lingkungan laut sekaligus mengelola potensi pariwisata bahari yang berkelanjutan. Hal ini

berakar pada prinsip tata kelola pemerintahan yang baik (good governance) yang mencakup transparansi, akuntabilitas, partisipasi, dan efektivitas dalam pengelolaan sumber daya lokal. Peraturan ini bertujuan untuk memberikan kerangka kerja hukum yang mendukung pelaksanaan wisata selam rekreasi secara aman, ramah lingkungan, dan berkelanjutan, sekaligus memaksimalkan manfaat ekonomi bagi masyarakat setempat.

Peraturan ini didukung oleh beberapa regulasi nasional dan daerah yang relevan, antara lain:

1. UU Nomor 10 Tahun 2009 tentang Kepariwisata, yang mengatur tentang prinsip pengelolaan pariwisata berbasis masyarakat dan lingkungan.
2. Peraturan Pemerintah Nomor 50 Tahun 2011 tentang RIPP Nasional, yang menekankan pentingnya pengelolaan pariwisata berkelanjutan.
3. UU Nomor 23 Tahun 2014 tentang Pemerintahan Daerah, yang memberikan wewenang kepada pemerintah daerah untuk mengelola potensi lokal, termasuk pariwisata.
4. Peraturan Daerah Tidore Nomor 4 Tahun 2022 tentang Rencana Tata Ruang Wilayah Tidore 2022-2042, yang menetapkan kawasan pariwisata bahari sebagai prioritas pembangunan daerah.
5. Keputusan Menteri Kelautan dan Perikanan Nomor 66/KEPMEN-KP/2020, yang menetapkan kawasan konservasi perairan Pulau Mare sebagai Taman Wisata Perairan (TWP).

Penerapan peraturan ini sejalan dengan perlindungan terhadap kawasan konservasi seperti Pulau Failonga, Pulau Mare, dan Tanjung Soasio, yang memiliki nilai ekologis dan budaya

tinggi serta menjadi daya tarik utama pariwisata di Tidore Kepulauan.

1. **Keberlanjutan Ekologis**

Wisata selam memiliki dampak langsung terhadap ekosistem laut. Dengan regulasi yang jelas, seperti pembatasan lokasi penyelaman di zona konservasi dan kewajiban penggunaan pemandu selam bersertifikat, risiko kerusakan ekosistem dapat diminimalkan. Hal ini diperkuat oleh data yang menunjukkan bahwa kawasan seperti Pulau Mare memiliki terumbu karang dengan kondisi baik yang menjadi habitat bagi spesies dilindungi seperti hiu sirip hitam dan lumba-lumba.

2. **Penguatan Ekonomi Lokal**

Peraturan ini mendorong keterlibatan masyarakat lokal, misalnya sebagai pemandu wisata, penyedia jasa transportasi, dan operator dive center. Hal ini selaras dengan prinsip kepariwisataan berbasis masyarakat yang menempatkan masyarakat sebagai pelaku utama dalam rantai nilai ekonomi pariwisata.

3. **Pengelolaan Risiko**

Dalam pelaksanaannya, wisata selam memiliki risiko keselamatan yang tinggi. Oleh karena itu, peraturan ini mencakup standar keselamatan, seperti penyediaan peralatan menyelam yang sesuai standar dan pengawasan oleh pemandu bersertifikat. Hal ini juga didukung oleh praktik internasional yang menekankan pentingnya standar keselamatan dalam pariwisata bahari.

4. **Sinergi Antarstakeholder**

Implementasi peraturan ini melibatkan kolaborasi antara pemerintah daerah, komunitas lokal, pelaku usaha, dan organisasi konservasi. Pendekatan ini mencerminkan model

kepemimpinan fasilitatif yang menekankan pentingnya membangun konsensus dan kolaborasi antarstakeholder untuk mencapai tujuan bersama [26].

Penerapan Peraturan Walikota tentang Pedoman Penyelenggaraan Wisata Selam Rekreasi di Tidore merupakan langkah strategis untuk mewujudkan pariwisata bahari yang berkelanjutan. Dengan landasan hukum yang kuat dan pendekatan kepemimpinan fasilitatif, regulasi ini tidak hanya menjadi alat untuk melestarikan lingkungan laut, tetapi juga untuk memberdayakan masyarakat lokal dan meningkatkan daya saing pariwisata Tidore. Kombinasi antara kebijakan yang komprehensif, partisipasi aktif masyarakat, dan kepemimpinan yang visioner menjadikan peraturan ini sebagai model terbaik dalam tata kelola pariwisata bahari.

Lebih lanjut, salah satu kekuatan penerapan peraturan ini adalah keberhasilannya dalam mengakomodasi nilai-nilai lokal yang mendukung pelestarian budaya dan lingkungan. Masyarakat Tidore memiliki kearifan lokal yang erat kaitannya dengan ekosistem laut, seperti praktik tradisional menjaga terumbu karang dan pantangan-pantangan tertentu dalam penangkapan ikan. Dengan adanya regulasi ini, praktik-praktik tersebut tidak hanya dilestarikan, tetapi juga diintegrasikan ke dalam sistem pengelolaan pariwisata bahari. Misalnya, masyarakat lokal dilibatkan sebagai pemandu selam yang tidak hanya memahami teknik penyelaman, tetapi juga memiliki wawasan tentang keanekaragaman hayati laut dan cara menjaga kelestariannya.

Keterlibatan masyarakat ini juga mencerminkan prinsip subsidiaritas dalam tata kelola, di mana keputusan-keputusan terkait pengelolaan

lingkungan dilakukan sedekat mungkin dengan komunitas yang terkena dampaknya. Dengan melibatkan masyarakat lokal sebagai subjek aktif dalam implementasi kebijakan, regulasi ini tidak hanya mengakomodasi nilai-nilai lokal tetapi juga memperkuat keberlanjutan lingkungan.

PENUTUP

Kesimpulan

Penelitian ini menghasilkan sebuah model tata kelola kolaboratif dengan pendekatan *Facilitative Leadership* berupa draft kebijakan pedoman penyelenggaraan wisata selam rekreasi di Tidore dengan pendekatan kepemimpinan fasilitatif yang berfokus pada tiga aspek utama: penguatan kerangka hukum yang mendukung keberlanjutan pariwisata, pemberdayaan masyarakat lokal dalam pengelolaan wisata, dan pelestarian lingkungan serta budaya lokal sebagai daya tarik wisata. Sebagai pemimpin tertinggi di Tidore, Wali Kota memainkan peran terpenting sebagai fasilitator yang mendorong kolaborasi antar pemangku kepentingan. Dengan demikian, tata kelola ini tidak hanya menjawab kebutuhan jangka pendek, tetapi juga memberikan fondasi yang kokoh keberlanjutan daya saing pariwisata bahari di Tidore

Artikel ini menghasilkan model tata kelola pembentukan kerangka hukum yang komprehensif dan kolaboratif melalui Peraturan Walikota tentang pedoman penyelenggaraan wisata selam. Regulasi ini mengintegrasikan prinsip-prinsip keberlanjutan lingkungan, keterlibatan masyarakat, dan perlindungan budaya lokal. Pada model tata kelola ini tidak hanya memberikan solusi atas tantangan yang dihadapi oleh Tidore dalam pengelolaan wisata selam, tetapi juga menjadi instrumen untuk mendorong transformasi sosial-ekonomi di wilayah

tersebut. Namun juga, adanya regulasi yang inklusif, standar operasional yang jelas, dan strategi kolaborasi lintas sektor, pengelolaan wisata selam di Tidore dapat menjadi contoh praktik terbaik dalam tata kelola pariwisata berkelanjutan di Indonesia.

Saran bagi penelitian berikutnya, pertama, perlunya penyusunan kebijakan berbasis kolaborasi pada kebijakan wisata selam yang melibatkan berbagai pemangku kepentingan, termasuk komunitas lokal, pelaku usaha, akademisi, dan pemerintah pusat. Dengan demikian, kebijakan yang dihasilkan lebih responsif terhadap kebutuhan dan tantangan lokal.

Kedua, replikasi *best practices*, dimana Pemerintah Kota Tidore Kepulauan dapat menjadi model praktik terbaik dalam mengelola wisata bahari berbasis kepemimpinan fasilitatif untuk mempercepat pencapaian target pembangunan sektor pariwisata.

DAFTAR PUSTAKA

- [1] M. M. Anuar, K. Omar, Z. U. Ahmed, J. Saputra, and A. Y. Yaakop, "Drivers of green consumption behaviour and their implications for management," *Polish Journal of Management Studies*, vol. 21, 2020.
- [2] A. H. Khan, A. Haque, and M. S. Rahman, "What makes tourists satisfied? An empirical study on Malaysian Islamic tourist destination," *Middle-east journal of scientific research*, vol. 14, no. 12, pp. 1631–1637, 2013.
- [3] S. Muhamad, N. F. C. Sulaiman, and J. Saputra, "The role of human capital and innovation capacity on economic growth in ASEAN-3," *Jurnal Ekonomi Malaysia*, vol. 52, no. 1, pp. 281–294, 2018.

- [4] E. Inskeep, "Tourism planning: An integrated and sustainable development approach," *Van Nostrano Reinhold*, 1991.
- [5] D. Djumrianti, "The roles of social media in the promotion of traditional cultural tourism events in Indonesia," in *Tourism Events in Asia*, Routledge, 2018, pp. 114–122.
- [6] I. K. Suwena, I. G. N. Widyatmaja, and M. J. Atmaja, "Basic knowledge of tourism science," *Denpasar, Bali: Pustaka Larasan*, 2017.
- [7] Antara News, "Membangkitkan pariwisata Indonesia," *Antara News*, 2022.
- [8] S. S. Durand, "Study of Natural Resource Potential in the Coastal Area of South Minahasa Regency," *Jurnal Perikanan Dan Kelautan Tropis*, vol. 6, no. 1, p. 1, 2010.
- [9] A. A. Sendari, "Wisata Bahari, Pengertian, Potensi, dan Destinasinya di Indonesia," *liputan6.com*, 2021.
- [10] G. Giyanto *et al.*, *Panduan Monitoring Kesehatan Terumbu Karang*. 2014.
- [11] H. Sunda, R. Isnendes, and E. Kurniawan, "Idiom Baduy sebagai Cara Pandang Kearifan Lokal Dalam Harmonisasi Keseimbangan Kosmos," Sep. 2017.
- [12] T. Darmawan, "Complying with Market Based Certification Schemes in Indonesian Fisheries and Aquaculture," 2014.
- [13] M. I. H. Putra, E. Indrayanti, and M. Zainuri, "Variabilitas suhu dan kecepatan arus terhadap keberadaan ikan matahari (Mola ramsayi) di perairan kepulauan Nusa Penida," *J Oceanogr*, vol. 4, no. 3, pp. 545–555, 2015.
- [14] C. Ansell and A. Gash, "Collaborative Governance in Theory," *Journal of Public Administration Research and Theory*, vol. 18(4), 2008, doi: 10.1093/jopart/mum032.
- [15] G. Bentrup, "Evaluation of a collaborative model: a case study analysis of watershed planning in the Intermountain West," *Environ Manage*, vol. 27, pp. 739–748, 2001.
- [16] S. Selin and D. Chavez, "Developing an evolutionary tourism partnership model," *Ann Tour Res*, vol. 22, no. 4, pp. 844–856, 1995, doi: 10.1016/0160-7383(95)00017-X.
- [17] J. E. Innes and D. E. Booher, "Consensus Building and Complex Adaptive Systems," *Journal of the American Planning Association*, vol. 65, no. 4, pp. 412–423, Dec. 1999, doi: 10.1080/01944369908976071.
- [18] S. E. Daniels and G. B. Walker, "Working through environmental conflict: The collaborative learning approach," 2001.
- [19] T. M. Koontz and J. Bodine, "Implementing ecosystem management in public agencies: lessons from the US Bureau of Land Management and the Forest Service," *Conservation Biology*, vol. 22, no. 1, pp. 60–69, 2008.
- [20] A. K. Gerlak and T. Heikkila, "Building a theory of learning in collaboratives: Evidence from the Everglades Restoration Program," *Journal of Public Administration Research and Theory*, vol. 21, no. 4, pp. 619–644, 2011.
- [21] A. Agrawal and M. C. Lemos, "A greener revolution in the making?: Environmental governance in the 21st century," *Environment: Science and Policy*

- for *Sustainable Development*, vol. 49, no. 5, pp. 36–45, 2007.
- [22] J. Emerson, “The blended value proposition: Integrating social and financial returns,” *Calif Manage Rev*, vol. 45, no. 4, pp. 35–51, 2003.
- [23] E. P. Weber, *Bringing Society Back In*. The MIT Press, 2003. doi: 10.7551/mitpress/1672.001.0001.
- [24] C. L. Hartman, P. S. Hofman, and E. R. Stafford, “Environmental collaboration: potential and limits,” in *Partnership and leadership: Building alliances for a sustainable future*, Springer, 2002, pp. 21–40.
- [25] R. Morse and J. Stephens, “Teaching Collaborative Governance: Phases, Competencies, and Case-Based Learning,” *Journal of Public Affairs Education*, vol. 18, pp. 565–583, Sep. 2012, doi: 10.1080/15236803.2012.12001700.
- [26] C. Ansell and A. Gash, “Collaborative Governance in Theory and Practice,” *Journal of Public Administration Research and Theory*, vol. JPART 18, pp. 543–571, 2007.
- [27] J. Creswell, *Educational Research: Planning, Conducting, and Evaluating Quantitative and Qualitative Research*. New Jersey: Pearson, 2015.
- [28] J. Creswell W. & J. David. Creswell, *Research Design Qualitative, Quantitative, and Mixed Methods Approaches*, 5 ed. London: Sage Publisher, 2018.
- [29] S. Patadjenu, “Pariwisata Likupang, Kabupaten Minahasa Utara Program Magister Terapan Tahun 2023,” Lembaga Administrasi Negara Politeknik Stia Lan Jakarta Program Magister Terapan Tahun 2023, 2023.