

BAB V. HASIL DAN PEMBAHASAN

Pada bab ini akan dibahas mengenai hasil penelitian lapangan beserta pembahasan terkait kelembagaan pengelola desa wisata di Kabupaten Semarang. Lebih lanjut, temuan penelitian menjadi bagian penting dalam usulan model kelembagaan pengelola desa wisata yang resilience dan berkelanjutan. Hasil penelitian diawali dengan sejarah/ kronologi terbentuknya desa wisata di Kabupaten Semarang sehingga peneliti menemukan berbagai upaya yang dilakukan stakeholders terkait dalam penetapans desa wisata berdasarkan Surat Keputusan Bupati Semarang.

5.1. Hasil Penelitian

5.1.1. Pembentukan Kelembagaan Pengelola Desa Wisata

Pembentukan kelembagaan desa wisata di Kabupaten Semarang dilakukan secara bertahap, dengan mengedepankan komunikasi dan koordinasi antar stakeholders. Temuan menarik penelitian adalah adanya peran dari tokoh masyarakat. Peran tokoh masyarakat menjelaskan tentang latar belakang dari sejumlah tokoh yang berpengaruh signifikan dalam proses pembentukan desa wisata. Terdapat dua kategori yaitu tokoh agama sekitar dan kepala desa. Tokoh agama sekitar menjadi peran tokoh masyarakat yang cukup berpengaruh karena hasil temuan dilapangan, tidak sedikit yang mengikutsertakan tokoh agama dalam pembentukan desa wisata.

Hasil wawancara dengan Pengelola di Desa Wisata Keseneng menjelaskan bahwa tokoh agama sekitar atau tokoh ulama memiliki peran dalam menetapkan

tujuan bahwa pembukaan dan hasil pendapatan dari salahsatu destinasi wisata ditunjukkan untuk merenovasi tempat ibadah masyarakat sekitar sebagai usulan dari tokoh ulama.

“Tokoh ulama berperan sebagai yang mendukung dengan doa. Dulu kami sempat bernazar, masjid kami kan dulu jelek, sudah rusak. Curug dibuka berapapun hasilnya akan disumbangkan untuk masjid” (Hasil wawancara dengan Pengelola Desa Wisata Keseneng pada 17 November 2023).

Tidak hanya tokoh agama dari kaum mayoritas, tokoh agama dari kaum minoritas turut serta dalam proses pembentukan desa wisata sebagaimana yang terjadi di Desa Wisata Poncoruso seperti kutipan wawanacara berikut:

Untuk *pioneernya* awal deklaratornya itu dari Tim CPSS 2 dengan saudari pendeta Iwan Segerman, saya sendiri (Eko Widodo), pemuda – pemuda seperti Yanto, Mbak Ika itu semua menjadi pendiri utama & pendiri awal” (Hasil wawancara dengan Ketua Pokdarwis Desa Wisata Poncoruso pada 18 Oktober 2023)

Selain dari tokoh agama sekitar masayarakat, tokoh yang berpengaruh lainnya adalah kepala desa atau lurah. Hal ini lantaran kepala desa memiliki pengaruh dan kekuasaan untuk menentukan kebijakan, termasuk melakukan inisiasi pembentukan desa wisata, seperti kutipan wawancara berikut:

“Berawal dari pemerintah desa, yaitu dari Pak Lurah yang bernama Pak Nuri, karena dirasa Desa Sepakung ini mempunyai potensi-potensi wisata maka muncul ide untuk membuat desa wisata dan Masyarakat sangat setuju karena itu mendobrak ekonomi wisata di desa.” (Hasil wawancara dengan Direktur BUMDes di Desa Wisata Sepakung pada 20 Oktober 2023).

Berdasarkan kutipan wawancara tersebut, diketahui bahwa Kepala Desa Sepakung merupakan inisiator dari proses terbentuknya Desa Wisata Sepakung karena melihat berbagai potensi wisata desa yang dimiliki dan dilakukan musyawarah dengan masyarakat desa dalam proses pembentukan desa wisata.

Selain itu, temuan lain juga menyatakan bahwa pembentukan desa wisata merupakan salah satu janji politik kepala desa pada saat kampanye, seperti kutipan wawancara berikut :

“Awalnya berdiri desa wisata berdasar dari visi misinya Bapak Kepala Desa, di tahun 2019 awal salah satu visi misinya mempunyai pengembangan desa wisata, dimana gagasan kepala desa dulu tuh bertujuan untuk dapat menunjang perekonomian desa, menjadi bagian dari bahan politik sendiri juga, dan meningkatkan APBDes Ngidam Muncar ini.” (Hasil wawancara dengan Direktur Utama BUMDes Desa Wisata Ngidam Muncar pada 15 Desember 2023)

Temuan lainnya adalah kepala desa tidak hanya berperan dalam upaya pra-desa wisata, namun juga pasca desa wisata terbentuk. Adapun peran yang dimaksud adalah koordinasi antar stakeholders seperti kutipan wawancara berikut:

“Kalau peran yang paling utama itu adalah kepala desa, lalu mengkoordinir atau mengarahkan ke organisasi-organisasi dan juga kader-kader seperti posyandu, karang taruna, PKK dan kalau lingkup RT itu lebih pada penggajiannya.” (Hasil wawancara dengan Bendahara Pokdarwis Desa Wisata Rembes pada 20 Oktober 2023)

Berdasarkan kutipan wawancara tersebut, diketahui bahwa kepala desa memiliki peran sentral dalam melakukan fasilitasi kerjasama antara institusi yang ada di desanya, seperti karang taruna, PKK, Pokdarwis, dan BUMDes dalam upayanya memajukan desa wisata.

“Perangkat desa, LMDH (Lembaga Masyarakat Desa Hutan), BPD dan jajarannya. Kemudian Tokoh masyarakat itu sudah masuk dalam perangkat desa, sehingga tidak mungkin tokoh masyarakat tidak andil dalam pembentukan Desa Wisata Sepakung ini.” (Hasil wawancara dengan Direktur BUMDes di Desa Wisata Sepakung pada 20 Oktober 2023)

Temuan menarik lainnya dari temuan lapangan adalah para tokoh tersebut, tidak lain adalah ketua RT/ RW di wilayah desa tersebut. Hal ini dapat dilihat dari kutipan wawancra berikut:

“Pada awal Tahun 2019 kalau tidak salah salah di bulan Februari Kita saat ini telah bersama-sama masyarakat membentuk Pokdarwis. Jadi Pokdarwis ini meliputi berbagai unsur ada PKK ada karang taruna kemudian perangkat dusun ya Ada pak ketua RT ketua RW ada Pak Kadus tentunya perangkat desa termasuk juga dari unsur pelaku usaha.” (Hasil wawancara dengan Sekretaris Desa di Desa Wisata Samirono pada 23 Oktober 2023)

Berdasarkan kutipan wawancara tersebut, diketahui selain terdiri dari tokoh dan sesepuh desa, perangkat desa umumnya juga terdiri dari Ketua Rukun Tetangga (RT), Rukun Warga (RW), dan Kepala Dusun (Kadus) sehingga ke semua *stakeholders* tersebut secara langsung turut serta membentuk desa wisata. Para ketua RT/ RW atau kadus bersama-sama membentuk Kelompok Sadar Wisata (Pokdarwis) terlebih dahulu sebagai tahap awal sebelum pembentukan desa wisata.

Temuan lain di lapangan bahwa terdapat pula cikal bakal desa wisata yang dimulai dari paguyuban. Hal ini dapat kita ketahui dari kutipan wawancara berikut:

“Kalau disini, ini paguyuban warung sawah terus paguyuban perahu wisata (jembatan biru) lalu paguyuban warung apung nanti ada lagi paguyuban kompos (media tanam) dari poktan dan unsur karang taruna juga ikut andil. Dari paguyuban mereka sudah mempunyai SK sendiri. Jadi nggak asal orang kumpul, yuk kita ke paguyuban, bukan sekedar ngomong tapi mereka resmi punya surat dan sudah berbadan hukum. Sebelum ada pokdarwis, paguyuban sudah ada. Pokdarwis disini hanya membimbing paguyuban kalau kita ikut nanti dikira serakah. Paguyuban ini ada strukturnya sendiri, jadi Pokdarwis ini di posisi tengah-tengah dari lalu BUMDes. (Hasil wawancara dengan Sekretaris Pokdarwis Desa Wisata Asinan pada 29 Oktober 2023)

Paguyuban adalah suatu perkumpulan yang didasarkan atas ikatan kekeluargaan atau persamaan yang memiliki karakteristik khas. Berdasarkan temuan lapangan, terdapat bermacam-macam paguyuban seperti paguyuban warung sawah, paguyuban perahu wisata, paguyuban warung apung dan lain-lain yang masing-masing telah memiliki legalitas di Desa Asinan. Seluruh paguyuban tersebut bekerjasama dalam membangun pengelolaan desa wisata. selanjutnya

terbentuk pokdarwis yang berada di tengah-tengah antara peaguyuban dan BUMDes dalam mengelola desa wisata.

Temuan lapangan terkait stakeholder lainnya yang berperan dalam pembentukan desa wisata adalah Perguruan Tinggi. Salah satu Perguruan Tinggi yang terlibat adalah Universitas Kristen Satya Wacana (UKSW) yang membantu pembentukan Desa Wisata Poncoruso seperti kutipan wawancara berikut :

“Sejak tahun 2019, tepatnya dari 4 maret 2019 konsep workshop DWKP kita deklarasikan yang 6 bulan sebelumnya telah kita susun dan proses terlebih dahulu. Dalam penyusunan itu kita bekerja sama dengan UKSW untuk menganalisa bagaimana sih komposisi yang tepat untuk Lumbung Gunung Poncoroso terkait apa nama desa wisata yang cocok. Kita didampingi oleh UKSW secara tiga tahun berturut-turut. (Hasil wawancara dengan Ketua Pokdarwis Desa Wisata Poncoruso pada 18 Oktober 2023)

UKSW memiliki peran penting dalam perencanaan hingga monitoring kegiatan yang dilakukan oleh pengelola desa wisata. Adapun kegiatan yang dilakukan adalah workshop dan pelatihan-pelatihan kepada pengelola Desa Wisata Poncoruso dalam mengelola Desa Wisata Kreatif Perdamaian (DWKP) Srumbung Gunung.

DWKP mulai dikembangkan pada tahun 2019 dengan mengusung konsep wisata desa yang menekankan pada aspek "perdamaian" sebagai identitas unik yang membedakannya dari desa-desa wisata yang lain. DWKP dirintis oleh *Creative Peace Srumbung Society* (CPSS) bekerjasama dengan Tim PKM UKSW yang diketuai Pdt. Dr. Agus Supratikno, M.Th dari Fakultas Teologi dengan anggota Haryadi, S.Com, M.Cs, Dr. Evi Maria, dan Rini K Hudiono, MA, dengan pendanaan Kemendikbud Ristek selama 3 tahun (Ermawati, 2021).



**Gambar 5.20 Peresmian Desa Wisata Kreatif Perdamaian (DWKP)
Srumbung Gunung**

Sumber : (<https://fteologi.uksw.edu>, 2023)

Temuan lapangan membagi kerjasama yang dilakukan oleh perangkat atau pengelola desa wisata, yaitu kerjasama internal dan kerjasama eksternal. Kerjasama internal dilakukan antar organisasi internal didalam lingkup desa. Kerjasama internal merupakan hal yang penting dalam mencapai sinergitas dalam proses pengelolaan desa wisata. Beberapa pihak internal yang tercatat terlibat dalam pengelolaan di sejumlah desa wisata di Kabupaten Semarang antara lain: (1) Perangkat Desa; (2) Badan Permusyawaratan Desa (BPD); (3) Badan Usaha Milik Desa (BUMDes); (4) Pemberdayaan Kesejahteraan Keluarga (PKK); (5) Karang Taruna; (6) Lembaga Masyarakat Desa Hutan (LMDH); Kelompok Sadar Wisata (Pokdarwis); (7) Lembaga Ketahanan Masyarakat Desa (LKMD); (8) dan sejumlah Paguyuban.

Kerjasama eksternal yang dimaksud adalah proses kerjasama yang dilakukan dengan pihak-pihak yang berasal dari luar desa wisata. Beberapa pihak atau stakeholders eksternal yang terlibat umumnya meliputi: (1) Akademisi (Perguruan

Tinggi); (2) Pemerintah Daerah (melalui Dinas Pariwisata, Dinas Lingkungan Hidup, Bappeda); (3) Pihak Swasta (CSR); dan (4) *Event Organizer* (EO).

Temuan menarik dalam pelaksanaan kerjasama eksternal adalah adanya EO yang berkepentingan dalam paket wisata seperti kutipan wawancara berikut:

“Nah di situ, kayaknya si kepala desanya, mereka kerja sama juga sama EO, event organizer. Jadi mereka kerja sama, sama EO, namanya Pak Budi Waluyo kalau nggak salah, nah dari Pak Budi ini, tamu-tamu itu datang, begitu. Kebanyakan yang datang nasrani, yayasan nasrani. (Hasil wawancara dengan Sekretaris Pokdarwis di Desa Wisata Banyukuning pada 30 Oktober 2023)

Berdasarkan kutipan wawancra tersebut, diketahui bawah terdapat kerjasama antara Kepala Desa Banyukuning dan EO dalam upaya mendatangkan para wisatawan. EO yang dimaksud adalah *agent tour and travel* yang telah mempersiapkan paket-paket wisata tertentu di Desa Wisata Banyukuning.

Sementara itu, terbentuknya desa wisata juga tidak lepas dari dukungan stakeholders. Dukungan bersifat sebagai pendorong (*encouraging*) guna mencapai pengelolaan desa wisata yang optimal. Berdasarkan temuan lapangan, terdapat 2 (dua) bentuk dukungan dalam pembentukan desa wisata, yaitu: (1) Dukungan Politik Anggaran; dan (2) Dukungan Regulasi.

Dukungan politik merupakan berbagai macam bentuk dukungan yang diberikan oleh organisasi publik dalam mendukung proses pembentukan desa wisata. Organisasi publik dapat meliputi Pemerintah Desa (Pemdes) dan Dinas Pariwisata sebagai Pemerintah Daerah. Adapun bentuk dukungan politik anggaran yang diberikan oleh Pemerintah Desa adalah dengan memberikan hak guna lahan tanah bengkok dan sejumlah Anggaran Dana Desa (ADD) dalam memaksimalkan potensi desa wisata. Hal ini dapat kita lihat dalam kutipan wawancara berikut :

“Dari Pemdesnya memberikan sebagian lahan bengkok yang mana pada tahun 2020 untuk wisata kuliner.” (Hasil wawancara dengan Ketua Pokdarwis Desa Wisata Poncoruso pada 18 Oktober 2023)

Berdasarkan kutipan wawancara tersebut, diketahui adanya dukungan regulasi yang menyebutkan penggunaan lahan bengkok sebagai lahan wisata kuliner di Desa Wisata Poncoruso. Dukungan regulasi pemanfaatan lahan bengkok juga terjadi di Desa Wisata Duren, seperti kutipan wawancara berikut:

“Dari awal saya memang berniat untuk menyediakan kuliner wisata. Kita juga lagi mengajukan ke anggaran dana desa untuk dibangun pusat kuliner di lapangan desa (lahan bengkok) yang selama ini kurang berjalan dengan baik. Alhamdulillah, sudah disetujui untuk membentuk pasar kuliner lokal. (Hasil wawancara dengan Ketua Pokdarwis Desa Wisata Duren pada 22 Oktober 2023)

Penggunaan lahan bengkok ini juga didukung dengan keseriusan pemanfaatan dalam jangka panjang. Bahkan terdapat desa yang sudah mengalokasikan lahan bengkok menjadi bagian dari rencana pengembangan desa wisata seperti kutipan wawancara berikut:

“Tahun 2018 kita memetakan potensi dan dari beberapa pertimbangan kita mulai dari tempat ini dulunya itu bengkok perangkat desa. Tanah ini dari semula bengkok perangkat ditarik Desa Jadi tanah kas desa dengan mengajukan alih fungsi lahan pertanian untuk buat agrowisata, kita mengajukan perizinan dan disetujui.” (Hasil wawancara dengan Ketua Pokdarwis Desa Wisata Polobogo pada 24 Oktober 2023)

Berdasarkan kutipan wawancara tersebut, diketahui bahwa dalam kurun waktu 5 tahun, telah terjadi perkembangan yang signifikan dalam penggunaan lahan bengkok. Bermula dari pemetaan potensi, hingga alih fungsi lahan pertanian menjadi agrowisata. Perubahan status lahan tentunya membutuhkan dukungan dari seluruh pihak terkait, sehingga dukungan regulasi sangat menentukan status pembangunan.



Gambar 5.21 Aktivitas Agrowisata Kuncen Polobogo

Sumber: Akun Facebook @Agro Wisata Kuncen Polobogo (2023)

Pemanfaatan lahan bengkok sebagai lahan agrowisata tidak hanya dilakukan di Desa Wisata Polobogo melainkan juga dilakukan di Desa Wisata Patemon yang digunakan sebagai lahan penanaman bibit tanaman sebagai cikal bakal agrowisata seperti kutipan wawancara berikut:

Itu milik desa tanah bengkok. Bengkok itu gaji para pegawai desa. Dulu begitu, tapi sekarang kan sudah ada tunjangan dari desa. Tetapi tanah itu tetap milik perangkat desa, tanahnya milik itu, kami menanam bibitnya nanti bagi hasil ceritanya begitu” (Hasil wawancara dengan Direktur Utama BUMDes di Desa Wisata Patemon pada 14 Oktober 2023)

Lebih lanjut, Pemerintah Desa Patemon juga menyediakan lahan seluas enam hektar untuk mengembangkan kawasan agrowisata ”Suro Jembatan” Desa Patemon. Selain ditanami aneka tanaman buah seperti durian, alpokat dan mangga, juga dilengkapi alat permainan keluarga untuk meningkatkan branding desa wisata patemon.



Gambar 5.22 Bupati Semarang Ngesti Nugraha menanam bibit durian di Agrowisata Patemon

Sumber : (<https://travel.kompas.com>, 2022)

Temuan lain penelitian mengenai bentuk dukungan lainnya selain memberikan hak guna lahan bengkok adalah komitmen sejumlah Anggaran Dana Desa (ADD) untuk pengelolaan desa wisata. Hal ini dapat kita lihat dari kutipan wawancara berikut:

“Kami sebetulnya tidak ada *basic* pariwisata, tetapi pemerintah desa itu mengeluarkan anggaran untuk sertifikasi, seminar, workshop, dan lain-lain selain dari Dinas Pariwisata. Pemerintah desa mengeluarkan anggaran itu Cuma komitmennya kami harus mengelola daya Tarik wisatanya karena belum ada desa wisata. Setelah beberapa bulan akhirnya pas di workshop, saya masuk ke desa wisata di tata kelola homestay.” (Hasil wawancara dengan Pengelola Desa Wisata Keseneng pada 17 November 2023)

Berdasarkan kutipan wawancara tersebut, diketahui bahwa Pemerintah Desa Keseneng mengeluarkan sejumlah anggaran untuk sertifikasi, seminar, workshop, dan berbagi bentuk pelatihan guna meningkatkan daya saing pariwisata Desa Wisata Keseneng. Selain alokasi dana desa untuk pelatihan pengelola, terdapat pula temuan penelitian alokasi dana untuk perbaikan fasilitas desa seperti kutipan wawancara berikut:

“Akhirnya kita sebagai pokdarwis itu ketuanya Mas Anjar, wakilnya Mas Keli, terus sekretarisnya saya, bendaharanya Mas Tito itu diberikan suntikan dana dari Pemerintah Desa sebesar 20 juta rupiah. Kita juga awalnya bingung mau diapakan tapi setelah itu kita belikan cat, kita cat semua tembok rumah warga di sepanjang Sungai, pagar-pagar juga kita cat, kita gambar-gambar, nggak tahunya viral itu.” (Hasil wawancara dengan Perangkat Desa Bejalen pada 19 Januari 2023)

Berdasarkan kutipan wawancara tersebut, diketahui alokasi dana khusus perbaikan fasilitas desa yang berasal dari dana desa. Besaran anggaran tersebut dapat digunakan untuk perawatan dan modernisasi fasilitas pendukung desa wisata.

Temuan lapangan lainnya adanya dukungan regulasi yang mampu memperkuat posisi desa wisata. Dukungan regulasi menjadi aspek penting terutama dalam menarik para investor. Hal ini dapat dilihat dari kutipan wawancara berikut:

“Kita sudah ada struktur organisasi secara jelas untuk Pokdarwis-nya. kita juga ada Akta Notaris-nya karena kita berbadan hukum jadi legal kita, jadi kita bukan Pokdarwis-nya bentukan desa itu bukan, itu malah menyusul sebenarnya, awalnya kita berbadan hukum secara komunitas/pemuda-pemuda dulu baru terbentuk Pokdarwis secara desa.” (Hasil wawancara dengan Ketua Pokdarwis Desa Wisata Poncoruso pada 18 Oktober 2023).

Desa Wisata Poncoruso menjadi salah satu Desa Wisata yang telah memiliki regulasi berdasarkan Akta Pendirian Perkumpulan *Creative and Peace Srumbung Society*. Akta pendirian ini menjadikan pengelolaan bisnis desa wisata di Desa Poncoruso memiliki legalitas yang jelas. Pemerintah desa, sebagai pelaksana

langsung desa wisata memiliki peran yang penting dalam pengembangan desa wisata melalui rancangan rencana strategis pembangunan wisata yang berbasis pada potensi lokal dan berorientasi pada pemberdayaan masyarakat. Bentuk dukungan yang dilakukan adalah pemerintah desa mengalokasikan sebagian dana desa guna mendukung infrastruktur pariwisata.

Temuan lain adalah kerjasama antara pemerintah kabupaten (Dinas Pariwisata) dan pemerintah desa sangat krusial dalam memastikan desa wisata berkembang secara optimal. Pemerintah desa membutuhkan bimbingan dan pendampingan dari pemerintah kabupaten, sementara pemerintah kabupaten memerlukan komitmen dari pemerintah desa dalam mengelola dan mengembangkan potensi wisata secara berkelanjutan. Sinergi ini penting agar setiap desa wisata dapat bersaing, tidak hanya di tingkat lokal, tetapi juga di tingkat nasional, serta berkontribusi terhadap peningkatan kesejahteraan masyarakat setempat melalui ekonomi pariwisata.

Aktor utama yang berperan dalam pembentukan desa wisata adalah kepala desa, termasuk juga penggerak kerjasama. Hal ini sesuai dengan pernyataan Direktur Pembangunan Sarana dan Prasarana Desa dan Perdesaan - Kemendes PDTT melalui wawancara berikut:

“...perlu adanya kerjasama antar sektor, terutama komitmen kades dalam pengelolaan desa. Kementerian bisa bantu sepanjang semua dibawah BUMDes, makanya SK BUMDes harus jelas dulu, termasuk SK-SK lainnya.” (Hasil wawancara dengan Direktur Pembangunan Sarana dan Prasarana Desa dan Perdesaan – Kemendes PDTT pada 12 Oktober 2023)

Lebih lanjut, pengembangan desa wisata juga berdasarkan kebijakan kepala desa, seperti disampaikan oleh Tim Pusat Pengembangan SDM Pariwisata dan EkonoI Kreatif – Kemenparekraf melalui kutipan wawanacra berikut:

“pengembangan desa itu tidak lepas dari kebijakan para pemimpin di desa. Mau dibawa kemana pengembangannya, tergantung dari kepala desa. Makanya kita bebaskan kepada masing-masing desa, tetapi arahnya BUMDes, karena aspek legalnya disitu.” (Hasil wawancara dengan Anggota Tim Pusat Pengembangan SDM Pariwisata dan EkonoI Kreatif – Kemenparekraf pada 11 Oktober 2023)

Kepala desa sebagai motor utama perlu dibantu oleh Pokdarwis sebagai kelompok penggerak kegiatan pariwisata. Pokdarwis harus dapat menggerakkan komunitas lokal untuk terlibat dalam kegiatan pariwisata desa, seperti kutipan wawanacra berikut:

“Pokdarwis cuma penggerak saja, bukan pengelola tetapi kelompok pemerhati pariwisata. Klo mau jadi pengelola destinasi bisa dibawah bumdes dengan kesepakatan. Aturannya begitu, tetapi dikembalikan ke desa. BUMdes kan berbadan hukum.” (Hasil wawancara dengan Anggota Tim Pusat Pengembangan SDM Pariwisata dan EkonoI Kreatif – Kemenparekraf pada 11 Oktober 2023)

Dalam pengembangan desa wisata, kepala desa memegang peran strategis sebagai aktor utama dalam pembentukan kebijakan serta penggerak utama dalam membangun kerja sama antar pemangku kepentingan. Pernyataan dari Direktur Pembangunan Sarana dan Prasarana Desa dan Perdesaan – Kemendes PDTT menegaskan bahwa keberhasilan pengelolaan desa wisata bergantung pada komitmen kepala desa dalam membangun koordinasi lintas sektor. Salah satu syarat utama yang ditekankan adalah kejelasan legalitas Badan Usaha Milik Desa (BUMDes) melalui penerbitan Surat Keputusan (SK) yang sah. Hal ini menunjukkan bahwa kebijakan desa harus berlandaskan pada regulasi yang kuat

agar mendapatkan dukungan penuh dari pemerintah pusat, termasuk dalam aspek pendanaan dan pendampingan teknis.

Selain aspek legalitas, kebijakan kepala desa juga menentukan arah pengembangan desa wisata sesuai dengan karakteristik dan potensi lokal yang dimiliki. Hal ini selaras dengan pandangan Tim Pusat Pengembangan SDM Pariwisata dan Ekonomi Kreatif – Kemenparekraf yang menekankan bahwa otonomi desa dalam mengelola sektor pariwisata tetap mengacu pada struktur kelembagaan desa, dengan BUMDes sebagai entitas utama yang memiliki dasar hukum kuat. Dengan demikian, kepala desa tidak hanya bertindak sebagai perumus kebijakan, tetapi juga sebagai fasilitator dalam mengarahkan desa wisata agar memiliki daya saing dan keberlanjutan ekonomi berbasis komunitas.

Namun, peran kepala desa perlu didukung oleh aktor lain seperti Kelompok Sadar Wisata (Pokdarwis), yang berfungsi sebagai penggerak partisipasi masyarakat dalam aktivitas wisata. Pokdarwis tidak memiliki kewenangan penuh dalam pengelolaan desa wisata, tetapi dapat berperan dalam mendukung operasional destinasi wisata dengan mendorong keterlibatan masyarakat lokal. Hal ini mengindikasikan pentingnya sinergi antara kepala desa, BUMDes, dan Pokdarwis dalam menciptakan tata kelola desa wisata yang efektif. Dengan demikian, keberhasilan desa wisata tidak hanya bergantung pada kebijakan kepala desa, tetapi juga pada mekanisme kerja sama yang dibangun dengan berbagai pemangku kepentingan untuk memastikan keberlanjutan program wisata berbasis desa.

Selanjutnya, peneliti menggunakan teori *institutional isomorphism* (Powell & DiMaggio, 1991) untuk melihat pendekatan dalam proses pembentukan kelembagaan desa wisata. Teori ini menekankan bahwa bentuk organisasi akan menjadi lebih serupa karena tekanan institusional, baik karena adanya paksaan (*coercive*), normatif (*normative*), dan mimesis atau imitasi (*mimetic*). Pada aspek ini, peneliti menjelaskan bentuk *isomorphism* yang terjadi dalam proses pembentukan organisasi pengelola desa wisata.

1. *Coercive Isomorphism*

Mekanisme ini menjelaskan bagaimana tekanan eksternal, baik yang bersifat formal maupun informal, dapat mendorong organisasi untuk menyesuaikan diri dengan praktik, struktur, atau aturan tertentu demi memperoleh legitimasi atau keberlanjutan eksistensinya. Dinamika pembentukan kelembagaan pengelola desa wisata, pengaruh eksternal sering kali menjadi faktor dominan yang mendorong terbentuknya struktur organisasi tertentu.

Hasil penelitian ini mengindikasikan bahwa terdapat desa wisata yang kelembagaannya terbentuk bukan semata-mata atas inisiatif internal komunitas, melainkan sebagai respons terhadap tekanan eksternal, terutama dalam bentuk regulasi formal dari pemerintah. Temuan penelitian berupa regulasi yang bersifat memaksa dalam pendirian suatu desa wisata diperkuat dengan hasil wawancara pengurus pokdarwis di Desa Wisata Bima Gondang.

“Kalo gak salah itu tahun 2017 atau tahun berapa ya agak lupa aku. Itukan mulanya kan kita dapat SK dari Bupati Semarang berkaitan dengan SK pariwisata. Lah untuk persisnya tahun berapa itu lupa, tapi di kisaran di tahun 2017 gitu. Nah kebetulan dari Bupati itu ada SK pariwisata, lah kebetulan dengan nama Boma Gondang. Kebetulan dulu dari Pak Naryo langsung melengkapi persyaratan yang ada sehingga kebutuhan kebutuhan berkaitan dengan kepariwisataan Boma

Gondang terbentuk sampai dengan sekarang. Ya, dengan adanya SK itu dari Pemerintah Desa itu membentuk kelompok sadar wisata yang dinamakan Boma Gondang itu. Jadi sampai dengan sekarang dengan meleburnya Badan Usaha Milik Desa itu kelompok sadar wisatanya itu dibawah Badan Usaha Milik Desa. Jadi bahasanya untuk induknya itu adalah BUMDes nya yaitu BUMDes Jembrak Lestari. (Hasil wawancara dengan Pengurus Pokdarwis di Desa Wisata Bima Gondang pada 21 Oktober 2023)

Temuan lapangan ini menunjukkan bahwa pembentukan dan pengelolaan Desa Wisata Boma Gondang memiliki dasar legalitas yang kuat melalui Surat Keputusan (SK) Bupati Semarang yang diterbitkan sekitar tahun 2017. SK tersebut menjadi pijakan utama dalam pengembangan desa wisata dan mendorong Pemerintah Desa untuk membentuk Kelompok Sadar Wisata (Pokdarwis) sebagai penggerak utama dalam pengelolaan destinasi wisata di wilayah tersebut. Keberadaan SK ini menunjukkan adanya dukungan pemerintah dalam pengembangan sektor pariwisata berbasis masyarakat, yang bertujuan untuk meningkatkan daya tarik wisata sekaligus memberdayakan ekonomi lokal. Seiring dengan perkembangan pengelolaan desa wisata, Pokdarwis Boma Gondang kemudian melebur ke dalam struktur Badan Usaha Milik Desa (BUMDes) Jembrak Lestari.

Pernyataan tersebut mengenai keberadaan SK Bupati dalam pendirian desa wisata juga diperkuat perangkat Desa Bejalen yang menjelaskan bahwa Desa Wisata Bejalen berdiri berdasarkan Surat Keputusan Bupati pada tahun 2009. Akan tetapi, regulasi tersebut tidak serta merta menjadikan kegiatan wisata didalamnya berkembang pesat melainkan terbengkalai tanpa ada perhatian khusus dari Pemerintah Daerah Kabupaten Semarang.

“2009 itu katanya di SK Kabupaten menjadi Desa Wisata Bejalen karena di sini itu setiap hari ada orang memancing di Rawa Pening. Terus oleh Pemerintah

Kabupaten Semarang berinisiatif untuk dijadikan desa wisata dengan SK pertama keluar pada tahun 2009. Jadi kita sudah dinobatkan sebagai desa wisata. Terus dari tahun 2009 itu berjalannya ya begitu saya, tidak ada apa-apa. (Hasil wawancara perangkat Desa Bejalen pada 19 Januari 2024)

Temuan dari hasil wawancara dengan perangkat Desa Bejalen mengungkapkan bahwa penetapan desa tersebut sebagai desa wisata pada tahun 2009 bukan merupakan hasil dari inisiatif masyarakat atau kelembagaan lokal, melainkan sepenuhnya didasarkan pada inisiatif pemerintah kabupaten. Pemicu utamanya adalah observasi terhadap aktivitas memancing yang cukup ramai di kawasan Rawa Pening, yang kemudian dipersepsikan sebagai potensi wisata berbasis aktivitas alam (lihat gambar 5.23).

Berdasarkan pertimbangan tersebut, Pemerintah Kabupaten Semarang mengeluarkan Surat Keputusan (SK) penetapan Desa Bejalen sebagai desa wisata, menjadikannya salah satu desa wisata tertua di wilayah tersebut. Namun, sebagaimana disampaikan dalam wawancara, pasca penetapan tersebut tidak ada tindak lanjut kelembagaan maupun penguatan kapasitas yang signifikan, sehingga perjalanan kelembagaan desa wisata Bejalen “tidak ada apa-apa” atau stagnan dalam jangka waktu cukup lama.

Kondisi ini menunjukkan bahwa pembentukan kelembagaan di Desa Bejalen merupakan bentuk *coercive isomorphism* yang bersifat *top-down*, di mana legitimasi kelembagaan muncul dari tekanan dan keputusan eksternal (dalam hal ini, pemerintah kabupaten), bukan dari proses partisipatif atau kebutuhan riil komunitas lokal.



Gambar 5.23 Aktivitas Memancing di Sekitar rawa Pening Desa Bejalen

Sumber : Google Image, 2024

Lebih lanjut lagi, pembentukan desa wisata yang merupakan arahan yang harus dilakukan oleh pihak desa dilatarbelakangi pemikiran bahwa masyarakat desa tidak memiliki pola pikir yang cukup untuk membangun desa wisata, melainkan pembentukan desa wisata didorong dari pemerintah karena melihat potensi-potensi wisata yang ada didalamnya, sesuai dengan hasil wawancara berikut :

“Kalau itu setau saya karena adanya arahan dari Desa Wisata yang menginisiasi Desa Bejalen sebagai desa wisata karena Desa Bejalen sendiri itu pemandangannya bagus awalnya seperti itu. Kalau dari warga sendiri tidak mungkin punya pemikiran seperti itu. (Hasil wawancara dengan perangkat Desa Bejalen pada 19 Januari 2024)

Pihak yang secara aktif mendorong pendirian desa wisata di Kabupaten Semarang adalah Dinas Pariwisata. Hal tersebut diperjelas dari hasil wawancara pengelola di Desa Wisata Rowoboni yang menjelaskan bahwa Dinas Pariwisata mengusulkan penetapan desa wisata di Desa Rowoboni dengan melihat berbagai potensi wisata di Desa Rowoboni.

“Jadi usulan desa wisata itu karena dari Dinas Pariwisata melihat Rowoboni sudah ada objek wisatanya nih, kan kalo di tempat lain dibentuk dulu baru ada wisatanya

tapi di Rowoboni sebelum dibentuk sudah ada objek wisatanya. Terus akhirnya dibentuklah desa wisata jadi sekarang lagi berkembang dan butuh masukan untuk anak-anak muda dan mencari SDM yang mau mengelola karena kan kalo Pokdarwis relawan, dia tidak ada gaji, beda dengan swasta, jadi masih rintisan.” (Hasil wawancara Pengelola di Desa Wisata Rowoboni pada 19 November 2023)

Hal tersebut juga terjadi di Desa Plolobogom yang menjadi desa wisata karena gerakan dan dorongan dari pemerintah untuk membangun desa wisata meskipun sumber daya manusia dalam hal ini masyarakat Desa Polobogo belum siap secara kualitas dan kapabilitas.

“Karena ada gerakan-gerakan dari pemerintah buat desa wisata, awalnya memang nggak *mudeng* dari pelaku yang saat ini juga *mindsetnya* sama dengan masyarakat seperti itu perlu dibukakan secara khusus lagi karena latar belakangnya memang tempat ini kurang produktif untuk pertanian jadi hitungan secara bisnis nggak masuk. (Hasil wawancara Pokdarwis Desa Wisata Polobogo pada 24 Oktober 2023)

Pernyataan tersebut turut diperkuat dengan kutipan wawancara dengan pengelola Desa Wisata Bantir Hills bahwa penetapan desa wisata di wilayahnya disebabkan arahan dari Dinas Pariwisata sebagai berikut :

“Karena kalau saya sebenarnya nyebut desa wisata ini risih, kita ini bukan desa wisata, (tetapi) destinasi wisata. Tapi waktu ini dari Dinas Pariwisata bersama Bu Tri yaitu kepalanya, tetapi sekarang sudah ganti, jadi kami akhirnya dijadikan desa wisata sesuai dengan arahan Dinas Pariwisata” (Hasil wawancara Pengelola di Desa Wisata Bantir Hills pada 19 Oktober 2023)

Adanya tekanan dari Dinas Pariwisata Kabupaten Semarang untuk membentuk atau menetapkan desa wisata menjadi suatu tantangan bagi para calon pengelola desa wisata mengingat secara kapasitas dan kapabilitas SDM serta kelembagaan masih belum terlatih. Disisi lain, faktor tidak adanya *basic* pengelolaan pariwisata dari masyarakat desa turut menjadi faktor yang sangat krusial dalam kemajuan dan perkembangan di tiap-tiap desa wisata di Kabupaten Semarang.

“Kami sebetulnya tidak ada *basic* pariwisata, tetapi pemerintah desa itu mengeluarkan anggaran untuk sertifikasi, seminar, workshop, dan lain-lain selain dari Dinas Pariwisata. Pemerintah desa mengeluarkan anggaran itu Cuma komitmennya kami harus mengelola daya Tarik wisatanya karena belum ada desa wisata. Setelah beberapa bulan akhirnya pas di *workshop*, saya masuk ke desa wisata di tata kelola *homestay*.” (Hasil wawancara dengan Pengelola Desa Wisata Keseneng pada 17 November 2023).

Kutipan wawancara tersebut memperkuat tekanan dari Dinas Pariwisata kepada pemerintah desa untuk mempersiapkan segala sesuai yang berhubungan dengan peningkatan kapasitas dalam mengelola desa wisata. Oleh sebab itu, terdapat 2 (dua) pihak yang saling melengkapi dalam upaya mempersiapkan SDM pariwisata, yaitu Dinas Pariwisata dan Pemerintah Desa setempat.

Hasil penelitian menunjukkan bahwa proses pembentukan desa wisata di Kabupaten Semarang, terutama dalam rentang waktu 2009 hingga 2017, banyak dipengaruhi oleh tekanan eksternal, terutama Dinas Pariwisata Kabupaten Semarang. Tekanan ini muncul dalam bentuk instruksi, regulasi, dan intervensi langsung, yang mendorong pemerintah desa untuk membentuk kelembagaan desa wisata, bahkan ketika kesiapan sumber daya manusia (SDM) dan struktur kelembagaannya masih terbatas.

Salah satu pernyataan dari pengelola Desa Wisata Keseneng mengungkapkan bahwa meskipun masyarakat tidak memiliki latar belakang di bidang pariwisata, pemerintah desa tetap mengalokasikan anggaran untuk pelatihan, sertifikasi, dan workshop sebagai bagian dari komitmen untuk memenuhi permintaan dari Dinas Pariwisata. Proses ini memperlihatkan bagaimana struktur kelembagaan dan tindakan pengelola dibentuk secara koersif melalui tekanan kebijakan, bukan atas inisiatif internal atau kebutuhan lokal yang organik.

Tekanan ini tidak hanya bersifat administratif, tetapi juga didukung oleh kehadiran rutin pihak Dinas Pariwisata yang “mengunjungi” desa-desa dan mendorong mereka untuk segera memenuhi kriteria sebagai desa wisata. Dalam situasi seperti ini, pembentukan kelembagaan lebih mencerminkan kepatuhan terhadap tekanan eksternal (*compliance*) daripada pemenuhan kebutuhan riil komunitas. Hal ini mengarah pada pembentukan kelembagaan yang seremonial (*symbolic conformity*), di mana struktur formal dibentuk untuk menunjukkan kepatuhan terhadap norma dan kebijakan, tetapi belum sepenuhnya fungsional dalam pelaksanaan tugas-tugas manajerial desa wisata.

Lebih lanjut, adanya keterlibatan pemerintah desa dalam mendanai pelatihan-pelatihan kapasitas SDM juga mencerminkan bahwa tekanan eksternal tersebut diterjemahkan menjadi kebijakan internal, meskipun dengan keterbatasan sumber daya. Dalam kasus ini, peran pemerintah desa bukan semata-mata inisiatif, tetapi lebih sebagai respons terhadap mandat struktural dari level yang lebih tinggi. Pola ini menjadi karakteristik utama *coercive isomorphism* dalam ranah kelembagaan lokal.

Temuan ini menegaskan bahwa banyaknya pembentukan desa wisata di Kabupaten Semarang pada periode awal bukan sepenuhnya merupakan hasil dari kesadaran komunitas atau inisiatif kelembagaan lokal, melainkan produk dari paksaan regulatif dan administratif yang dilakukan oleh otoritas eksternal. Ini juga menjelaskan mengapa banyak kelembagaan desa wisata yang terbentuk tidak memiliki fondasi kelembagaan yang kuat, serta belum mampu beroperasi secara mandiri dan berkelanjutan.

2. *Normative Isomorphism*

Normatif isomorfisme terjadi ketika organisasi atau institusi dipengaruhi oleh kesamaan latar belakang profesional para aktornya, seperti pendidikan, pelatihan, serta nilai-nilai normatif yang mereka anut. Fenomena ini tercermin dari perilaku organisasi yang dibentuk atas dasar konformitas terhadap norma dan praktik profesional yang dianggap sah dan tepat. Dalam konteks pembentukan desa wisata, temuan lapangan menunjukkan bahwa pada periode 2018 hingga 2019, sejumlah desa mulai membentuk struktur pengelolaan desa wisata sebagai bentuk kesadaran kolektif masyarakat untuk meningkatkan kapasitas sumber daya manusia. Kesadaran ini muncul bukan karena tekanan regulatif, melainkan karena pengaruh nilai-nilai normatif yang dibawa oleh aktor-aktor lokal, khususnya mereka yang terlibat dalam kegiatan sosial-kultural dan memiliki latar belakang tertentu.

Salah satu contoh konkret dapat dilihat pada inisiatif pembentukan Desa Wisata Poncoruso. Proses awal pembentukan desa wisata ini bukan dipicu oleh intervensi langsung pemerintah atau peniruan dari desa lain, tetapi tumbuh dari aktivitas lokal yang bersifat kultural dan partisipatif. Hal ini tergambar jelas dalam kutipan wawancara dengan perwakilan Pokdarwis berikut :

“Kebetulan saya sendiri, karena memang beranjak dari event-event. Dari 2019 itu saya membuat event dengan teman-teman karang taruna seperti festival jajanan tradisional dan kita memang buat konsep se-tradisional mungkin dengan konsep lampu dimatikan itu di tahun 2019 sebagai mengisi kekosongan liburan sekolah, selain itu terdapat tradisi bersih dusun atau merti dusun yang diadakan 2 tahun sekali, dari event-event tersebut akhirnya tercetus ide untuk membentuk desa wisata agar berdampak pada ekonomi keseharian masyarakat sekitar” (Hasil wawancara dengan Pokdarwis Desa Wisata Poncoruso pada 18 Oktober 2023)

Temuan menarik dalam penelitian ini adalah pembentukan Desa Wisata Sitarung yang tidak semata-mata dimotivasi oleh pertumbuhan ekonomi lokal melalui kegiatan budaya atau kuliner, melainkan sebagai respon terhadap kerusakan lingkungan yang ditimbulkan oleh aktivitas event motor trail. Dalam hal ini, pendekatan pembangunan berbasis komunitas tidak hanya memuat dimensi ekonomi dan sosial, tetapi juga aspek lingkungan (ekologis) yang menjadi faktor penggerak utama transformasi ruang.

Sebelum menjadi destinasi wisata, kawasan Sitarung difungsikan oleh sebagian masyarakat sebagai sirkuit motor trail (lihat gambar 5.24) yang kemudian menimbulkan dampak negatif terhadap kondisi lahan seperti dijelaskan melalui kutipan wawancara berikut:

“Dahulu kawasan ini dipergunakan masyarakat untuk sirkuit motor trail, hal itu merugikan lahan warga sehingga warga inisiatif memanfaatkan lahan sitaring (Singgahan tanah miring) untuk dijadikan desa wisata berupa *camping ground*, penginapan dan cafe.” (Hasil wawancara dengan Pengelola Desa Wisata Sitarung pada 19 Oktober 2023)

Berdasarkan kutipan tersebut, diketahui bahwa aktivitas motor trail dinilai merugikan karena menyebabkan kerusakan tanah milik warga. Merespons kondisi tersebut, warga setempat secara kolektif menginisiasi upaya pemanfaatan kawasan “sitarung” menjadi area wisata alternatif. Proses ini melibatkan perubahan status lahan dari non-produktif dan terdegradasi menjadi ruang publik produktif yang mendukung aktivitas rekreatif dan ekologis.



Gambar 5.24 Aktivitas Event Motor Trail sebelum menjadi Destinasi Wisata
Sumber: Akun Facebook @Desa Kemambang Banyubiru, 2023

Perubahan fungsi lahan ini tidak hanya menghentikan aktivitas motor trail yang merusak, tetapi juga mendorong terciptanya ruang wisata yang berbasis alam dan partisipasi komunitas. Salah satu hasilnya adalah Sitarang View (lihat gambar 5.25), camping ground yang berdiri di atas lahan seluas 8.000 meter persegi dengan ketinggian 1.150 meter di atas permukaan laut. Kawasan ini menawarkan lanskap alam yang asri sekaligus menjadi ruang ekspresi budaya, seperti pementasan seni lokal.

Lebih jauh, kawasan ini berhasil menarik perhatian wisatawan mancanegara, termasuk tamu asal Jepang yang tidak hanya berkunjung tetapi juga terlibat langsung dalam kehidupan masyarakat. Mereka mengikuti kegiatan sehari-hari warga seperti menderes tandan bunga aren hingga proses pengolahan nira menjadi gula aren. Aktivitas ini mencerminkan bentuk lain dari pariwisata partisipatif berbasis kultural dan ekologis yang mengedepankan keberlanjutan serta pelestarian nilai-nilai lokal.



Gambar 5.25 Aktivitas Camping Ground sebagai Destinasi Wisata

Sumber: https://jadesta.kemenparekraf.go.id/desa/sitaring_desa_kemambang

Sementara itu, terdapat pula Desa Wisata Banyukuning yang sebelumnya terdapat kebiasaan yang dilakukan oleh masyarakat dalam bertani, mengelola lahan, dan bermasyarakat. Kebiasaan kehidupan masyarakat ini ternyata menjadi daya tarik bagi masyarakat perkotaan untuk mengunjungi Desa Wisata Banyukuning. Kegiatan-kegiatan lokal yang dibuatkan paket wisata berupa live-in atau hidup sebagai masyarakat lokal menjadi hal yang menarik dan selalu dikunjungi baik pelajar dari Jakarta, Bandung, Surabaya, dan lain-lain.

“Jadi awal mula berdirinya desa wisata ini itu sebetulnya embrionya sudah lama sejak 2012 mungkin ya. Itu sudah ada kunjungan-kunjungan dari live-in dari Jakarta, Surabaya kemudian Bandung, yang live-in di Kedungwangan itu. Karena kami di Kedungwangan sudah terbiasa menerima tamu live-in mahasiswa atau anak-anak SMA biasanya, kalau SMA jarang. Mereka belajar tentang kehidupan kearifan disana, kearifan lokal. Nah, itu running (berjalan) terus” (Hasil wawancara Pokdarwis Desa Wisata Banyukuning pada 30 Oktober 2023)

Hasil temuan lainnya terdapat di Desa Wisata Sepakung yang dibentuk atas inisiatif kepala desa dan disepakati tokoh dan masyarakat desa. Hal ini dapat dilihat dari kutipan wawancara berikut:

“Berawal dari pemerintah desa, yaitu dari Pak Lurah yang bernama Pak Nuri, karena dirasa Desa Sepakung ini mempunyai potensi-potensi wisata maka muncul ide untuk membuat desa wisata dan masyarakat sangat setuju karena itu mendobrak

ekonomi wisata di desa.” (Hasil wawancara dengan Direktur BUMDes di Desa Wisata Sepakung pada 20 Oktober 2023)

Temuan serupa juga terjadi di Desa Wisata Ngidam Muncar yang dapat dilihat dari kutipan wawancara berikut:

“Kalau awalnya berdiri desa wisata berdasar dari visi misinya Bapak Kepala Desa, di tahun 2019 awal salah satu visi misinya mempunyai pengembangan desa wisata, dimana gagasan kepala desa dulu tuh bertujuan untuk dapat menunjang perekonomian desa, menjadi bagian dari bahan politik sendiri juga, dan meningkatkan APBDes Ngidam Muncar ini.” (Hasil wawancara dengan Direktur Utama BUMDes Desa Wisata Ngidam Muncar pada 15 Desember 2023)

Berdasarkan temuan dari 2 (dua) desa wisata tersebut, diketahui bahwa kepemimpinan merupakan unsur penting dalam menumbuhkan kesadaran masyarakat sekitar dalam membangun desa wisata. Bahkan pembentukan desa wisata bisa menjadi salah satu janji kampanye kepala desa, seperti yang terjadi di Desa Wisata Ngidam Muncar. Melalui Visi Misi kepala desa dalam upaya meningkatkan perekonomian desa dan Anggaran Pendapatan dan Belanja Desa (APBDes), maka terbentuklah desa wisata. Upaya ini tentu diiringi dengan potensi desa yang menyajikan keanekaragaman budaya, alam dan kearifan lokal, seperti kesenian jaran kepang, tarian rodad dan karawitan. Sedangkan secara alam didukung dengan sungai yang asri dan bisa digunakan sebagai tubing.



Gambar 5.26 Aktivitas Tubing Desa Wisata Ngidam Muncar
 Sumber : Aplikasi Pariwisata Terintegrasi Kabupaten Semarang, 2023

Temuan berbeda pembentukan desa wisata yang diawali sebagai “tempat singgah” wisatawan. Hal ini peneliti temukan di Desa Wisata Duren seperti kutipan wawancara berikut:

“Jadi, Deswita Duren ini perannya sebagai desa penyangga bagi para pengunjung di Desa Bandungan, Mbak. Kemudian, desanya sendiri kita fokuskan pada homestay sama kuliner. Harapannya, para wisatawan yang sebelum dan sesudah berkunjung ke Bandungan itu akan mampir di Desa Duren”. (Hasil wawancara dengan Pokdarwis Desa Wisata Duren pada 22 Oktober 2023)

Desa Wisata Duren pada awalnya berperan sebagai desa penyangga bagi para wisatawan yang hendak berkunjung ke Desa Bandungan. Desa Wisata Duren menyediakan berbagai kebutuhan seperti tempat kuliner, penginapan, dan lain-lain. Oleh karena lokasi yang berdekatan dengan tujuan wisata, desa ini mampu menarik wisatawan secara tidak langsung untuk datang dan beristirahat dalam perjalanan menuju Bandungan.

Kondisi serupa juga peneliti temui di Desa Wisata Boromiri Kelurahan. Desa wisata ini terbentuk karena tingginya mobilitas dan aksesibilitas wisatawan yang

sedang melakukan perjalanan ke arah selatan dari arah Bawen. Hal ini dapat diketahui melalui kutipan wawancara berikut:

“Awal mulanya sebenarnya dari *view*-nya bagus yang pertama, yang kedua banyak turis Luar Negeri bule-bule yang mau ke arah Borobudur pasti suka berhenti di sini untuk foto-foto. Terus dari situ muncul gagasan dari masyarakat Kenapa gak dibikinkan desa wisata saja? karena dari turis luar negeri saja sudah tertarik dengan pemandangan yang ada di sini. Kebetulan tanah yang ada di sini kan juga “tanah bengkok”, kemudian dimusdeskan setelah kepala desa dan BPD menyetujui, maka langsung terbentuklah ini (desa wisata). Untuk penamaannya “Boromiri” itu sendiri karena dulu ada pohon miri yang besar, dari dusun-dusun lain sering boro atau datang ke sini cari buah miri untuk keperluan memasak”. (Hasil wawancara dengan BUMDes Desa Wisata Boromiri pada 19 Oktober 2023)

Wawancara dengan pengelola BUMDes Desa Wisata Boromiri mengungkap dinamika awal terbentuknya desa wisata yang berakar pada inisiatif masyarakat untuk memaksimalkan potensi lokal yang telah ada dan dikenal oleh pengunjung, khususnya wisatawan mancanegara yang melewati kawasan tersebut dalam perjalanan menuju Candi Borobudur. Keindahan lanskap alam yang menjadi daya tarik visual secara spontan telah menciptakan interaksi antara wilayah dan wisatawan, bahkan sebelum terbentuk secara formal sebagai destinasi wisata. Dalam hal ini, kita dapat melihat proses pemaknaan sosial terhadap ruang yang kemudian melahirkan gagasan kolektif untuk menjadikan lokasi tersebut sebagai desa wisata.



Gambar 5.27 Lokasi Desa Wisata Boromiri Kelurahan

Sumber : Google Street, 2023

Langkah konkret yang dilakukan oleh masyarakat adalah pemanfaatan tanah bengkok sebagai ruang strategis untuk pengembangan fasilitas desa wisata, termasuk penginapan, kuliner, dan spot rekreasi. Proses formal pembentukan desa wisata ini melalui musyawarah desa (musdes), yang melibatkan persetujuan kepala desa dan Badan Permusyawaratan Desa (BPD). Hal ini menunjukkan bahwa proses institusionalisasinya berjalan secara sah menurut prosedur tata kelola desa, bukan hanya bersifat informal atau spontan.

Aspek menarik lainnya adalah penamaan “Boromiri”, yang mengandung makna historis dan kultural. Nama ini diambil dari gabungan kata “boro” (berkunjung) dan “miri” (buah dari pohon miri), di mana dahulu warga dari dusun lain sering datang ke daerah ini untuk mencari buah miri yang digunakan sebagai bumbu masakan. Hal ini menunjukkan adanya unsur identitas lokal dan narasi sejarah yang diintegrasikan ke dalam konsep desa wisata, memperkuat akar budaya dan legitimasi tempat dalam konteks pariwisata.



Gambar 5.28 Pemandangan Desa Wisata Boromiri Kelurahan

Sumber : Dokumentasi Peneliti, 2023

Berdasarkan hasil penelitian tersebut, diketahui bahwa pada rentang waktu antara tahun 2018 hingga 2019, proses pembentukan desa wisata menunjukkan kecenderungan yang kuat terhadap *normative isomorphism*, yaitu bentuk tekanan institusional yang timbul dari kesamaan nilai, norma, dan praktik yang berkembang di lingkungan sosial masyarakat. Desa-desa wisata yang terbentuk pada periode ini telah mulai mempertimbangkan daya dukung destinasi serta keberlanjutan sumber daya lokal secara lebih terstruktur dan berorientasi jangka panjang. Secara umum, desa wisata terbentuk atas dasar 1) adanya kegiatan lokal masyarakat sebelumnya; (2) pengaruh kepala desa; (3) sebagai penopang desa wisata lain; dan (4) kesadaran masyarakat. Desa wisata yang terbentuk pada periode ini lebih “*sustainable*” karena terbentuk karena pola kegiatan masyarakat/ pengunjung yang sudah terbentuk sebelum penetapan desa wisata.

Pola pembentukan desa wisata ini menunjukkan adanya kecenderungan konvergensi nilai-nilai profesionalisme komunitas, kesamaan praktik sosial, serta

kepercayaan terhadap mekanisme pengelolaan berbasis masyarakat. Semua ini memperkuat argumen bahwa tekanan normatif merupakan kekuatan dominan dalam mengarahkan bentuk dan karakter desa wisata pada masa tersebut.

3. *Mimetic Isomorphism*

Mimetic isomorphism merujuk pada kecenderungan suatu organisasi untuk meniru praktik, struktur, atau kebijakan organisasi lain yang dianggap sukses. Peniruan ini umumnya terjadi sebagai respons terhadap ketidakpastian lingkungan eksternal, di mana organisasi atau institusi yang belum memiliki model sendiri akan meniru pihak lain yang telah berhasil sebagai bentuk strategi adaptasi.

Dalam konteks pembentukan desa wisata di Kabupaten Semarang, fenomena mimetik ini tampak jelas pada periode pasca tahun 2020, di mana banyak desa mulai mengembangkan konsep desa wisata dengan meniru atau mengambil inspirasi dari desa-desa wisata yang telah lebih dahulu berhasil. Misalnya Desa Wisata Bantir Hills yang terbentuk karena melihat keberhasilan Desa Wisata Keseneng seperti dijelaskan melalui hasil wawancara berikut:

“Saya, sebenarnya kalau kita berdiri awalnya karena iri dengki sama desa wisata lain, kita cenderung melihat curug bidadari (Desa Wisata Keseneng). Pada tahun 2016 kita hanya menjadi penonton, orang wira wiri liat kali dapat penghasilan dari desa wisatanya.” (Hasil wawancara dengan Ketua Pengelola Desa Wisata Bantir Hills pada 19 Oktober 2023)

Bantir Hills sekilas mirip dengan Desa Wisata Kalibiru di Yogyakarta karena memiliki spot foto dengan nuansa alam seperti perbukitan dan pepohonan hijau. Destinasi ini juga dilengkapi juga dengan banyak fasilitas yang menarik dan lokasi

untuk berfoto, seperti gardu pandang, rumah pohon, jembatan pohon, spot sunset, taman, gembok cinta, gazebo, dan tempat camping.



Ket : Desa Wisata Bantir Hills (gambar kiri) dan Desa Wisata Kalibiru (gambar kanan)

Gambar 5.29 Desa Wisata Bantir Hills dan Desa Wisata Kalibiru

Sumber : Google Image, 2023

Keberhasilan desa wisata terdahulu di Kabupaten Semarang turut menjadi motivasi desa-desa lain untuk menjadi desa wisata. Oleh karena dalam kurun waktu 2017 s.d tahun 2018 banyak sekali desa wisata yang terbentuk, menjadi inspirasi perangkat desa untuk ikut menetapkan desa-nya menjadi desa wisata. Hal ini dapat dilihat dari kutipan wawancara berikut :

“Ada trend-trend desa wisata, akhirnya kita juga bergerak ingin mengembangkan juga Samirono menjadi desa wisata. Mengingat ini sangat banyak sekali yang bisa dikembangkan jadi awal mula yang kita melihat trend pengembangan desa wisata kemudian dari potensi yang ada kita tertarik untuk mengembangkan desa wisata” (Hasil wawancara dengan Sekretaris Desa Samirono pada 23 Oktober 2023)

Hal serupa juga terjadi di desa Polobogo yang menjadi desa wisata karena “mengikuti” tren desa wisata yang sedang berlangsung yang dapat dilihat pada kuripan wawancara berikut :

“Waktu itu ada gerakan desa wisata kurang lebih 2017 sampai 2018 desa ini mulai menggali potensi untuk kita juga pengen buat desa wisata, juga ada pendampingan

dari Kecamatan yang mendampingi Desa ini dan orang itu memang support Desa Wisata Polobogo, disamping ada gerakannya itu kita juga ingin seperti itu. Tahun 2018 Kita memetakan potensi dan dari beberapa pertimbangan kita mulai dari tempat ini dulunya itu bengkok perangkat desa. Tanah ini dari semula bengkok perangkat ditarik Desa Jadi tanah kas desa dengan mengajukan alih fungsi lahan pertanian untuk buat agrowisata, kita mengajukan perizinan dan disetujui.” (Hasil wawancara dengan Ketua Pokdarwis Desa Wisata Polobogo pada 24 Oktober 2023)

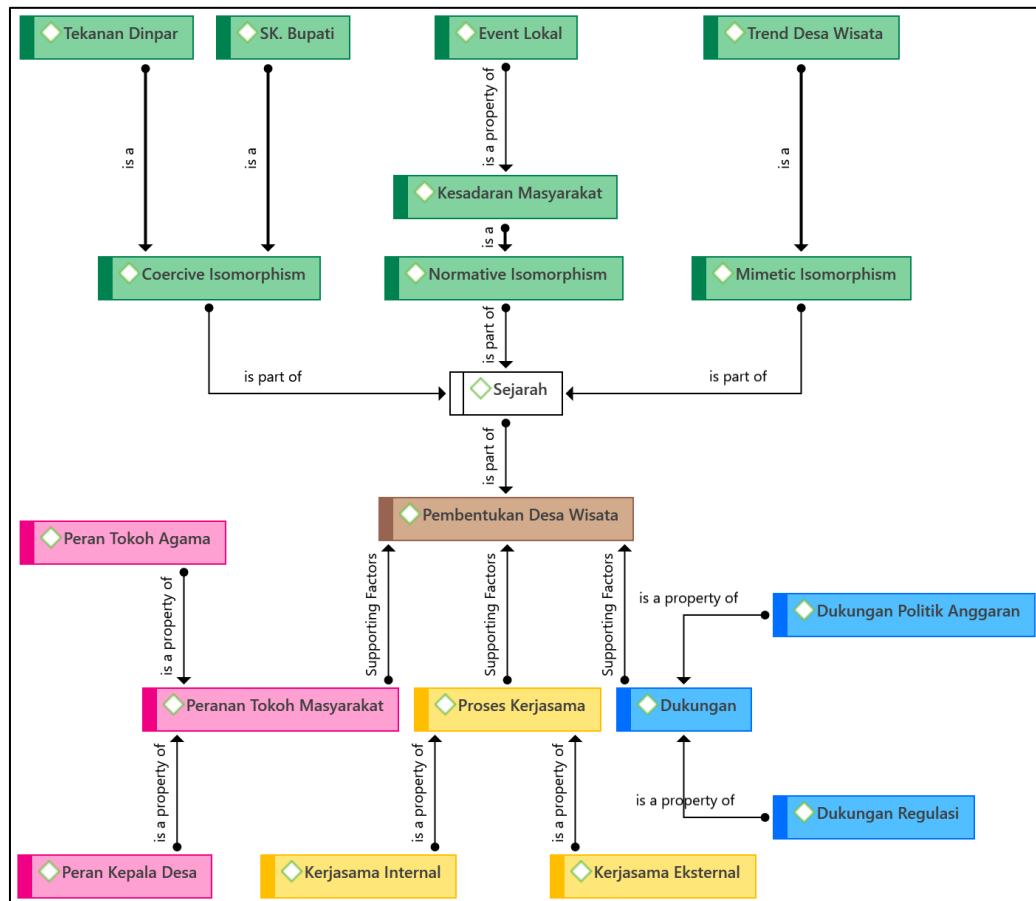
Berdasarkan kutipan wawancara tersebut, diketahui Desa Wisata Samirono dan Desa Wisata Polobogo terbentuk karena meniru atau mencontoh praktek keberhasilan pembentukan desa wisata sebelumnya. Ada yang meniru karena memiliki kemiripan potensi alam, ada juga yang meniru paket wisata (destinasi) yang akan dikunjungi wisatawan.

Selanjutnya, hasil penelitian menunjukkan 3 (tiga) jenis tekanan institusional (*coercive*, *normative*, dan *mimetic isomorphism*) membentuk sejarah dan dinamika pembentukan kelembagaan desa wisata. Pembentukan kelembagaan desa wisata di Kabupaten Semarang merupakan hasil dari dinamika sosial yang melibatkan berbagai aktor lokal dan proses institusional yang kompleks.

Salah satu temuan penting dari pengolahan data kualitatif menunjukkan bahwa peran tokoh masyarakat, khususnya tokoh agama dan kepala desa, memiliki andil besar dalam proses inisiasi. Tokoh agama, dalam konteks ini, tidak hanya berfungsi sebagai panutan moral, tetapi juga memiliki pengaruh strategis dalam menetapkan orientasi manfaat dari desa wisata. Sebagaimana ditemukan di Desa Wisata Keseneng, tokoh agama mengusulkan agar hasil pendapatan dari wisata digunakan untuk renovasi tempat ibadah, yang akhirnya memperkuat legitimasi sosial kelembagaan wisata di mata warga.

Selain peran tokoh masyarakat, faktor penting lainnya adalah proses kerjasama antar-stakeholders. Kerjasama ini terjadi baik secara internal maupun eksternal. Secara internal, terdapat kolaborasi antara warga, kelompok pemuda (karang taruna), dan perangkat desa dalam merancang, mengelola, dan menjaga kelangsungan desa wisata. Sementara secara eksternal, kerjasama terjalin dengan berbagai pihak seperti lembaga swadaya masyarakat, komunitas kreatif, dan bahkan wisatawan asing yang tertarik untuk terlibat dalam kegiatan desa. Proses kerjasama ini tidak hanya memperkuat jaringan sosial, tetapi juga memberikan dukungan teknis dan modal sosial yang diperlukan untuk keberlanjutan kelembagaan desa wisata.

Terakhir, keberadaan dukungan regulatif dan politik anggaran berperan sebagai penopang institusional yang memberikan dasar hukum dan sumber daya finansial bagi pengembangan kelembagaan desa wisata. Dukungan ini terwujud dalam bentuk kebijakan pemerintah daerah (SK Bupati) serta alokasi dana desa atau bantuan program dari Dinas Pariwisata. Kombinasi dari ketiga unsur ini (peran tokoh masyarakat, proses kerjasama, dan dukungan eksternal) menciptakan ekosistem yang kondusif bagi terbentuknya kelembagaan desa wisata yang tidak hanya formal secara administratif, tetapi juga kuat secara sosial dan fungsional. Ketiganya menjadi manifestasi dari tekanan institusional dalam bentuk *normative* dan *coercive isomorphism* sebagaimana dapat dilihat melalui visualisasi pengolahan data sebagai berikut:



Gambar 5.30 Hasil Pengolahan Data Pembentukan Kelembagaan Desa Wisata

Sumber: Hasil Visualisasi Atlas.ti 9, 2023

5.1.2. Kapasitas Kelembagaan Pengelola Desa Wisata

Kapasitas kelembagaan pengelola desa wisata merupakan salah satu faktor kunci dalam pengelolaan dan pengembangan desa wisata yang berkelanjutan. Lebih lanjut dalam penelitian ini, terdapat 10 (sepuluh) area penguatan kapasitas kelembagaan sebagai berikut :

1. *Financial Management (Manajemen Finansial)*

Manajemen keuangan penting bagi kapasitas kelembagaan karena sebagai dasar perencanaan operasional dan implementasi program. Manajemen keuangan harus didasarkan pada sistem yang terpercaya untuk mengelola transaksi keuangan internal dan akuntabilitas eksternal. Manajemen keuangan merupakan salah satu hal yang sangat penting dalam rangkaian perencanaan operasional untuk mewujudkan program-program wisata yang baik sehingga harus dilakukan dengan berdasar pada sistem yang terpercaya untuk mengontrol dan mengelola transaksi keuangan demi akuntabilitas internal dan eksternal.

Berdasarkan temuan lapangan, diketahui masing-masing desa wisata memiliki bentuk pengelolaan keuangan yang berbeda-beda, seperti kutipan wawancara berikut:

“.....Sebenarnya untuk dana sendiri, saya yang mengelola (Pak Purwanto), ya untuk sekarang kan belum ini ada mba dan masih kecil jadi untuk sekarang masih saya yang kelola, dan profitnya pun murni untuk mensejahterakan masyarakat....” (Hasil wawancara dengan Ketua Pengelola di Desa Wisata Diwak pada 18 November 2023)

Berdasarkan kutipan wawancara tersebut, diketahui pengelolaan keuangan secara mandiri dilakukan oleh Ketua Pokdarwis Desa Diwak. Hal ini disebabkan keterbatasan pemasukan desa wisata sehingga tidak cukup untuk menggaji tenaga profesional sebagai pengelola keuangan. Bisa dikatakan bahwa ketua pokdarwis melakukan segala sesuatu yang berhubungan dengan pengelolaan desa wisata, termasuk pengelolaan keuangan.

Hal berbeda peneliti temui di Desa Wisata Asinan seperti kutipan wawancara berikut:

“.....Kalau dari Pokdarwis, kita kan sudah ada susunannya jadi kami punya bendahara sendiri (untuk mengelola keuangan). Untuk pengelolaan keuangannya cukup dari bendahara internal karena masih mumpuni....” (Hasil wawancara dengan Hendro selaku Sekretaris Pokdarwis di Desa Wisata Asinan pada 29 Oktober 2023)

Berdasarkan kutipan wawancara tersebut, diketahui desa wisata Asinan yang melaksanakan pengelolaan keuangan melalui Bendahara keuangan Pokdarwis tersebut. Hal ini sesuai dengan tupoksi susunan organisasi pokdarwis dimana terdapat bendahara yang dipandang memiliki kapasitas dalam melakukan pengelolaan keuangan pokdarwis.

Hal berbeda peneliti temukan di Desa Duren dan Desa Boromiri, dimana pengelolaan keuangan dilakukan oleh pemerintah desa langsung. Hal ini dapat dilihat dari kutipan wawancara berikut:

“....Pokdarwis tidak dilibatkan, Semuanya diurus PemDes lewat bendahara....” (Hasil wawancara dengan Ketua Pokdarwis di Desa Wisata Duren pada 22 Oktober 2023)

Hal berbeda terjadi di Desa Boromiri, meskipun terdapat BUMDes, tetapi pengelolaan keuangan tetap dilakukan oleh pemerintah desa seperti kutipan wawancara berikut:

“....Saya sendiri mas, karena basic saya kan memang di keuangan... Untuk kepengurusannya saat ini masih dikelola perangkat karena pengelola BUMDes untuk pendapatannya kan memang belum besar jadi belum bisa untuk membayar orang....” (Hasil wawancara dengan Bendahara BUMDes di Desa Wisata Boromiri Kelurahan pada 19 Oktober 2023)

Pengelolaan keuangan Desa Wisata Boromiri masih dipegang oleh perangkat desa karena pendapatan dari desa wisata belum besar sehingga masih menjadi bagian dari pengelolaan perangkat desa. BUMDes mengelola keuangan organisasi yang lebih bersifat internal. Temuan berbeda terdapat di Desa Wisata Samirono dan Desa Wisata Banyukuning, seperti kutipan wawancara berikut:

“....pengelolaannya hanya melalui pokdarwis dusun termasuk pengelolaan keuangannya....” (Hasil wawancara dengan Didik Mustofa selaku Sekretaris di Desa Wisata Samirono pada 23 Oktober 2023)

Hal yang sama disampaikan oleh Sekretaris Pokdarwis Desa Banyukuning seperti kutipan wawancara berikut:

“..... Penganggaran keuangan itu nggak ada yang masuk pokdarwis itu masuk ke dusun. Nggak profesional, ya seadanya aja....” (Hasil wawancara dengan Sekretaris Pokdarwis di Desa Wisata Banyukuning pada 30 Oktober 2023)

Berdasarkan kutipan wawancara tersebut, diketahui terdapat peran dusun dalam pengelolaan keuangan. Hal ini dikarenakan jumlah dana yang dikelola masih sedikit, tidak banyak untuk mengelola kegiatan wisata yang belum ramai.

Temuan lain penelitian adalah adanya rangkap tugas dari pengelola BUMDes, dimana sekretaris BUMDes juga bertugas mengelola keuangan BUMDes seperti kutipan wawancara berikut:

“Untuk yang mengelola keuangan itu saya sendiri, saya disini sebagai salah satu kepengurusan BUMDes yaitu sebagai sekretaris.” (Hasil wawancara dengan Pokdarwis di Desa Wisata Rembes pada 20 Oktober 2023)

Sementara itu, Pokdarwis Desa Wisata Lerep yang terbilang paling maju dan menjadi contoh desa wisata lain di Kabupaten Semarang juga menyampaikan hal serupa, seperti kutipan wawancara berikut:

“Dari desa, masih dari desa. Saya akui orang-orang Pokdarwis belum. Ya, maksudnya mereka bantu untuk mempersiapkan, karena kan kalau asal comot juga nggak bisa ya, khusus untuk keuangan kan membutuhkan keahlian. Jadi membutuhkan mereka, apakah mereka menunjuk yang pernah diajak kerjasama dan lain sebagainya.” (Hasil wawancara dengan Pokdarwis di Desa Wisata Lerep pada 6 Oktober 2024)

Temuan lain terdapat di Desa Wisata Poncoroso, pengelolaan keuangan dilakukan oleh kelompok dawis ibu-ibu PKK seperti kutipan wawancara berikut:

“....Kita masih internal, secara finansial kita belum profit secara banyak karena kita masih merintis secara keseluruhan jadi masih dikelola secara internal. Terdapat kelompok-kelompok Dawis Ibu-Ibu PKK.” (Hasil wawancara dengan Ketua Pokdarwis Desa Wisata Poncosuro pada 18 Oktober 2023)

Sementara itu, jika pokdarwis belum kuat dan lebih dominan pengelola destinasi atau UKM, maka pengelolaan diserahkan pada UKM seperti kutipan wawancara berikut:

“....Jadi untuk sekarang Setiap acara pasti ada RAB-nya, plannya dari sisi Pokdarwis belum tapi kalau dari masing-masing UKM atau tujuan wisata sudah....” (Hasil wawancara dengan Pengelola di Desa Wisata Gemawang pada 18 Oktober 2023)

Berdasarkan temuan lapangan, diketahui pihak-pihak yang memegang peranan kunci dalam melaksanakan pengelolaan atau manajemen finansial diantaranya yakni Ketua Pokdarwis, Bendahara Pokdarwis, Bendahara Desa, Pokdarwis masing-masing dusun, Sekretaris BUMDes, Kelompok PKK, dan Pelaku UKM.

Temuan lain penelitian adalah pada tahap perencanaan anggaran (*budgeting plan*) desa wisata yang berbeda-beda, seperti kutipan wawancara berikut:

“.....Betul dari eksternal dan dana swadaya. Kalau dari BUMDes kami tidak memperoleh dana sama sekali, kan tadi dari awal kami menolak untuk diintervensi. Ini rumah tangga saya, kalau sekedar naungan monggo. Kan Undang-Undang Desa No. 6 sama PP 11 tidak ada pemaksaan (Pokdarwis untuk bergabung ke BUMDes). Saya berpegang teguh pada peraturan itu. Secara finansial kita mandiri, minta bantuan juga sendiri meski masih di bawah naungan BUMDes. Kami meminta bantuan ke swasta juga ke pemerintah juga....” (Hasil wawancara dengan Ketua Pengelola di Desa Wisata Bantir Hills pada 19 Oktober 2023)

Berdasarkan kutipan wawancara tersebut, Desa Wisata Bantir Hills melakukan pengelolaan secara mandiri oleh pokdarwis, tanpa melibatkan intervensi BUMDes. Hal ini terlihat jelas dari statement yang menyatakan pokdarwis tidak bisa dilakukan intervensi.

Temuan lain adalah adanya pendelegasian perencanaan anggaran seperti kutipan wawancara berikut:

“....Budgeting Plan secara desa wisata tidak ada. Tapi secara masing-masing pelaku ada. Jadi begini budgeting plan-nya, ada pengunjung direct yang ingin belajar membuat ceriping itu mereka langsung menghubungi pihak ceriping, udahlah itu bagian mereka. Budgeting plan-nya oleh masing-masing pelaku destinasi. Kalau yang menentukan harganya berapa, estimasi waktunya berapa, itu kan mereka....” (Hasil wawancara dengan Pengelola di Desa Wisata Gemawang pada 18 Oktober 2023)

Berdasarkan kutipan wawancara tersebut, diketahui adanya pendelgasian perencanaan anggaran kepada masing-masing destinasi wisata (pelaku usaha wisata) tanpa ada campur tangan dari lembaga terkait (pokdarwis/ BUMDes). Temuan lainnya adalah pengajuan anggaran melalui pemerintah desa, yang selanjutnya pendanaan juga bersumber dari dana desa, seperti kutipan wawancara berikut:

“....dana desanya sendiri itu sesuai dengan pengajuan Musyawarah desa. Kalau memang kegiatannya jelas, biasanya ya didanai. Pengajuan ini pun tidak selalu diterima. Tergantung usulan tingkat pentingnya. Prioritas kepentingannya. Terakhir kali di-acc, pengajuan pasar kuliner. Sebelumnya, kita lebih berfokus kepada sarana prasarannya. Misalnya, akses jalan ke desa wisatanya kan kecil ya, nah kita pengajuannya pelebaran jalannya. Ada juga, kelengkapan di bidang seni terkait kebutuhan peralatan atau kostum....” (Hasil wawancara dengan Ketua Pokdarwis di Desa Duren pada 22 Oktober 2023)

Berdasarkan kutipan wawancara tersebut, pengembangan desa wisata menjadi kesatuan bagian dalam pengembangan desa. Oleh karena itu, perencanaan pembiayaan menjadi bagian dari alokasi dana desa yang manfaatnya juga dirasakan oleh seluruh warga desa. Seperti perbaikan akses jalan yang juga dinikmati tidak hanya bagi pengunjung desa wisata, akses jalan juga dirasakan manfaatnya bagi warga desa.

Selain itu, terdapat temuan menarik bahwa terdapat desa wisata yang tidak memiliki rencana anggaran, seperti kutipan wawancara berikut:

“....Belum ada, budgeting plan tertulis belum ada. Tetapi kalau di angan-angan sudah ada. Angan-angan nya bisa....” (Hasil wawancara Direktur Utama BUMDes di Desa Wisata Patemon dengan pada 14 Oktober 2023)

Meskipun demikian, sumber pendanaan desa wisata tidak hanya berasal dari dana desa, seperti kutipan wawancara berikut:

“....Dari eksternal dan dana swadaya.... Secara finansial kita mandiri, minta bantuan juga sendiri meski masih dibawah naungan BUMDes.... Kami meminta bantuan ke swasta juga ke pemerintah juga. Kepada Dinas Pariwisata kita pernah minta bantuan 100 juta dan ke DLHK dapat 30 juta....” (Hasil wawancara dengan Ketua Pengelola di Desa Wisata Bantir Hills pada 19 Oktober 2023)

Serupa dengan yang terjadi di Desa Wisata Bantir Hills, Dinas Pariwisata juga memberikan bantuan pendanaan untuk Desa Wisata Branjang seperti kutipan wawancara berikut:

“....Jadi kami mendapat bantuan, Dinas Pariwisata memberikan bantuan keuangan yang pada saat itu diberikan setelah mengajukan proposal....” (Hasil wawancara dengan Pengelola di Desa Wisata Branjang pada 2 Desember 2023)

Sementara itu, terdapat temuan menarik bahwa terdapat bentuk iuran swadaya dari warga desa yang disampaikan melalui kutipan wawancara berikut:

“....Lembaganya ini swadaya awalnya. dulu kita urunan juga iuran warga. Kita juga awalnya memang gak ada modal sih. Sampai awal-awal kita nariki per rumah itu 30 ribu rupiah itu dulu. Dari total 200 rumah....” (Hasil wawancara dengan Yulianto selaku Pembina Pokdarwis di Desa Wisata Ampelgading pada 29 Oktober 2023)

Temuan lainnya, terdapat pula desa wisata yang memperoleh modal pendanaan dari uang kas operasional yang diambil dari kas anggota. Uang kas tersebut hanya dipergunakan untuk kegiatan operasional sehari-hari seperti kutipan wawancara berikut:

“....Kas ada tetapi untuk operasional...” (Hasil wawancara dengan Ketua Pengelola di Desa Wisata Bantir Hills pada 19 Oktober 2023)

Desa Wisata Ngidam Muncar memperoleh sumber modal pendanaan dari dana desa (BUMDes) serta bantuan dari DPR RI dan DPRD yang dijelaskan melalui kutipan wawancara berikut:

“....Pokdarwis sendiri sumber dananya dari BUMDes, anggaran aspirasi dari bantuan DPRD, DPR RI dan lain-lain. Contohnya tau jembatan yang ada di desa wisata tadi? Itu dibangun dari DPR RI, terus ketika ada kegiatan atau event-event ada juga dari DPRD....” (Hasil wawancara dengan Direktur Utama BUMDes di Desa Wisata Ngidam Muncar pada 15 Desember 2023)

Adapun desa lainnya mendapatkan alokasi pendanaan dari dana desa, yang dijelaskan melalui pengajuan kepada perangkat desa, seperti kutipan wawancara berikut:

“Untuk sumber pendanaan semuanya dari desa jadi kalo ada bantuan-bantuan misalnya dari Pemerintah untuk perbaikan desa.” (Hasil wawancara dengan Pengelola di Desa Wisata Rowoboni pada 19 November 2023)

Selanjutnya, Sekretaris Desa dan Pengelola Desa Wisata Gedong juga memberikan penjelasan serupa melalui kutipan wawancara berikut:

“....Kalau pendanaannya tetap dana desa karena yang diperbolehkan untuk lingkungan wisata cuman dana desa....” (Hasil wawancara dengan Sekretaris Desa dan Pengelola di Desa Wisata Gedong pada 19 Oktober 2023)

Berdasarkan kutipan wawancara tersebut, temuan lapangan terkait pendanaan desa wisata bersumber dari Perhutani (DLHK), Dana Swadaya, Swasta, Dinas Pariwisata, Kas Operasional, Dana Desa, DPR RI, dan DPRD Kabupaten.

Temuan lapangan juga menyoroti hambatan-hambatan pengelola desa wisata dalam hal pengelolaan anggaran desa wisata, diantaranya adalah keterbatasan

pengelolaan karena keterbatasan anggaran untuk menggaji para pengelola dan melakukan perbaikan infrastuktur, seperti kutipan wawancara berikut:

“....Kalau di BUMDes hanya 3 orang karena BUMDes kan gaji setiap bulan kalau kebanyakan kita tidak bisa menggaji....” (Hasil wawancara dengan Perangkat Desa Bejalen pada 19 Januari 2024)

Sejalan dengan pernyataan Perangkat Desa Bejalen, Sekretaris Desa yang juga merupakan pengelola desa wisata Gedong juga menyampaikan hal yang sama melalui kutipan wawancara berikut:

“Kalau dalam anggaran tentu ada kendala karena kan kalau kita punya banyak dana, kita bisa menambah fasilitas yang ada.” (Hasil wawancara dengan Sekretaris Desa dan Pengelola di Desa Wisata Gedong pada 19 Oktober 2023).

Terdapat temuan menarik penelitian terkait dengan ketidak-jelasan alokasi dana yang menyebabkan kerugian, seperti kutipan wawancara berikut:

“....Sebetulnya permasalahan itu karena ada penyelewengan, nggak jelas peruntungannya kemana karena anak muda yang mengelola. Kira-kira kerugiannya itu sampai 300-an juta. Laporan keuangan juga tidak jelas....” (Hasil wawancara dengan Perangkat Desa Bejalen pada 19 Januari 2024)

Sementara itu, terdapat pula temuan adanya permasalahan terkait defisit anggaran yang disampaikan melalui kutipan wawancara berikut:

“....Kita gagal, bahasanya secara finansial kita nombok (merugi). Kita pertama kali gagal saat event seribu tenda tahun 2018 itu kita nombok 70 juta. Tetapi kalau sekarang minusnya sudah 237 juta. Jadi, 237 juta itu sepenuhnya uang saya, minus ketika mengelola desa wisata....” (Hasil wawancara dengan Ketua Pengelola di Desa Wisata Bantir Hills pada 19 Oktober 2023)

Hal serupa juga terjadi di Desa Wisata Poncoruso hingga sebagian pembangunan masih dilaksanakan dengan berhutang modal seperti kutipan wawancara berikut:

“....Kita belum memiliki profit yang tetap dari Desa Wisata. Sekarang ini kita masih defisit mbak, masih minus, belum ada income. Bahkan untuk membangun joglo pun itu kita masih berhutang, karena itu tidak murni bantuan semuanya.” (Hasil wawancara dengan Ketua Pokdarwis Desa Wisata Poncosuro pada 18 Oktober 2023)

Selain itu, desa wisata Patemon juga menghadapi permasalahan serupa terkait defisit anggaran yakni kerugian yang diakibatkan oleh pengadaan kegiatan (event) yang disampaikan melalui petikan wawancara berikut:

“....Kalau event itu banyak ruginya. Saya mengadakan event 3 kali tapi tidak menguntungkan....” (Hasil wawancara Direktur Utama BUMDes di Desa Wisata Patemon dengan pada 14 Oktober 2023)

Sementara itu, terdapat temuan lainnya terkait penyebab keterbatasan anggaran, selain dari keterbatasan alokasi dana desa, juga karena minimnya minat investor seperti kutipan wawancara berikut:

“....Kalau ini cepet seharusnya butuh kolaborasi. Tapi kalau investor atau pihak luar itu biasanya pengen tempat yang besar dan luas, tempat yang strategi situ di mana. Di sini itu tidak ada....” (Hasil wawancara dengan Perangkat Desa Bejalen pada 19 Januari 2024)

Investor enggan untuk menanamkan modalnya karena lokasi desa wisata yang letaknya kurang strategis sehingga dinilai kurang menguntungkan. Selain minimnya investor karena kondisi lahan, minimnya partisipasi masyarakat juga berpengaruh terhadap ketersediaan anggaran, seperti kutipan wawancara berikut:

“....Untuk permasalahan kita saat ini yang paling berat itu SDM. Personil kita kurang, SDM yang memadai kurang, minatnya masyarakat juga kurang.” (Hasil wawancara dengan Dardin selaku Perangkat Desa Bejalen pada 19 Januari 2024)

Terlebih lagi, permasalahan manajemen finansial juga datang dari penyalahgunaan alokasi dana. Anggaran yang tersedia tidak dialokasikan sesuai dengan fungsinya masing-masing, seperti kutipan wawancara berikut:

“....waktu itu terjadi penyalahgunaan dana alokasi. Jadi dari 100% pendapatan misalkan 25% untuk pengelola, 10% untuk masjid, terus pembangunan 30%, dan lainnya. Kadang pembangunan ini memakai anggaran lain kayak dana sosial kepakai jadi penyalahgunaan alokasi. Nah untuk yang sekarang kami masih *fifty-fifty* statusnya, separuh untuk pengelola separuhnya lagi untuk desa. Nah untuk pembagian yang secara detail, itu belum saya perbaiki lagi....” (Hasil wawancara dengan Pengelola Desa Wisata Keseneng pada 17 November 2023)

Pada temuan berikutnya, terdapat pula Desa Wisata Banyukuning (Desa Asinan) yang menghadapi permasalahan yang berkaitan dengan rendahnya profesionalitas dalam pengelolaan anggaran keuangan desa wisata. Hal tersebut dijelaskan oleh Sekretaris Pokdarwis Desa Wisata Banyukuning melalui petikan wawancara berikut:

“....Penganggaran keuangan itu nggak ada yang masuk pokdarwis itu masuk ke dusun. Nggak profesional, ya seadanya aja. Orang dusun itu belum suka mencatat berapa yang masuk gitu ya....” (Hasil wawancara dengan Sekretaris Pokdarwis di Desa Wisata Banyukuning pada 30 Oktober 2023)

Terdapat pula hambatan lainnya yang dihadapi berupa konflik atau selisih paham antara Pokdarwis dan BUMDes. Kondisi ini menyebabkan terjadinya ketidakstabilan dalam keberjalanan pengelolaan keuangan Desa Wisata Bejalen. Hal tersebut melalui petikan wawancara berikut:

“....Pada tahun 2017, keuangan dipegang sama Pokdarwis. Kemudian berjalannya waktu, sekarang kita dikelola oleh BUMDes. Pokdarwis dan BUMDes kemudian terjadi selisih paham sehingga keberjalanan Desa Wisata Bejalen menjadi memburuk. Pokdarwis berjalan sendiri, tidak pernah mendapat teguran dari desa, seenaknya sendiri, bahkan ada penyelewengan. Sampai sekarang pokdarwisnya berkurang banyak karena akan merekrut yang baru juga agak sulit....” (Hasil wawancara dengan Perangkat Desa Bejalen pada 19 Januari 2024)

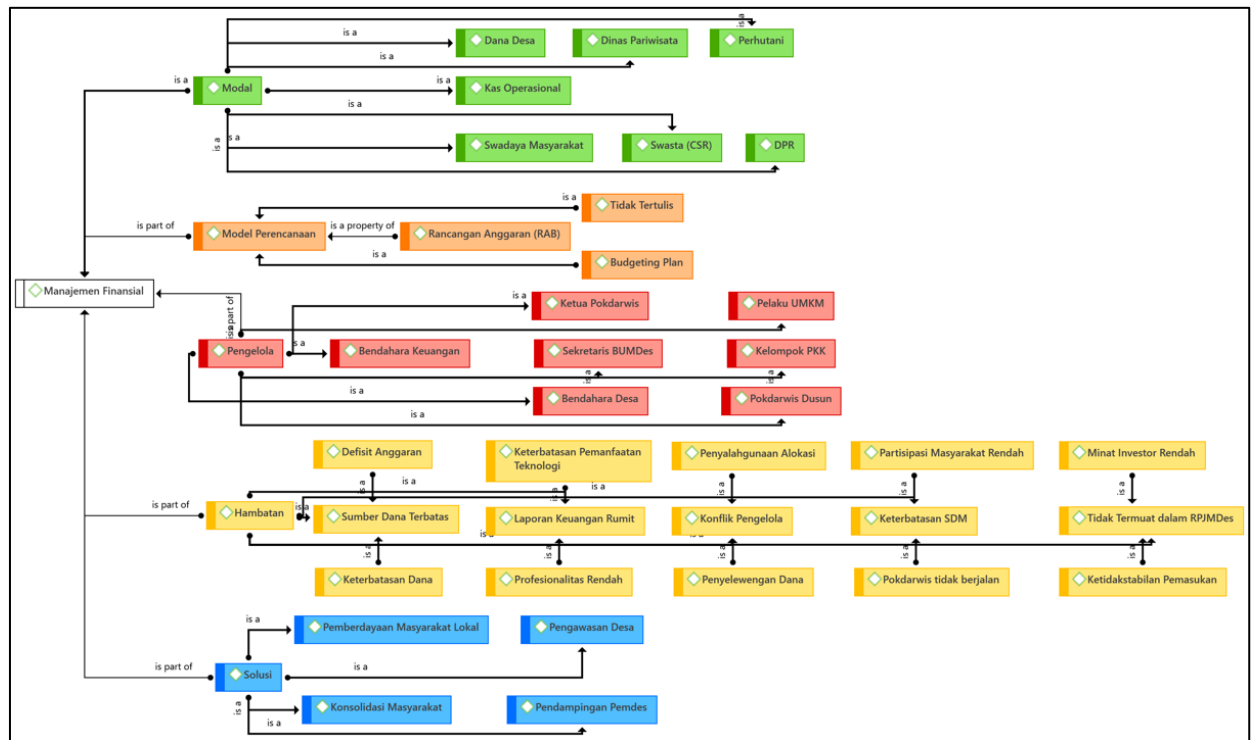
Pada temuan terakhir, terdapat hambatan yang dihadapi oleh Desa Wisata Rowoboni dalam keberjalanannya yang mengakibatkan keuangan Pokdarwis tidak dapat dikelola dengan maksimal. Hal tersebut terjadi karena kepengurusan Pokdarwis tidak berjalan aktif (Vakum) sehingga pengelolaan keuangannya juga

ikut terhenti. Pengelola Desa Wisata Rowoboni menjelaskan hal tersebut melalui petikan wawancara berikut:

“....Saat ini pokdarwisnya lagi vakum sehingga objek wisata yang ada berjalan sendiri sendiri. Makanya untuk pengelolaan keuangan belum maksimal. Jadi kita masih terlihat seperti objek wisata, desa wisatanya belum terlihat karena memang belum dikelola....” (Hasil wawancara dengan Pengelola Desa Wisata Rowoboni pada 19 November 2023)

Temuan penelitian mengenai manajemen finansial yang dilaksanakan pada beberapa desa wisata di Kabupaten Semarang memiliki beberapa model perencanaan, diantaranya yakni Budgetting plan, Rancangan Anggaran (RAB) melalui BUMDes, serta ada pula yang direncanakan secara tidak tertulis. Selain itu, pendanaan yang diperoleh untuk melaksanakan pengelolaan desa wisata diantara berasal dari Dana Swadaya, Dana Desa, Kas Operasional, Dinas Pariwisata, Perhutani (DLHK), dan Dewan Perwakilan Rakyat serta Dewan Perwakilan Rakyat Daerah (DPR dan DPRD).

Selanjutnya, hasil penelitian juga menunjukkan bahwa terdapat beragam pihak yang berperan sebagai pengelola keuangan desa wisata, diantaranya yakni Bendahara Keuangan Pokdarwis, Bendahara Desa, Sekretaris BUMDes, Kelompok PKK, Pokdarwis masing-masing dusun, Ketua Pokdarwis, serta masing-masing pelaku UKM. Secara rinci manajemen finansial dijelaskan melalui visualisasi hasil pengolahan data sebagai berikut:



Gambar 5.31 Hasil Pengolahan Data Manajemen Finansial

Sumber : Hasil Visualisasi Atlas.ti 9, 2024

2. *Human Resource Management (Manajemen Sumber Daya Manusia)*

Selain kapasitas dalam sistem dan infrastruktur, sumber daya manusia adalah fondasi pengiriman kemanusiaan. Hal ini disebabkan sensitivitas krisis, urgensi intervensi dan tuntutan bekerja di lingkungan yang sulit. Dalam merencanakan dan mengelola karyawan, Manajemen Sumber Daya Manusia mencocokkan keterampilan yang tepat dengan peran dan tanggung jawab yang tepat serta memotivasi dan mengembangkan tim. Departemen sumber daya manusia bekerja dengan manajer untuk membangun nilai dan budaya organisasi yang mendukung keselamatan, keamanan, kesehatan, dan kesejahteraan staf secara keseluruhan. Ini memaksimalkan produktivitas keseluruhan organisasi dengan memastikan karyawan bekerja di lingkungan yang mendukung.

Berdasarkan temuan lapangan, diketahui masing-masing desa wisata memiliki bentuk pengelolaan manajemen sumber daya manusia yang berbeda-beda. Dalam pengelolaan SDM terdapat sejumlah pihak yang teridentifikasi terlibat dalam manajemen sumber daya manusia seperti kutipan wawancara berikut:

“...BUMDes sebenarnya punya pokdarwis. Nah, pokdarwis ini komplit komposisinya. Sudah dibuat pokdarwisnya. Ada 10 dusun dan 10 pokdarwis. (Hasil wawancara dengan Direktur BUMDes Desa Wisata Patemon pada 14 Oktober 2023)

Berdasarkan kutipan wawancara tersebut, diketahui bahwa pengelolaan manajemen sumber daya manusia di Desa Wisata Patemon dikoordinasikan oleh Pokdarwis. Pokdarwis memiliki posisi atau keterwakilan setiap dusun. Akan tetapi, kualitas pengelolaan manajemen sumber daya manusia yang dilakukan oleh pokdarwis di satu desa belum tentu sama dengan pengelolaan manajemen sumber daya manusia di desa lainnya. Hal ini ditemukan peneliti di Desa Wisata Diwak melalui petikan wawancara berikut:

“... dan kalau dilihat pun secara organisasi pokdarwisnya di sini mati suri umpamanya...”. (Hasil wawancara dengan Ketua Pengelola Desa Wisata Diwak pada 18 November 2023)

Manajemen sumber daya manusia yang dilakukan oleh Pokdarwis ternyata beragam. Misalnya manajemen sumber daya manusia berdasarkan usia seperti kutipan wawancara berikut:

“...Terkait rentan usia badan pengurus hariannya kisaran dari 20-55 tahun, untuk BPH nya itu sendiri. Mayoritas kebanyakan adalah anak muda sekitar umur 25 an tahun”. (Hasil wawancara dengan Direktur Utama BUMDes Desa Wisata Ngidam Muncar pada 15 Desember 2023)

Temuan penelitian melalui wawancara yang dilakukan di Desa Wisata Ngidam Muncar, diketahui komposisi Pokdawis diisi oleh orang-orang dari

beragam usia dan tergolong merata dari usia 20 tahun sampai 55 tahun. Adapun mayoritas penggerak berusia sekitar 25 tahun. Hal serupa juga peneliti temukan di Desa Wisata Gedong yang dijelaskan melalui kutipan wawancara berikut:

“...Sebenarnya pengelola iya karena ya itu tadi, mereka cenderung masih mencari jati diri. Jadi terkadang saat mereka mood, mereka semangat. Dulu mereka SMA semangat tapi pas kuliah udah engga lagi. Yang stabil justru mereka yang tidak bekerja...”. (Hasil wawancara dengan Sekretaris Desa dan Pengelola Desa Wisata Gedong pada 19 Oktober 2023)

Berdasarkan hasil wawancara tersebut menunjukkan umur pengelola yang berusia muda belum secara konsisten dan mampu dalam hal pengelolaan kepariwisataan. Generasi muda yang tergabung dalam organisasi Karang Taruna belum kuatnya internal karang taruna itu sendiri.

Temuan menarik mengenai SDM terdapat pada Desa Wisata Sepakung yang emberikan keterangan mengenai generasi tua yang memiliki karakteristik tersendiri dalam hal mengelola manajemen sumber daya manusia. Generasi tua ini tentunya merupakan orang yang berpengaruh seperti diketahui melalui hasil wawancara berikut:

“...Aktor yang paling berpengaruh dalam pengelolaan desa wisata Sepakung ya Kadus (Kepala Dusun)...”. (Hasil wawancara dengan Direktur BUMDes Desa Wisata Sepakung pada 20 Oktober 2023).

Berdasarkan hasil wawancara tersebut, selain Pokdarwis dan Karangtaruna, aktor lainnya yang berpengaruh dalam mengelola sumber daya manusia adalah Kepala Dusun. Hal yang sama juga terjadi pada Desa Wisata Rembes yang dijelaskan melalui wawancara berikut:

“...Yang paling utama itu adalah kadus (usia 50 tahun), lalu akan disalurkan ke RT, kemudian dikelompokkan”. (Hasil wawancara dengan Pokdarwis Desa Wisata Rembes pada 20 Oktober 2023).

Temuan lapangan menunjukkan bahwa manajemen sumber daya manusia merupakan dilakukan oleh berbagai kelembagaan di desa (Karang Taruna dan Pokdarwis) dan juga dilakukan oleh Kepala Dusun (Kadus). Temuan mengenai peran kadus menjadi menarik, meskipun tidak banyak kadus yang menjadi bagian dari pengelola desa wisata. Kadus memberikan pengaruh yang cukup kuat karena kadus dianggap sebagai tokoh yang memiliki pengaruh dan petuahnya didengarkan oleh masyarakat, sehingga ketika membuat pergerakan menjadi mudah didukung oleh masyarakat.

Selain ketiga aktor tersebut, temuan lapangan lain mengenai manajemen sumber daya manusia di sejumlah desa wisata lainnya di Kabupaten Semarang juga menunjukkan masih adanya aktor-aktor lainnya yang berpengaruh terhadap manajemen sumber daya manusia. Hal ini diketehau melalui wawancara berikut:

“Tokoh yang paling berpengaruh itu Direktur BUMDesnya, Pak Zaenul Muchtar”. (Hasil wawancara dengan Bendahara BUMDes Sumber Rejo Desa Wisata Boromiri pada 19 Oktober 2023)

Kutipan wawancara tersebut menunjukkan aktor lain yang terlibat dalam manajemen sumber daya manusia adalah direktur BUMDes. Hasil wawancara yang dilakukan dalam penelitian berikut tidak melihat peranan dominan BUMDes dalam pengelolaan Desa Wisata. Meskipun demikian tokoh berpengaruh dalam pengembangan desa wisata tidak mustahil berangkat dari BUMDes, seperti yang terjadi di Desa Boromiri, meskipun hal ini mengarah pada sosok personal bukan lembaga.

Temuan menarik peneliti adalah terdapat aktor eksternal yang berasal dari luar penduduk/ pengelola desa wisata. meskipun berasal dari luar, aktor ini mampu

memberikan kontribusi dalam meningkatkan kapasitas manajemen sumber daya manusia yang dijelaskan melalui kutipan wawancara berikut:

“Misalnya kaya gini, pengabdian mahasiswa yang bertahan beberapa waktu mengembangkan SDM itu dengan beberapa project dan project itu bisa membantu untuk mengembangkan kebutuhannya, jadi manajemen sejak awalnya gimana dan kita tinggal meneruskan karena jalannya sudah ada. Karena tadi, kita ga mungkin mencari SDM yang profesional tapi kita bentuk SDM yang profesional. Tapi kalau sudah berjalan dengan baik, kita tinggal meneruskan karena sudah ada jalannya”. (Hasil wawancara dengan Sekretaris Desa dan Pengelola Desa Wisata Gedong pada 19 Oktober 2023).

Adapun aktor eksternal yang dimaksud adalah mahasiswa yang sedang melaksanakan KKN. Mahasiswa tersebut memberikan peran dalam memantik aktivitas pengelolaan desa wisata agar dapat berkembang sebagaimana mestinya. Akan tetapi, kontribusi mahasiswa KKN bersifat sementara dan tidak berkelanjutan karena keterbatasan waktu dalam program kegiatan KKN mereka.



Gambar 5.32 Diskusi Mahasiswa KKN Universitas Diponegoro bersama Kepala Desa Glawan mengenai Masterplan Desa Wisata

Sumber : Dokumentasi Peneliti, 2024

Mahasiswa KKN menjadi bagian dari kegiatan KKN Tematik Universitas Diponegoro yang berkontribusi dalam penyusunan masterplan desa wisata seperti dijelaskan melalui hasil wawancara berikut:

“mahasiswa sangat membantu sekali dalam pengembangan desa wisata. Mereka menyusun masterplan desa wisata. Kami juga terimakasih kepada dosen undip yang datang juga sama Pertamina membantu pembangunan disini. Ini kita dibantu bangun signage” (Hasil wawancara dengan Kepala Desa Glawan pada 19 Oktober 2024)

Berdasarkan kutipan tersebut diketahui bahwa kekuatan jejaring kerja sama antara berbagai pemangku kepentingan, seperti akademisi, mahasiswa, dan sektor swasta, berperan signifikan dalam pembangunan Desa Wisata Glawan. Keterlibatan mahasiswa dalam penyusunan masterplan desa wisata mencerminkan transfer pengetahuan dan inovasi dari perguruan tinggi ke masyarakat, yang dapat meningkatkan perencanaan strategis destinasi.

Selain itu, dukungan dari dosen Universitas Diponegoro (UNDIP) dan perusahaan seperti Pertamina menunjukkan sinergi antara akademisi dan sektor industri dalam mempercepat pengembangan infrastruktur desa wisata. Kolaborasi ini tidak hanya memberikan manfaat konkret dalam pembangunan fisik, tetapi juga memperkuat kapasitas masyarakat dalam mengelola desa wisata secara berkelanjutan melalui aliansi strategis yang mendukung pengembangan ekonomi lokal.

Lebih lanjut, terdapat temuan penelitian tentang modal dalam manajemen sumber daya manusia yang perlu diperhatikan bagi pengelola desa wisata. Modal yang dimaksud tidak terbatas pada modal finansial berupa anggaran atau dana untuk proses manajemen, namun berupa modal kognitif seperti panduan, *benchmark*, indeks *guide* atau total *guide* dan pengetahuan tentang manajemen SDM. Ketersediaan struktur kepengurusan dan spesialisasi bidang menjadi hal yang

penting dalam pengelolaan kepariwisataan yang dijelaskan melalui wawancara berikut :

“Kita sebenarnya sudah ada struktur kepengurusan. Jadi bidangmu ini, tapi sampai sekarang memang soal bidang-bidang itu belum bisa untuk disuruh kerja. Memang belum ada kerja untuk mereka. Soalnya sekarang ini baru proses membangun di awal.” (Hasil wawancara dengan Sekretaris Pokdarwis Desa Wisata Asinan pada 29 Oktober 2023)

Berdasarkan hasil wawancara tersebut, komposisi SDM yang sudah siap maka akan diarahkan pada pembagian kerja. Tentunya pembagian kerja disesuaikan dengan kapasitas SDM yang bersangkutan. Hasil wawancara tersebut menunjukkan kondisi di lapangan menunjukkan struktur dan pembagian kerja belum optimal dan belum mampu saling memberdayakan karena aktor pengelola yang aktif terbatas pada ketua dan sekretaris. Lebih lanjut, penyebab ketidakoptimalan struktur kepengurusan dijelaskan melalui wawancara berikut:

“Tergantung persepsi ya, karena di situ (pengelolaan) ada yang millennial dan kolonial. Tapi ketika dianggap positif ya bisa karena ilmu milenial diperlukan tapi ilmu kolonial juga diperlukan. Misal yang millennial mainnya Tiktok, tapi yang kolonial tidak tahu Tiktok, jadi yang kolonial cenderung maunya kerja yang visual atau nyata sedangkan yang milenial lebih memilih yang tidak banyak gerak seperti pegang hp, postingannya dibanyakin.” (Hasil wawancara dengan Direktur BUMDes Desa Wisata Sepakung pada 20 Oktober 2023).

Berdasarkan kutipan wawancara tersebut, terdapat istilah unik mengenai generasi millennial dan kolonial. Kelompok milenial akan membantu pengelolaan desa wisata berbasis teknologi dan trend, biasanya diberdayakan dalam marketing. Adapun kolonial mengurus hal-hal yang bersifat administratif, birokrasi desa dan etika budaya. Hal ini diperkuat dengan kutipan wawancara berikut:

“Wah, macem-macem. Untuk penggiatnya yang rata-rata mengerti IT itu sekitar 15-25 tahun. Sedangkan, seperti saya dan ibu-ibu lain yang biasanya aktif di bidang kulinernya itu sekitar 30-45 lah. Nah, kalau yang paham tentang adat istiadat

biasanya dibebankan kepada yang sepuh-sepuh sekitar 50-60 tahun”. (Hasil wawancara dengan Ketua Pokdarwis di Desa Wisata Duren pada 22 Oktober 2023).

Berdasarkan kutipan wawancara tersebut, proses pembagian spesialisasi pekerjaan selain didasarkan atas umur juga didasarkan atas gender pengelola. Bagi yang berjenis kelamin perempuan cenderung akan diikutsertakan dalam kegiatan-kegiatan bidang kuliner. Sedangkan bagi yang dibidang kebudayaan, adat istiadat, dan nilai-nilai lokal kebudayaan akan diserahkan kepada para sesepuh desa. Pembagian kerja erat dengan struktur organisasi, bagaimanapun struktur memberikan kejelasan peran dan batasan-batasan kinerja. Struktur secara formal memberikan kemudahan untuk mengukur capaian dan tujuan desa wisata.

SDM tidak akan berkembang dan hanya jalan di tempat apabila tidak dilakukan upaya penguatan SDM. Penguatan SDM yang pertama kali disasar oleh desa-desa wisata di Kabupaten Semarang adalah pendidikan dan pelatihan atau diklat seperti dijelaskan melalui kutipan wawancara berikut :

“Awalnya ada di diklat-diklat, di rumah ini. Ada diklat fotografi, kemudian pers, media. Kemudian ada diklat pembuatan handicraft itu kami pakai expert semua itu didatangkan itu kemudian ada lagi guiding itu, terus menjadi youtuber. Tanggal 4 Januari, rangkaianannya waktu itu 4 hari. Kemudian ada dari BPBD juga di sini, ngasih edukasi. Waktu itu sering terjadi bencana, jadi ada apa itu untuk anak-anak sekolah bagaimana caranya waktu ada bencana juga harus dilakukan”. (Hasil wawancara dengan Sekretaris Pokdarwis Desa Wisata Banyukuning pada 30 Oktober 2023).

Berdasarkan kutipan wawancara tersebut, terdapat diklat yang dilaksanakan dengan berbagi kegiatan. Beberapa kegiatan yang dilakukan diantaranya sosialisasi, mentorship hingga studi banding. Diklat dilakukan untuk meningkatkan skill dan profesionalitas SDM pengelola desa wisata. Diklat diselenggarakan oleh Dinas Pariwisata Kabupaten Semarang dengan mengundang perwakilan dari masing-

masing desa wisata. Adapun materi diklat bermacam-macam, misalnya pelatihan tentang desa wisata secara umum atau pun secara khusus (contohnya pelatihan penggunaan e-ticket).

Temuan menarik dalam penelitian adalah diklat tidak hanya diinisiasi oleh pemerintah kabupaten, tetapi terdapat pula diklat yang difasilitasi mandiri oleh internal desa, seperti diklat fotografi, media dan pers, handicraft, pelatihan dasar perhutani, pramuwisata dan manajemen bencana. Beberapa desa wisata di Kabupaten Semarang menerapkan cara diklat yang menyenangkan selain melalui sosialisasi dan mentoring, yaitu melalui studi banding. Adapun jangka waktu dan rutinitas pelaksanaan diklat dapat dilihat melalui wawancara berikut:

“...Selalu. Kalau dilaporkan kegiatan itu rutinitas per-semester 6 bulan. Pengelolaan keuangannya untuk kegiatan pelatihan-pelatihan juga ada. Kalau ini sampai bulan 10 sudah 8 kali pelatihan...”. (Hasil wawancara dengan Kepala Desa di Desa Wisata Kopeng pada 14 Oktober 2023).

Berdasarkan kutipan wawancara tersebut, diketaghui intensitas pelaksanaan diklat dalam 1 tahun yang mencapai 8 kali. Meskipun pelaksanaan diklat telah dilakukan secara rutin, namun tetap saja ada pengelola yang masih kurang percaya diri, seperti dijelaskan melalui kutipan wawancara berikut :

“Mereka kurang percaya diri, karena di kondisi saat ini (Bantir Hills), taruhlah njenengan ketemu Bejalen. Bejalen juga mungkin agak minder juga kalau ketemu Muncak, lha itu pasti kurang pede. Orang Muncak pasti ngomong, Muncak tu begini-begini jumlah pengunjungnya. Mereka kurang pede sedangkan kita tahu kondisi saat ini tidak mampu memberi hasil yang sesuai keinginan”. (Hasil wawancara dengan Kepala Pengelola Desa Wisata Bantir Hills pada 19 Oktober 2023)

Berdasarkan kutipan wawancara tersebut, kendala yang dihadapi menurut studi kasus Desa Wisata Bantir Hills adalah anak muda seringkali kurang percaya diri mengikuti pelatihan karena menganggap kondisi desa wisatanya tidak

berkembang seperti yang lainnya. Kendala pelaksanaan diklat juga dijumpai di desa lainnya adalah Diklat yang dilakukan belum memiliki keberlanjutan yang jelas, sehingga pengetahuan yang tersampaikan hanya bersifat dipermukaan dan general.

Sejumlah strategi telah dilaksanakan oleh pengelola desa wisata terkhusus dalam mengatasi permasalahan proses diklat yang belum optimal. Salahsatu desa yang telah menerapkan strategi tersebut anatara lain desa wisata Banyukuning sebagai berikut seperti dijelaskan melalui wawancara berikut:

“... komunikasinya diajak ngopi bareng, makan. Kami tuh sering ngopi bareng. Cerita-cerita cerita apa lah gitu. Sedikit banyak menyinggung tentang wisata. Potensi lagi. Tapi yang gak selalu karena mereka juga kerja di pabrik dan lain-lain, menyesuaikan saja...”. (Hasil wawancara dengan Sekretaris Pokdarwis di Desa Wisata Banyukuning pada 30 Oktober 2023).

Berdasarkan kutipan wawancara diatas, strategi yang diterapkan tergolong unik dimana metode penguatan SDM ini ditempuh dengan membangun komunikasi dan koordinasi yang kuat melalui aktivitas diskusi rutin antar anggota secara informal. Dengan demikian, masalah-masalah yang dihadapi dalam pengelolaan dapat dikomunikasi secara optimal. Cara komunikasi yang dipilih adalah cara santai dan merangkul bersama. Selain dengan diskusi informal, pengelola Desa Wisata Banyukuning juga mengundang sejumlah narasumber yang dijelaskan melalui kutipan wawancara berikut:

“Karena kami itu harus menggandeng pihak profesional-pihak profesional itu, ya EO. Gini modelnya ya live in di sana nanti tetap akan dikembangkan dengan penataan yang lebih bagus yang mengerti cara nata itu kan EO, kayak gitu. Sambil ke depan kami akan mengedukasi orang-orang desa ini dan tentunya melibatkan pokdarwis dan masyarakat gitu loh ketika kita membuat sebuah event itu kan pasti ada talent yang harus ngurusin, harus ada orang. Nah kami akan mengambil orang-orang dusun yang disitu, pokdarwis, pemuda-pemuda nanti akan kami rekrut. EO-nya yang bagian mikir seperti itu, karena mereka baru di tahap pelaksana kalau suruh mikir yang rimet, ruet gitu anu ya, butuh waktu. Nanti kalau udah kulino udah

tinggal yaudahlah kalian aja gitu, gak masalah. Itu pemikiran kami, menggandeng pihak ketiga untuk mengurus itu kerja sama”. (Hasil wawancara dengan Sekretaris Pokdarwis di Desa Wisata Banyukuning pada 30 Oktober 2023).

Berdasarkan kutipan wawancara tersebut, Pokdarwis Desa Wisata Banyukuning melakukan kerjasama profesional untuk dapat belajar secara langsung khususnya dalam manajemen event. Kerjasama yang dijalin tentunya didasarkan pada keyakinan bahwa pihak profesional akan memberikan dampak yang signifikan pada peningkatan kapasitas SDM pengelola. Selain itu, selain dengan menghadirkan narasumber, temuan penelitian dari informan juga menyatakan mengenai reorganisasi dalam manajemen SDM yang mampu meningkatkan teamwork seperti diketahui melalui kutipan wawancara berikut:

“...Jadi intinya yang saat ini untuk meningkatkan kualitas itu melalui reorganisasi, sama studi banding. Hal ini terbukti dapat meningkatkan teamwork”. (Hasil wawancara Sekretaris Pokdarwis di Desa Wisata Banyukuning pada 30 Oktober 2023).

Temuan lapangan juga menyoroti hal-hal menarik mengenai pengelola desa wisata dalam hal manajemen sumberdaya manusia, diantaranya adalah keterbatasan pemahaman yang peneliti temukan melalui kutipan wawancara berikut:

“Hanya saja masyarakat masih memiliki pemahaman bahwa desa wisata ini masih ter centre pada satu potensi wisata saja artinya tentang pemahaman konsep desa wisata yang sebenarnya menjual paket wisata antar dusun. Masyarakat masih memiliki pemahaman bahwa desa wisata memiliki objek wisata”. (Hasil wawancara dengan Ketua Desa Wisata Branjang pada 2 Desember 2023).

Berdasarkan kutipan wawancara tersebut, masyarakat melihat potensi desa wisata secara terbatas sehingga mempersempit optimisme mereka untuk mengabdikan diri sebagai pengelola.

Temuan lainnya terkait manajemen SDM adalah adanya rangkap jabatan seperti dijelaskan melalui wawancara berikut :

“...Mengelola uangnya sebenarnya ga boleh rangkap jabatan (Pak Purwanto bukan Perangkat Desa saat itu sedang menjabat lain), tapi mencari orang yg mampu dan mau masih berusaha, jadi masih Pak Purwanto...”. (Hasil wawancara dengan Ketua Pengelola Desa Wisata Diwak pada 18 November 2023).

Rangkap jabatan atau peran ganda pengelola masih sering ditemui, misalnya seperti anggota pokdarwis yang merangkap sebagai BPD, Kepala Dusun, Sekretaris Desa, Perangkat Desa, atau Karang taruna. Peran ganda ini bisa terjadi karena masyarakat cenderung masih bersifat pasif sebagaimana hasil wawancara berikut:

“Sampai sekarang belum. Padahal itu hal yang mudah. Banyak yang lebih takut resiko, jadi minder gitu”. (Hasil wawancara dengan Pengelola Desa Wisata Keseneng pada 17 November 2023).

Berdasarkan hasil wawancara tersebut, zona nyaman menjadi alasan minimnya partisipasi aktif dalam mengelola desa wisata. Temuan lapangan menyatakan bahwa masyarakat desa merasa minder dan memilih tidak mengambil resiko. Temuan lain terkait hambatan dalam partisipasi masyarakat dilihat melalui kutipan wawancara berikut :

“Bukan semua (berprofesi) di bidang pertanian, di bidang pariwisata, di pabrik juga. Jadi mereka memang roto seorang sama, nggak bisa fokus di satu mata pencarian. ada yang nelayan juga. Semua ada. misalnya kayak kemarin COVID-19 warga disini tetap punya penghasilan, karena desa wisata disini dibuat sampingan aja”. (Hasil wawancara dengan Hendro selaku Sekretaris Pokdarwis Desa Wisata Asinan pada 29 Oktober 2023)

Berdasarkan kutipan wawancara tersebut, masyarakat desa juga masih memilih urusan prioritas dan sampingan lain yang lebih menjanjikan secara ekonomi. Hal ini terjadi pada desa wisata yang masih merintis (desa rintisan). Hal ini juga didukung perbedaan karakteristik penduduk seperti kutipan wawancara berikut:

“Ya, susah. Jadi, ada 9 Dusun di 27 RT dengan karakter dan kepentingan masing-masing yang berbeda. Jadi, saya harus pinter-pinter ngomong mereka sesuai dengan warga di masing-masing daerah agar mau mengelola desa wisata”. (Hasil wawancara dengan Ketua Pokdarwis di Desa Wisata Duren pada 22 Oktober 2023).

Berdasarkan kutipan wawancara berikut, perbedaan karakter dan kepentingan menjadi suatu tantangan tersendiri bagi manajemen SDM. Kendala-kendala lainnya masih juga dijumpai dalam manajemen SDM adalah komunikasi antar pengelola desa wisata yang diketahui melalui wawancara berikut:

“Kendala dalam lapangan itu ada, contohnya ya di komunikasinya dan pengelola marketingnya belum maksimal.” (Hasil wawancara dengan Direktur BUMDes di Desa Wisata Sepakung pada 20 Oktober 2023)

Temuan penelitian mengenai manajemen SDM yang dilaksanakan pada beberapa desa wisata di Kabupaten Semarang dilakukan melalui penguatan SDM, pembagian kerja dan modal. Lebih lanjut mengenai penguatan SDM dilakukan melalui kegiatan pendidikan dan pelatihan yang diikuti oleh pengelola desa wisata. Kegiatan yang biasa dilakukan adalah sosialisasi, pendampingan, dan studi banding.

Selanjutnya, hasil penelitian juga menunjukkan bahwa terdapat beragam pihak yang berperan sebagai aktor pengelolaan desa wisata, yaitu kepala dusun, pokdarwis, mahasiswa, karangtaruna dan BUMDes. Secara rinci manajemen SDM dijelaskan melalui visualisasi hasil pengolahan data sebagai berikut:

dalam pemanfaatan teknologi informasi bergantung pada pengelolanya. Hal ini diketahui melalui kutipan wawancara berikut :

“Pada awalnya itu saya sendiri, terus sekarang sudah dialihkan ke pengurus pokdarwis”. (Hasil wawancara dengan Bendahara II Pokdarwis Desa Wisata Rembes pada 20 Oktober 2023).

Berdasarkan kutipan wawancara tersebut, Pokdarwis dinilai kompeten dalam mengoperasikan TI sehingga pengelolaan website maupun konten sosial media dilakukan oleh pokdarwis. Temuan lapangan berbeda ditemukan di Desa Patemon melalui kutipan wawancara berikut:

“Sepertinya ada, cuman tidak terlalu paham karena yang mengelola anak-anak muda. Pengelola websitenya Pak Taufik tadi karena dia guru dan juga pintar”. (Hasil wawancara dengan Direktur BUMDes Desa Wisata Patemon pada 14 Oktober 2023).

Hasil wawancara dengan Direktur BUMDes Desa Wisata Patemon menyebutkan bahwa pengelola TI berada di bawah kendali warga yang kompeten dengan perkembangan teknologi. Menurut direktur BUMDes, warga yang kompeten tersebut dinilai dari background pekerjaan sebagai guru.

Temuan berbeda terdapat di Desa Wisata Kopeng dimana pengelola teknologi informasi dalam promosi desa wisata dipegang oleh BUMDes itu sendiri. Hal ini diketahui melalui wawancara berikut:

“Sudah ada yang mengurus, yang mengurus (IT) bapak ketua langsung, Pak Agus Harjanto. Soalnya Pak Agus paham teknologi”. (Hasil wawancara dengan Kepala Desa Wisata Kopeng pada 14 Oktober 2023).

Berdasarkan kutipan wawancara tersebut, personel di dalam BUMDes menjadi penanggungjawab IT desa wisata. Tidak ada alasan yang disampaikan

mengenai alasan tugas IT dilimpahkan kepada BUMDes tetapi persoel yang menjadi penanggung jawab IT memiliki koompetensi yang mumpuni.

Selain dari BUMDes langsung, pengelola lain yang dirasa mampu dan memiliki kemauan bisa menjadi pengelola IT. Hal ini diketahui melalui kutipan wawancara berikut:

“Sejauh ini Sekretaris yang *handle*, karena ini berangkat dari teman-teman yang sadar wisata sebenarnya struktur khusus itu hanya formalitas saja. Jadi kerjanya semacam serabutan gitu. Secara tertulis ada PICnya cuma karena ini ranah sosial dan bukan sosial bisnis jadinya orangnya tidak konsisten. Jadi Pak Carik (sekretaris desa) yang mengelola langsung ditugasi sama Pak Kades”. (Hasil wawancara dengan Ketua Pokdarwis Poncoruso Desa Wisata Srumbung Gunung pada 18 Oktober 2023).

Berdasarkan kutipan wawancara tersebut, perangkat desa juga turut menjadi pengelola IT. Hal ini dikarenakan tidak adanya orang yang memiliki kesadaran dalam mengelola meskipun terdapat struktur dalam pokdarwis yang bertugas mengelola IT. Akhirnya prangkat desa turun tangan dalam mengelola IT sesuai dengan disposisi dari Kepala Desa.

Temuan lapangan berbeda terdapat di Desa Wisata Kemambang, dimana mereka memasrahkan pengelolaan IT ke pihak lain sebagaimana hasil wawancara berikut:

“Dikelola oleh saya pribadi dan untuk medianya saya pasrahkan ke Jadesta yang diurus sama dinas. Jadi semuanya saya ngikut karena saya tidak terlalu paham tentang IT. Yang penting sudah terdaftar sama dinas (Dinas Pariwisata)”. (Hasil wawancara dengan Pengelola Desa Wisata di Desa Wisata Kemambang pada 19 Oktober 2023).

Berdasarkan kutipan wawancara tersebut, menunjukkan pihak pengelola desa wisata menyerahkan kepada Dinas Pariwisata terkait dengan pendaftaran pada Jadesta. Jadesta merupakan singkatan dari Jaringan Destinasi Pariwisata yang

merupakan website dibawah Kementerian Pariwisata. Website ini berfungsi sebagai platform terintegrasi yang menyajikan berbagai informasi terkait pariwisata dan ekonomi kreatif di seluruh Indonesia.

Berbeda dengan yang dilakukan Pengeloa Desa Wisata Brangjng, dimana mereka memiliki cara tersendiri yang tidak dilakukan desa wisata lainnya sebagaimana hasil wawancara berikut:

“Terkait digital marketing di Desa Brangjng memiliki Posyantekdes untuk membantu dan berkontribusi melalui website, aplikasi milik Kabupaten Semarang. Namun optimalisasinya kurang karena masyarakat yang mengelola itu juga bekerja”. (Hasil wawancara dengan Ketua Desa Wisata di Desa Wisata Brangjng pada 2 Desember 2023).

Berdasarkan kutipan wawancara tersebut, pengelolaan IT Desa Brangjng berada dibawah Posyantekdes. Posyantekdes (Pos Pelayanan Teknologi Tepat Guna Desa) adalah lembaga masyarakat non profit yang bertujuan mengenalkan dan menjembatani para penemu (inovator) dan pengguna teknologi tepat guna yang berdomisili di Desa. Posyantekdes juga berfungsi memberikan pelayanan teknis, informasi, promosi, dan orientasi tentang Teknologi Tepat Guna (TTG). Beberapa kegiatan Posyantekdes yang terlaksana di Desa Brangjng diantaranya adalah sosialisasi tentang teknologi tepat guna dalam hal ini pembuatan Data Center Desa Brangjng.



Gambar 5.34 Kegiatan Sosialisasi yang dilakukan Posyantekdes Desa Branjang

Sumber : Dokumentasi Peneliti, 2024

Temuan berbeda juga ditemukan pada Desa Wisata Lerep yang mengundang Ahli IT untuk ikut serta mengelola website, media sosial dan promosi desa wisata seperti disampaikan melalui kutipan wawancara berikut:

“Saya sama teman yang mengelola IT disini, mulai dari website samapai IG. Pastiya teman saya itu yang ahli IT biar bagus sekalian. (Hasil wawancara dengan Ketua Pokdarwis Desa Wisata Lerep pada tanggal 23 November 2023).

Berdasarkan hasil wawancara tersebut, terdapat relasi dengan orang yang menguasi IT di Desa Wisata Lerep. Tentunya bantuan ini semata-mata karena hubungan pertemanan dengan pengelola desa wisata sehingga mampu mengelola website dengan professional. Selain itu, pihak luar yang turiut membantu dalam pengelolaan website adalah mahasiswa KKN seperti dikethau melalui kutipan wawancara berikut:

“Belum ada, paling anak KKN promosi lewat channel desa, kemarin itu karena program dari mahasiswa. Paling mau nanti promosin sama bantu buat website”. (Hasil wawancara dengan Ketua Pengelola Desa Wisata Diwak pada 18 November 2023).

Menurut temuan wawancara, Desa Wisata Diwak memberikan tanggung jawab pengelolaan IT dalam rangka promosi Desa Wisata sepenuhnya kepada mahasiswa KKN. Penunjukan ini karena merasa mahasiswa KKN memiliki kemampuan yang mumpuni dalam optimalisasi IT tersebut. Mahasiswa tersebut hadir sementara waktu untuk membantu pengelolaan desa, sehingga peran mereka juga terbatas sebagai upaya rintisan mendorong penggunaan IT agar masyarakat sendiri dapat mengelolanya secara berkelanjutan.

Sementara itu, diketahui terdapat aktor berbeda yang bertanggung jawab dalam pengelolaan IT. Khususnya dalam pelaksanaan promosi desa wisata melalui sosial media. Terdapat prinsip unik yang menjadi pegangan para pengelola desa wisata, yaitu *“sopo sing iso yo wis kui sing nyekel”* artinya “siapa yang bisa (kompeten) ya itu yang memegang (menjadi penanggungjawab). Prinsip tersebut berimplikasi tidak adanya kejelasan struktur yang pasti dalam pengelolaan IT. Pengelola IT adalah “orang yang bisa”, termasuk dengan kemampuan dalam mengoptimalkan media sosial sebagai sarana promosi dan penguatan branding desa wisata. Oleh sebab itu, tidak menjadi masalah jika yang bersangkutan menjadi bagian dari struktur atau diluar struktur pengelola desa wisata.

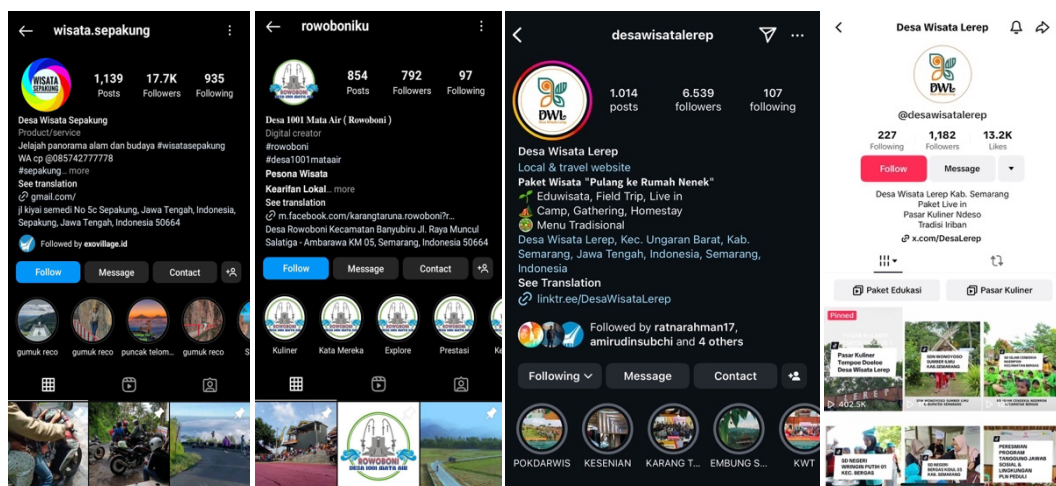
Optimalisasi IT melalui media sosial menjadi bagian dari branding desa wisata. Hal tersebut mereka sebut sebagai “digitalisasi” dalam pemasaran. Hal ini kita ketahui melalui kutipan wawancara berikut:

“Paling kalau teknologi kita belum. Namun digitalisasi pemasaran kita sudah medsos itu paling yaitu Instagram, FB page itu, terus kontak WA itu paling itu aja sih kalau untuk pembayarannya baru kita paling via transfer atau kalau di sini QRIS juga ada”. (Hasil wawancara dengan Kepala Dusun dan Penasehat Pokdarwis Desa Wisata Ampelgading pada 29 Oktober 2023).

Digitalisasi pemasaran tersebut dilakukan melalui berbagai sosial media, seperti instagram, facebook, dan melalui kontak whats App. Penggunaan media sosial sebagai sarana promoi juga ditemukan di Desa Wisata Lerep seperti kutipan wawancara berikut:

“kita harus masif promosi di sosmed, misalnya kita punya Instagram yang kita kelola agar menarik. Kuncinya adalah ada yang bisa foto, ada juga yang bisa desain tipis-tipis mas. Intinya sosmed harus menarik untuk menawarkan paket wisata. Jadi rata-rata desa wisata yang banyak kunjungannya ya desa wisata yang punya IG. Kita juga punya twitter, youtube dan tik tok. Pokoknya gaspol semua media” (Hasil wawancara dengan Ketua Pokdarwis Desa Wisata Lerep pada tanggal 23 November 2023).

Kutipan wawancara tersebut menegaskan optimalisasi IT melalui media sosial menjadi sebuah keharusan sebagai bagian dari promosi desa wisata. Media sosial yang banyak dipilih oleh para pengelola desa wisata adalah Instagram, sehingga masing-masing desa wisata memiliki akun instagram sebagai bagian dari media promosi paket wisata mereka. Selain itu juga terdapat twitter, youtube, dan tiktok yang juga menjadi bagian dari media promosi.



Gambar 5.35 Tampilan Instagram dan Tik Tok sebagai Media Promosi
Sumber: Olah Data Peneliti, 2024

Terdapat juga desa yang sudah pernah diliput dalam salah satu stasiun televisi seperti Desa Duren yang disampaikan melalui kutipan wawancara berikut:

“Oh iya, kita juga pernah dipromosikan lewat TV One dan Trans 7 mas. Awalnya, ada wartawan datang ke sini dari televisi untuk meliput desa Kampung Krisan Clapar. Terus, sekalian lah mereka ke sini, mas. Alhamdulillah sejak promosi di TV, makin banyak kunjungannya”. (Hasil wawancara dengan Ketua Pokdarwis di Desa Wisata Duren pada 22 Oktober 2023).

Berdasarkan kutipan wawancara tersebut, promosi di TV juga menjadi bagian dari cara meningkatkan branding desa wisata. Promosi melalui channel TV sangat bermanfaat karena tidak hanya ditayangkan 1 kali, tetapi juga menjadi bagian dari konten YouTube. Konten Youtube juga banyak dibuat oleh mahasiswa KKN, seperti kutipan wawancara berikut:

“Mahasiswa KKN juga banyak buat video terus dimasukkan ke youtube. Ya itung-itung bagus dari promosi desa, saya sangat terbantu sama mahasiswa KKN ini”. (Hasil wawancara dengan Ketua Pokdarwis di Desa Wisata Duren pada 22 Oktober 2023).

Akan tetapi, belum semua desa wisata sudah melakukan pemanfaatan IT dengan optimal. Salah satunya adalah kendala mengenai biaya yang perlu dikeluarkan dalam melakukan optimalisasi IT seperti kutipan wawancara berikut:

“(Kendalanya) ya biaya sih mas, kan pasti mahal untuk bikin web dll. Apalagi kalau mau tampilannya bagus. Jika ada uang kita bisa banyak promosi sosmednya”. (Hasil wawancara dengan Ketua Pengelola di Desa Wisata Diwak pada 18 November 2023).

Salah satu kendala ini berimplikasi pada belum optimalnya pemanfaatan IT desa wisata di Kabupaten Semarang. Optimalisasi media digital seperti website atau *adsense* di media sosial (Instagram, YouTube, dll) membutuhkan biaya jika ditangani secara profesional. Selain itu, konsistensi pengelola dalam melakukan

promosi dan branding di media sosial turut serta menjadi faktor penghambat seperti dijelaskan melalui wawancara berikut:

“Waktu itu awal-awal kita dibikinkan, gratis selama satu tahun. Tapi itu akhirnya juga mati karena kita memang tidak ada latihan pengelolaannya. Untuk perpanjangan (domain) juga butuh biaya dan saya juga tidak tahu caranya (memperpanjang domain website). Kita juga punya keinginan untuk update tiap bulan buat konten, tetapi orangnya tidak ada, ya akhirnya tidak konsisten sih untuk posting konten-konten baru”. (Hasil wawancara dengan Kasi Pelayanan di Desa Wisata Bejalen pada 19 Oktober 2023).

Berdasarkan kutipan wawancara tersebut, diketahui bahwa penyebab inkonsistensi pemanfaatan IT adalah tidak adanya personil khusus yang mengelola IT di desa wisata. Personil yang melakukan postingan IT akhirnya orang yang “itu-itu” saja. Sementara itu, temuan lain penelitian bahwa untuk promosi dilakukan dengan memberikan pelayanan yang baik kepada setiap pengunjung seperti diketahui melalui kutipan wawancara berikut:

“Kita juga ada IG ada Fb tapi kita memang tidak terlalu aktif di situ karena kita lebih mengutamakan ke service pelayanan. Karena orang yang datang jadi lebih banyak itu dari rekomendasi yang pernah datang ke sini. Kita lebih menekankan pelayanan, jadi rata-rata yang beracara di sini ada rekomendasi dari orang lain”. (Hasil wawancara dengan Ketua Pokdarwis Bogo Majudi Desa Wisata Polobogo pada 24 Oktober 2023).

Pokdarwis Desa Wisata Polobogo berpendapat bahwa pengalaman positif yang dibagikan oleh pengunjung kepada orang lain merupakan bentuk promosi yang paling efektif sehingga dioptimalkan sebagai upaya untuk mengatasi keterbatasan promosi melalui media sosial. Sementara itu, desa lain lebih memprioritaskan perbaikan tata kelola internal daripada fokus pada promosi. Hal ini terjadi di Desa Wisata Bantir Hills seperti dijelaskan melalui kutipan wawancara berikut:

“Saat ini belum ada rencana pengembangan IT karena ingin fokus perbaikan internal. Biar bagus dulu pengelolaannya, baru kita pakai IT. Biar nanti apa yang dilihat di sosmed dan realitanya sama. Kalau beda kan malu, pasti mereka tidak akan datang lagi”. (Hasil wawancara dengan Tri Mulyadi selaku Ketua Pengelola Desa Wisata di Desa Wisata Bantir Hills pada 19 Oktober 2023).

Berdasarkan kutipan wawancara tersebut, alasan lain yang menghalangi suatu desa dalam penerapan TI ini adalah kondisi internal yang belum stabil sehingga prioritas utama pengelola desa wisata adalah perbaikan tata Kelola internal mereka, bukan teknologi informasi (sosial media).

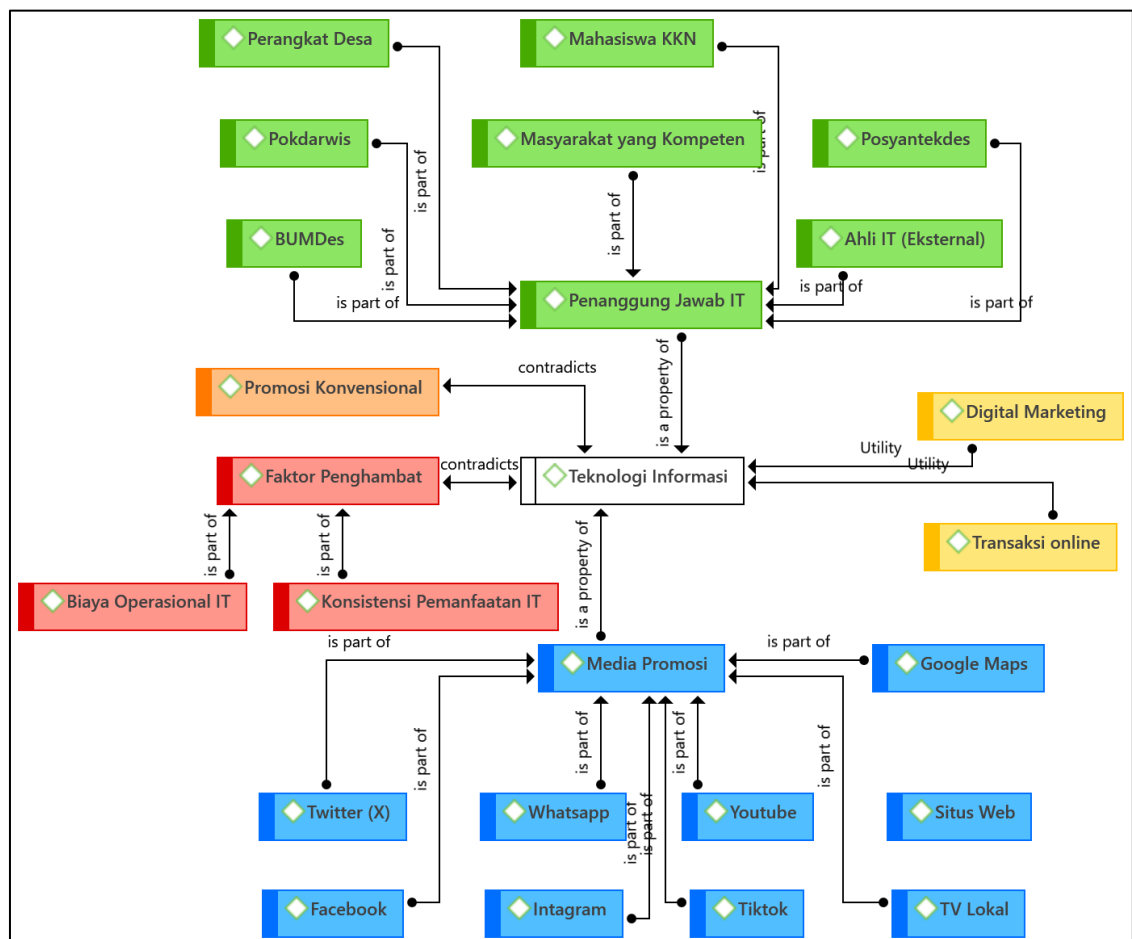
Desa wisata yang sudah memanfaatkan TI sebetulnya sudah maju satu langkah dibanding desa-desa yang sama sekali belum mengambil langkah tersebut dan terbatas pada metode *branding* dan *marketing* manual, seperti dijelaskan melalui kutipan wawancara berikut:

“(Kalau penggunaan teknologi di bidang anggaran) Belum (ada digitalisasi) masih manual, jadi masih pake brosur. Kita lepasnya sendiri-sendiri”. (Hasil wawancara dengan Sekretaris Desa dan Pengelola Desa Wisata di Desa Wisata Gedong pada 19 Oktober 2023).

Terbatasnya penggunaan media digital, baik dalam branding, pemasaran digital, maupun transaksi online, tampaknya dipengaruhi oleh persepsi masyarakat terhadap urgensi peran media dalam mendukung distribusi informasi secara luas dan masif. Persepsi ini mengarah pada pandangan bahwa media digital belum dianggap sebagai kebutuhan prioritas dalam pengembangan desa wisata terkait.

Temuan penelitian mengenai teknologi informasi yang diterapkan dalam mengelola desa wisata meliputi berbagai media, seperti sosial media, TV, dan website. Pengelola juga menggunakan digital marketing dalam upaya menjaring calon pengunjung. Akan tetapi, tidak semua desa wisata memiliki kesamaan personal yang melakukan pengelolaan teknologi informasi, seperti dilakukan oleh

perangkat desa langsung, pokdarwis, BUMDes, mahasiswa KKN, posyantekdes, ahli IT, dan warga yang kompeten. Secara rinci teknologi informasi dijelaskan melalui visualisasi hasil pengolahan data sebagai berikut:



Gambar 5.36 Hasil Pengolahan Data Teknologi Informasi

Sumber : Hasil Visualisasi Atlas.ti 9, 2024

4. *Institutional Governance (Tata Kelola Institusi)*

Tata kelola institusi merupakan komponen yang sangat penting untuk mendukung pembentukan kapasitas kelembagaan yang tahan atas segala kondisi. Tata kelola institusi yang dimaksud adalah tata kelola desa wisata yang

mengimplementasikan pengelolaan desa wisata sebagai destinasi maupun sebagai institusi.

Tata kelola institusi yang baik akan menentukan terbentuknya organisasi yang terarah atau terkendali sehingga dapat mewujudkan tujuan utama dari suatu organisasi. Tata kelola institusi yang baik tentu melibatkan inisiator yang berperan sebagai pihak pertama yang membangun inisiasi untuk mewujudkan suatu organisasi atau institusi yang mengelola desa wisata, baik dalam hal struktur maupun institusi tertentu yang menjadi pengelola desa wisata tersebut.

Berdasarkan temuan lapangan, inisiator dalam desa wisata adalah Pokdarwis. Pokdarwis di Kabupaten Semarang memiliki variasi dalam struktur kepengurusan pengelola desa wisata. Misalnya adalah Pokdarwis sebagai institusi pengelola desa wisata yang memiliki struktur organisasi yang berbeda-beda. Hal ini diketahui melalui hasil wawancara berikut:

“kalau wisata disini dikelola oleh Pokdarwis, kan mereka (Pokdarwis) itu yang mencetuskan pertama kali. Pokdarwis itu sendiri ada strukturnya, ada pengelolanya. dari Ketua, Sekretaris, Bendahara sama seksi-seksi. Pokdarwis juga mengajak semua kelompok masyarakat, ibu-ibu PKK misalnya.” (Hasil wawancara dengan Sekretaris Desa dan Pengelola Desa Wisata Gedong pada 19 Oktober 2023)

Kutipan wawancara tersebut menunjukkan bahwa Pokdarwis merupakan institusi yang berperan dalam mengelola desa wisata dan memiliki struktur kepengurusan yang jelas. Kejelasan struktur ini terdiri dari pembagian tugas, peran, dan tanggung jawab bagi masing-masing jabatan. Lebih lanjut, setiap desa wisata memiliki bentuk struktur Pokdarwis masing-masing yang disesuaikan dengan kebutuhan seperti dijelaskan melalui hasil wawancara berikut:

“Pokdarwis disini sudah lama sebagai pengelola desa wisata, kita punya seksi pemasaran yang mungkin tidak ada di pokdarwis desa lainnya.” (Hasil wawancara

dengan Ketua Pokdarwis Bogo Majudi Desa Wisata Polobogo pada 24 Oktober 2023)

Hal unik lainnya sebagai temuan lapangan mengenai variasi struktur pokdarwis juga diketahui melalui hasil wawancara dengan Pembina Pokdarwis Desa Wisata Ampelgading sebagai berikut:

“....Ada Pokdarwis mas yang mengelola. Kalau keanggotaan pokdarwis kita ada divisi-divisinya seperti ketua, bendahara, sekretaris, terus ada divisi untuk pembangunannya, divisi karyawannya (anggota) juga itu kan itu juga sudah ada struktur sendiri. Termasuk juga karang taruna yang juga anggota pokdarwis..” (Hasil wawancara dengan Pembina Pokdarwis Desa Wisata Ampelgading pada 29 Oktober 2023)

Kutipan wawancara dari Ketua Pokdarwis Bogo Majudi dan Pembina Pokdarwis Desa Wisata Ampelgading menunjukkan variasi struktur Pokdarwis sebagai institusi yang mengelola desa wisata. Variasi struktur tersebut disebabkan pengalaman dari pokdarwis dalam mengelola destinasi wisata. Pokdarwis juga berisikan elemen masyarakat yang tergabung dalam karang taruna.

Temuan menarik di Desa Wisata Bantir menjelaskan bahwa Pokdarwis berperan penting dalam tata Kelola desa wisata. Hal ini diketahui melalui kutipan wawancara berikut:

“Pengelola desa wisata ini juga seluruhnya diserahkan kepada Pokdarwis karena kami menolak untuk bergabung di BUMDes sebab ketuanya (BUMDes) juga saya sendiri.” (Hasil wawancara dengan Ketua Pengelola Desa Wisata Bantir Hills pada 19 Oktober 2023)

Pengelolaan Desa Wisata Bantir Hills sepenuhnya dilakukan oleh pokdarwis. Hal yang unik yang menjadi temuan adalah pokdarwis menolak bergabung dengan BUMDes. Pokdarwis menjadi institusi yang paling berpengaruh dalam mengelola desa wisata. Hal ini diketahui melalui hasil wawancara berikut:

“....Yang paling berpengaruh pada saat itu adalah pokdarwis karena terdapat ketua, wakil, bendahara, sekretaris. Semua orang-orang yang ada di pokdarwis sangat berpengaruh....” (Hasil wawancara dengan Pegawai di Pemerintah Desa Bejalen pada 19 Oktober 2023)

Berdasarkan kutipan wawancara tersebut, diketahui bahwa pokdarwis terdiri dari orang-orang yang berpengaruh di desa. Oleh karena itu, pokdarwis dapat dengan leluasa mengelola desa wisata. Hal serupa juga terjadi di Desa Wisata Sitarung yang dijelaskan melalui hasil wawancara berikut:

“Wisata disini dikelola oleh pengelola atau saya sendiri dengan pengawasan Pokdarwis. Mungkin karena saya di-tua-kan. Tapi podarwis ya ikut kelola juga. ” (Hasil wawancara dengan Pengelola Desa Wisata Sitarung pada 19 Oktober 2023)

Temuan penelitian tersebut memperkuat hasil lapangan bahwa pengelola desa wisata dilakukan oleh pokdarwis. Pokdarwis sebagai institusi utama dalam mengelola desa wisata, terlepas dari pengaruh tokoh pokdarwis tersebut. Akan tetapi, pokdarwis bukan satu-satunya institusi yang melakukan inisiasi sekaligus mengelola desa wisata tersebut. Hal ini diketahui melalui hasil wawancara berikut:

“Dalam pelaksanaannya Kepala Desa pun ikut andil dalam kebersamaan berdirinya Deswis (desa wisata) ini, namun kades tidak terlalu berperan lebih jauh. Pengelolaan desa dikelola oleh pokdarwis dan BUMDes” (Hasil wawancara dengan Ketua Pengelola Desa Wisata Diwak pada 18 November 2023)

Berdasarkan kutipan wawancara tersebut, inisiasi desa wisata dilakukan oleh kepala desa, namun dalam pengelolaannya dilakukan oleh pokdarwis dan BUMDes. Lebih lanjut melalui hasil wawancara dengan Sekretaris Desa Samirono diketahui masyarakat desa juga terlibat dalam inisiasi dan tata Kelola desa wisata ini. Hal ini diketahui melalui hasil wawancara berikut:

“Ada keterlibatan dari semua unsur supaya pekerjaan akan terasa ringan ketika dibagi-bagi semua unsur agar pekerjaan yang besar ini terasa ringan ketika dibagi-bagi semuanya ikut terlibat ikut andil termasuk dalam hal pemandu dan penyusunan

paket yang kita melibatkan seluruh warga masyarakat, karena konsep desa wisata ini adanya keterlibatan warga masyarakat bukan hanya Pemerintah desa atau perangkat desa. Intinya masyarakat desa juga turut meninisiasi dan mengelola desa wisata. ” (Hasil wawancara dengan Sekretaris Desa Wisata Samirono pada 23 Oktober 2023)

Berdasarkan kutipan wawancara tersebut, tata kelola desa wisata tidak hanya dilakukan oleh perangkat desa, tetapi juga melibatkan seluruh elemen masyarakat. Hal ini tentu merujuk pada kerjasama dan kolaborasi antara pemerintah desa dan masyarakat desa. Lebih lanjut, terdapat BUMDes yang menjadi institusi pengelola desa wisata bekerjasama dengan pokdarwis. Hal ini diketahui melalui hasil wawancara berikut:

“Kalau tata kelola untuk pengelolaan itu di BUMDes. Nah ada yang namanya pendamping desa yang menjadi mentor kami dalam pengelolaan keuangan di BUMDes. BUMDes disini bersama pokdarwis mengelola desa wisata.” (Hasil wawancara dengan Direktur Utama BUMDes Desa Wisata Ngidam Muncar pada 15 Desember 2023)

Upaya pengelolaan desa wisata melibatkan BUMDes dan pokdarwis dibantu pendamping desa yang turut memberikan pengarahan dan pembinaan. Lebih lanjut, BUMDes bersama-sama dengan pemerintah desa melakukan pengelolaan desa wisata seperti dijelaskan melalui hasil wawancara berikut:

“Iya, semuanya apa-apa dikelola pemerintah desa dan BUMDes saja karena rata-rata masyarakat tidak memiliki kemauan dan kemampuan. Disini juga ada paguyuban kelompok tani dan nelayan Rawa Pening yang menjadi bagian dari anggota” (Hasil wawancara dengan Pegawai di Pemerintah Desa Bejalen pada 19 Oktober 2023)

Temuan lapangan tersebut mempertegas kerjasama pengelolaan desa wisata yang dilakukan oleh pemerintah desa dan BUMDes. Kedua institusi ini menjadi pengelola desa wisata karena masyarakat desa yang dinilai memiliki kemauan dan kemampuan yang rendah.

Hal menarik peneliti temukan di Desa Duren seperti dijelaskan melalui kutipan wawancara berikut:

“....Kalau disini sih Pokdarwis bagian dari BUMDesnya. Pokdarwisnya itu jalan maju ya belum. Jadi, masih rintisan gitu. Makanya BUMDes yang ngurus semuanya.” (Hasil wawancara dengan Ketua Pokdarwis Desa Duren pada 22 Oktober 2023)

Berdasarkan kutipan wawancara tersebut, diketahui bahwa tata kelola justru dilakukan oleh BUMDes. Hal ini dikarenakan pokdarwis mereka masih belum maju karena status desa wisata yang masih merupakan rintisan. Hasil beberapa kutipan wawancara menemukan bahwa terdapat variasi institusi yang mengelola desa wisata, diantaranya Pokdarwis, BUMDes, Perangkat Desa, Karang Taruna, Kelompok PKK, dan Paguyuban. Institusi yang mengelola desa wisata adalah institusi yang menjadi inisiator desa wisata.

Sementara itu, temuan lapangan di Desa Bejalen juga mendapatkan informasi bahwa terdapat pihak ketiga atau penyandang dana yang turut membantu dalam pengembangan desa wisata. Hal ini diketahui melalui hasil wawancara berikut:

“Untuk wisata ini sudah bekerja sama dengan pihak ketiga atau penyandang dana, investor. Investornya adalah Artha Prima yang turut membantu desa dalam mengembangkan wisata. Karena dulu yang meng-inisiasi ya Artha Prima (KSP Artha Prima)” (Hasil wawancara dengan Pegawai di Pemerintah Desa Bejalen pada 19 Oktober 2023)

Investor sebagai pihak ketiga berperan dalam mendukung pendanaan sehingga pengelolaan dan pengembangan desa wisata dapat terwujud dengan maksimal. Investor telah berkoordinasi dengan pemerintah desa dan pengelola desa wisata untuk turut membantu pengembangan destinasi wisata. KSP Artha Prima selaku investor melakukan pembiayaan pembangunan objek wisata kampung rawa sehingga menjadi objek wisata hingga saat ini.



Gambar 5.37 Kampoeng Rawa sebagai Destinasi Wisata dari Hasil Investasi

Sumber : Dokumentasi Peneliti, 2023

Temuan lainnya terdapat pada Desa Wisata Sitarung dengan peran mahasiswa yang turut membantu pengelolaan desa wisata. Hal ini dijelaskan melalui hasil wawancara berikut:

“....Desa Sitarung dibantu oleh mahasiswa-mahasiswa seperti dari Universitas Diponegoro dalam membangun venue di lokasi wisata seperti gazebo dan panel surya di atap café serta PLTS. Dari mahasiswa juga turut membimbing untuk label produk di Madu Sitarung, Keripik Pegagan, Gula Aren, dan Kopi Maskumambang. Mahasiswa juga turut memberikan saran pengelolaan desa wisata yang baik seperti menjadi mentor kami.” (Hasil wawancara dengan Pengelola Desa Wisata Sitarung pada 19 Oktober 2023)

Mahasiswa Universitas Diponegoro yang turut berperan untuk mengedukasi dan memberikan bimbingan kepada masyarakat setempat khususnya para pengelola desa wisata untuk memajukan produk-produk yang dipasarkan. Termasuk juga menjadi mentor tata kelola desa wisata Sitarung melalui intervensi perencanaan pembangunan fasilitas penunjang, misalnya fasilitas penerangan di gazebo-gazebo Desa Wisata Sitarung telah ditingkatkan dengan menggunakan Pembangkit Listrik Tenaga Surya (PLTS).



Gambar 5.38 Kegiatan Mahasiswa Undip dalam Tata Kelola Desa Wisata
 Sumber : Olah Data Peneliti. 2023

Temuan menarik dalam tata kelola institusi adalah adanya pihak yang berperan melakukan pengawasan. Misalnya Badan Permusyawaratan Desa (BPD) yang memiliki peran yang cukup kuat dalam melaksanakan pengawasan desa wisata bersama pemerintah desa. Hal ini diketahui melalui hasil wawancara berikut:

“Pengawasan dilakukan oleh Desa yaitu BPD. BPD ini kuat sekali.” (Hasil wawancara dengan Pengelola Desa Wisata Branjang pada 2 Desember 2023)

Lebih lanjut, terdapat pula peran kepala desa bersama dengan BPD melakukan pengawasan yang diketahui melalui kutipan wawancara berikut:

“Ada kepala desa dan BPD. adanya BPD karena berdasarkan tanggung jawab dan tugas penstrukturan di desa yang telah ada.” (Hasil wawancara dengan Bendahara II Pokdarwis di Desa Wisata Rembes pada 20 Oktober 2023)

Temuan selanjutnya juga menunjukkan hal yang serupa, pengawasan di Desa Wisata Keseneng juga dilaksanakan oleh BPD yang merupakan bagian dari pemerintah desa. Pihak BPD juga tergabung menjadi bagian dalam keanggotaan Pokdarwis untuk menjalankan fungsi pengawasan sehingga menghindari terjadinya

penyimpangan seperti pengelewengan anggaran dan penyalahgunaan anggaran. Hal tersebut dijelaskan melalui petikan wawancara berikut:

“BPD sih. Sampai sejauh ini dari kami buka-bukaan saja, Dinas Pariwisata belum pernah ke sini lagi untuk menanyakan kayak di sini hidup apa enggak, maju atau enggak. Yang ditanyakan malah kafe-nya. Tapi yang ditanya itu perihal supply-nya, statistiknya, tata kelola nya. Kalau pengawas tetap desa, BPD. Tapi BPD juga saya yang bawah menjadi anggota pokdarwis tadi supaya tidak ada penyelewengan anggaran dan penyalahgunaan wewenang. Efektif juga.” (Hasil wawancara dengan Pengelola Desa Wisata Keseneng pada 17 November 2023)

Temuan Desa Wisata Boromiri juga serupa, pengawasan dilakukan oleh BPD seperti dijelaskan melalui hasil wawancara berikut:

“Kalo untuk pengawas sendiri saat ini berasal dari ketua BPD dan Sekretaris Desa. Jadi BPD mengawasi BUMDes dalam mengelola desa wisata.” (Hasil wawancara dengan Bendahara BUMDes di Desa Wisata Boromiri Kelurahan pada 19 Oktober 2023)

Hasil wawancara tersebut menunjukkan informasi yang sama bahwa pengawasan di Desa Wisata Boromiri juga dilaksanakan oleh BPD bersama dengan sekretaris desa. Hal yang selaras juga terjadi di Desa Sepakung seperti dijelaskan melalui hasil wawancara berikut:

“Ada BPD dan pendamping desa, mereka berperan untuk mengawasi atas dasar regulasi yang ada, mereka lah yang bertanggung jawab dan bertugas atas pengawasan. untuk fungsi pengawasan sendiri, Sebenarnya (pengawasan) sudah berjalan efektif akan tetapi kurang aktif....” (Hasil wawancara dengan Direktur BUMDes Desa Wisata Sepakung pada 20 Oktober 2023)

Temuan selanjutnya juga mempertegas fungsi pengawasan dilakukan oleh BPD, meskipun dibantu juga oleh pendamping desa. Akan tetapi, temuan lain dengan pelibatan instansi lain juga ditemukan di Desa Wisata Bantir Hills seperti dijelaskan melalui hasil wawancara berikut:

“Kalau disini, yang mengawasi tidak hanya BPD, tapi juga ada dinas-dinas. Ya Dinas Pariwisata, Dinas Lingkungan Hidup dan Kehutanan sama Perhutani.

Pengawasannya efektif tetapi kita belum mampu menerapkan karena sdm disini terbatas.” (Hasil wawancara dengan Ketua Pengelola Desa Wisata Bantir Hills pada 19 Oktober 2023)

Hasil wawancara tersebut menunjukkan temuan menarik perihal pengawasan yang berjalan di Desa Wisata Bantir Hills. Pengawasan tersebut tidak hanya dilakukan oleh BPD, tetapi juga dilakukan oleh Perhutani, Dinas Lingkungan Hidup dan Kehutanan (DLHK), serta Dinas Pariwisata. Lebih lanjut tindak lanjut dari pengawasan belum efektif dilakukan karena keterbatasan sumberdaya manusia. Hal ini memberikan informasi bahwa terdapat hambatan dalam pelaksanaan tata kelola institusi pengelola desa wisata. Adapun informasi mengenai hambatan tersebut diketahui melalui hasil wawancara berikut:

“tata kelola disini ya masalahnya di biaya, solusinya kita kan sudah ada susunannya jadi kami punya bendahara sendiri (untuk mengelola keuangan) sehingga bisa jalan lah. Kelihatan untung ruginya.” (Hasil wawancara dengan Sekretaris Pokdarwis di Desa Asinan pada 29 Oktober 2023)

Berdasarkan kutipan wawancara tersebut, keterbatasan anggaran atau biaya menjadi salah satu masalah yang dihadapi oleh Desa Wisata Asinan dalam mengelola desa wisata. Keterbatasan anggaran ini dirasakan oleh pokdarwis dalam setiap kegiatan mereka. Temuan berbeda peneliti dapatkan di Desa Wisata Bantir Hills seperti dijelaskan melalui kutipan wawancara berikut:

“ya masalah tata kelola itu antara Pokdarwis dengan BUMDes arah pemikirannya beda jauh sehingga tidak ada keselarasan, sehingga hubungan keduanya hanya sebatas naungan hukum saja bukan bergabung ke unit usaha BUMDes.” (Hasil wawancara dengan Ketua Pengelola di Desa Wisata Bantir Hills pada 19 Oktober 2023)

Berdasarkan kutipan wawancara tersebut, ditemukan juga ketidakselarasan tujuan antar instansi pengelola desa wisata, yaitu pokdarwis dan BUMDes. Hal ini menyebabkan hubungan yang terbangun antara keduanya hanya sebatas formalitas

saja sesuai dengan tata aturan yang berlaku. Hal berbeda peneliti temukan di Desa Bejalen seperti dijelaskan melalui hasil wawancara berikut:

“Kalau ditanya sudah efektif, ya belum mas. Itu seharusnya butuh stakeholders atau semua yang mempunyai pengaruh di desa kita libatkan tapi karena memang sulit jadi dari pemerintah desa dulu. Orang sini itu karakternya sulit, agak manja. Saya tidak gimana-gimana karena warga sendiri. Apa-apa sudah pasrah pada pemerintah desa, apa-apa pemerintah desa, dikit-dikit pemerintah desa.” (Hasil wawancara dengan Perangkat Desa Bejalen pada 19 Januari 2024)

Temuan lain dari hasil wawancara tersebut adalah permasalahan pada aspek pengawasan yang dinilai tidak efektif karena kurangnya partisipasi dan keterlibatan para tokoh desa. Hal ini berimplikasi pada peran sentral pemerintah desa sehingga tata kelola tersentralisasi pada kebijakan pemerintah desa dalam mengelola desa wisata. Terkait pengawasan juga peneliti dapatkan informasi lain yang diketahui melalui kutipan wawancara berikut:

“....tidak ada bantuan jalan keluar ketika ada problem. Misalnya ketika Pondok Dhahar Boromiri hasilnya kurang maksimal, tapi dari mereka (pengawas) tidak menawarkan solusi apa-apa...” (Hasil wawancara dengan Bendahara BUMDes Desa Wisata Boromiri Kelurahan pada 19 Oktober 2023)

Berdasarkan kutipan wawancara tersebut, diketahui peran pengawas belum efektif. Hal ini dilihat dari tidak adanya solusi atau arahan yang dilakukan oleh pengawas ketika terdapat permasalahan. Hal ini juga terjadi ketika terjadi “kebingungan” institusi yang tepat dalam melakukan pengelolaan seperti dijelaskan melalui hasil wawancara berikut:

“Kalau mengawasi kita belum. Harusnya kita sudah punya beberapa aset yang dikelola BUMDes, akan tetapi desa wisata ini secara formal desa ini belum masuk dalam BUMDes Desa Gemawang. Selama ini tidak ada yang mengawas. Secara formal memang dari desa, tapi desa sendiri memasrahkan kepada Pokdarwis karena dulu rintisan nya dari Pokdarwis, yang menyelenggarakan wisata ini....” (Hasil wawancara dengan Pengelola Desa Wisata Gemawang pada 18 Oktober 2023)

Berdasarkan kutipan wawancara tersebut diketahui bahwa tidak terdapat kepastian mengenai pihak yang berperan dalam melaksanakan fungsi pengawasan. Pengawasan yang secara formal seharusnya dilaksanakan oleh pemerintah desa justru diserahkan kepada Pokdarwis sendiri untuk melaksanakannya sehingga fungsi pengawasan tersebut tidak berjalan dengan efektif. Temuan lain penelitian terjadi di Bantir Hills yang diketahui melalui hasil wawancara berikut:

“Realisasi pada inovasi kita belum terlaksana dengan baik, hal ini menjadikan Bantir kurang menjual dari segi tawaran pariwisatanya (hanya berbasis alam).” (Hasil wawancara dengan Ketua Pengelola di Desa Wisata Bantir Hills pada 19 Oktober 2023)

Berdasarkan kutipan wawancara tersebut, diketahui salah satu yang menghambat tata kelola desa wisata adalah implementasi atau realisasi inovasi yang belum terlaksana secara maksimal. Hal tersebut menyebabkan kemajuan desa wisata menjadi terhambat. Sementara itu di Desa Wisata Gedong didapatkan informasi mengenai permasalahan SDM seperti dijelaskan melalui kutipan wawancara berikut:

“....karena kendala SDM dan muncul ada COVID dan lain lain, yang dulunya adanya profit dan mulai berkembang, sekarang susah lagi dan sekarang kan susah mencari SDM yang mau karena ga menghasilkan jadi memilih bekerja...” (Hasil wawancara dengan Sekretaris Desa dan Pengelola di Desa Wisata Gedong pada 19 Oktober 2023)

Berdasarkan kutipan wawancara tersebut, terdapat keterbatasan sumber daya manusia (SDM) yang memiliki kemauan dalam mengelola desa wisata. Hal ini juga peneliti temukan di Desa Wisata Bejalen seperti dijelaskan melalui kutipan wawancara berikut:

“Iya, semuanya apa-apa dikelola pemerintah desa dan BUMDes saja karena rata-rata masyarakat tidak memiliki kemauan dan kemampuan.” (Hasil wawancara dengan Perangkat Desa Bejalen pada 19 Januari 2024)

Kedua kutipan wawancara tersebut mengindikasikan adanya keterbatasan sumber daya manusia (SDM) dalam pengelolaan desa wisata, yang menjadi salah satu kendala utama dalam menciptakan tata kelola yang efektif. Hal ini mencakup rendahnya kompetensi pengelola desa wisata dalam aspek manajemen, perencanaan strategis, serta kemampuan untuk mengembangkan inovasi dan kolaborasi dengan berbagai pihak. Keterbatasan tersebut menunjukkan pentingnya intervensi, baik melalui peningkatan kapasitas SDM maupun penyediaan pelatihan yang berkelanjutan.

Sementara itu, tata kelola desa wisata juga menemui kendala dalam pendanaan. Hal ini diketahui melalui hasil wawancara berikut:

“Masalah biaya, solusinya kita kan sudah ada susunannya jadi kami punya bendahara sendiri (untuk mengelola keuangan). Namanya juga masih awal-awal...” (Hasil wawancara dengan Sekretaris Pokdarwis di Desa Asinan pada 29 Oktober 2023)

Berdasarkan kutipan wawancara tersebut, terdapat keterbatasan anggaran dalam mengelola desa wisata. Hal ini disebabkan karena desa wisata tersebut masih berupa rintisan. Hasil temuan lain juga menyatakan keterbatasan anggaran yang berdampak pada pengelolaan desa wisata seperti dijelaskan melalui kutipan wawancara berikut:

“Namanya anggaran itu yang menentukan. Dulu anggaran kita terbatas, sehingga mau apa-apa susah, mau kelola medos yang bagus juga susah, mau bangun fasilitas juga susah. Penginnya anggaran cukup sehingga kita bisa latih orang-orang biar bisa mengelola semua.” (Hasil wawancara dengan Ketua Pokdarwis di Desa Wisata Lerep pada 6 Oktober 2024)

Keterbatasan anggaran sering kali menjadi hambatan dalam mewujudkan tata kelola institusi desa wisata yang baik. Tanpa alokasi dana yang memadai, pengelolaan desa wisata menghadapi kesulitan untuk menyediakan fasilitas yang berkualitas, membangun kapasitas sumber daya manusia, serta menjalankan program promosi yang efektif.

Temuan lapangan lainnya adalah adanya ketidakselarasan tujuan antara satu unsur dengan unsur yang lainnya sehingga hubungan yang terbangun antara keduanya hanya sebatas formalitas belaka. Hal ini diketahui melalui hasil wawancara berikut :

“Antara Pokdarwis dengan BUMDes arah pemikirannya beda jauh sehingga tidak ada keselarasan, sehingga hubungan keduanya hanya sebatas naungan hukum saja bukan bergabung ke unit usaha BUMDes.” (Hasil wawancara dengan Ketua Pengelola Desa Wisata Bantir Hills pada 19 Oktober 2023)

Kutipan wawancara tersebut menunjukkan adanya ketidaksinkronan antara Pokdarwis dan BUMDes dalam pengelolaan Desa Wisata Bantir Hills. Perbedaan arah pemikiran antara keduanya menyebabkan kurangnya keselarasan tujuan dan strategi, sehingga hubungan mereka hanya bersifat formalitas hukum tanpa kolaborasi operasional yang nyata. Hal ini berpotensi menghambat tata Kelola desa wisata secara holistik, seperti dalam hal optimalisasi sumber daya, perencanaan program, dan keberlanjutan usaha.

Temuan lainnya adalah masalah pengawasan yang dinilai tidak efektif karena kurangnya partisipasi dan keterlibatan para tokoh desa sehingga hanya mengandalkan peran pemerintah desa. Hal tersebut diketahui melalui kutipan wawancara berikut:

“Kalau ditanya sudah efektif, ya belum mbak. Itu seharusnya butuh *stakeholders* atau semua yang mempunyai pengaruh di desa kita libatkan tapi karena memang sulit jadi dari pemerintah desa dulu. Orang sini itu karakternya sulit mbak, agak manja. Saya tidak gimana-gimana karena warga sendiri. Apa-apa sudah pasrah pada pemerintah desa, apa-apa pemerintah desa, dikit-dikit pemerintah desa...” (Hasil wawancara dengan Perangkat Desa Bejalen pada 19 Januari 2024)

Berdasarkan kutipan wawancara tersebut, diketahui bahwa warga cenderung bergantung sepenuhnya pada pemerintah desa dalam berbagai hal, sehingga kurang menunjukkan inisiatif atau partisipasi aktif. Hal ini menunjukkan adanya karakteristik masyarakat lokal yang pasif dan cenderung menyerahkan tanggung jawab pada pihak pemerintah, yang pada gilirannya membebani pemerintah desa dalam mengelola berbagai aspek pembangunan. Hal berbeda peneliti temukan di Desa Wisata Gemawang seperti dijelaskan melalui hasil wawancara berikut:

“Kalau mengawasi kita belum. Harusnya kita sudah punya beberapa aset yang dikelola BUMDes, akan tetapi desa wisata ini secara formal desa ini belum masuk dalam BUMDes Desa Gemawang. Selama ini tidak ada yang mengawasi. Secara formal memang dari desa, tapi desa sendiri memasrahkan kepada Pokdarwis karena dulu rintisan nya dari Pokdarwis, yang menyelenggarakan wisata ini....” (Hasil wawancara dengan Pengelola Desa Wisata Gemawang pada 18 Oktober 2023)

Meskipun secara formal desa wisata ini berada di bawah naungan desa, pengelolaan sepenuhnya diserahkan kepada Pokdarwis karena awal mula inisiatifnya berasal dari kelompok tersebut. Namun, kurangnya pengawasan dari BUMDes atau pemerintah desa menciptakan kekosongan dalam mekanisme kontrol dan evaluasi yang seharusnya mendukung keberlanjutan desa wisata. Kondisi ini menunjukkan perlunya integrasi desa wisata ke dalam struktur BUMDes atau pembentukan sistem pengawasan yang lebih formal dan terorganisir untuk memastikan tata kelola yang efektif, dengan tetap mempertimbangkan peran aktif

Pokdarwis sebagai pelaksana utama. Hal tersebut juga berdampak pada tidak adanya bantuan solusi dan para pengawas yang dinilai tidak solutif. Hal tersebut dijelaskan melalui petikan wawancara berikut:

“....tidak ada bantuan jalan keluar ketika ada problem. Misalnya ketika Pondok Dhahar Boromiri hasilnya kurang maksimal, tapi dari mereka tidak menawarkan solusi apa-apa...” (Hasil wawancara dengan Bendahara BUMDes Desa Wisata Boromiri Kelurahan pada 19 Oktober 2023)

Kutipan wawancara tersebut memperkuat temuan kurangnya peran pengawas dalam mendukung pengelolaan unit usaha BUMDes, seperti Pondok Dhahar Boromiri, terutama saat menghadapi permasalahan. Ketidakhadiran solusi atau rekomendasi dari pengawas menunjukkan lemahnya fungsi supervisi dan pembinaan, yang seharusnya menjadi bagian integral dari tata kelola BUMDes.

Sementara itu, terdapat temuan lapangan yang menyatakan bahwa realisasi inovasi belum terlaksana secara maksimal. Hal ini diketahui melalui kutipan wawancara berikut:

“Realisasi pada inovasi kita belum terlaksana dengan baik, hal ini menjadikan Bantir kurang menjual dari segi tawaran pariwisatanya (hanya berbasis alam).” (Hasil wawancara dengan Ketua Pengelola Desa Wisata Bantir Hills pada 19 Oktober 2023)

Inovasi variasi destinasi belum dapat terimpeleknatsikan sehingga menghambat kemajuan desa wisata. Oleh sebab itu, diperlukan upaya peningkatan daya saing desa wisata melalui tata kelola yang baik dalam melakukan tindak lanjut inovasi/ ide-ide yang dapat meningkatkan branding desa wisata.

Temuan lainnya adalah adanya institusi pengelola yang hanya sebagai formalitas. Hal ini diketahui melalui kutipan wawancara berikut:

“Bentuk pengelolaan desa kita masih terbelang di kendala. Pokdarwis sudah dibentuk namun belum berjalan sesuai rencana, kita masih berusaha. Jadi memang

wisata-wisata di Rowoboni ini masih berjalan sendiri sendiri. Belum dikelola secara maksimal oleh Pokdarwis atau BUMDes.” (Hasil wawancara dengan Pengelola Desa Wisata Rowoboni pada 19 November 2023)

Berdasarkan kutipan wawancara tersebut, pengelolaan Pokdarwis Desa Wisata Rowoboni tidak berjalan dengan baik. Hambatan lainnya di Desa Wisata Rowoboni selain pokdarwis yang tidak berjalan dengan baik adalah pembagian kerja yang belum rinci sebagaimana kutipan wawancara berikut.

“Strukturnya sudah ada cuman secara formalitas namun untuk pembagiannya kerjanya sendiri belum terlihat, jadi belum ada struktur dan secara fungsional belum berjalan.” (Hasil wawancara dengan Pengelola Desa Wisata Rowoboni pada 19 November 2023)

Kutipan wawancara tersebut mengungkapkan bahwa Desa Wisata Rowoboni memiliki struktur organisasi yang hanya bersifat formalitas tanpa diikuti dengan pembagian kerja yang jelas dan fungsional. Hal ini menunjukkan bahwa meskipun kerangka kelembagaan telah dibentuk, implementasi fungsi-fungsi manajerial belum berjalan secara optimal. Akibatnya, tanggung jawab dan peran dalam pengelolaan desa wisata menjadi tidak terorganisir, yang dapat berdampak pada kinerja dan keberlanjutan pengelolaan. Selain itu ada pula desa wisata yang memiliki struktur kepengurusan secara formal yang diisi oleh nama para pengurus namun secara pelaksanaannya tidak ada pembagian tugas yang jelas pada masing-masing pengurus seperti dijelaskan melalui kutipan wawancara berikut:

“Belum ada pembagian yang jelas untuk pengelolaan. Dikelola oleh Kepala Desa dan saya ditunjuk sebagai pengelolanya.” (Hasil wawancara dengan Pengelola Desa Wisata Sitaring pada 19 Oktober 2023)

Temuan penelitian lainnya menunjukkan bahwa dalam tata kelola institusi beberapa desa wisata di Kabupaten Semarang, terdapat upaya untuk menangani konflik sebagai solusi atas berbagai permasalahan yang muncul. Upaya manajemen

konflik yang diterapkan meliputi pelaksanaan musyawarah oleh perangkat desa, penyelenggaraan rapat umum, dan, sebagai langkah terakhir, mengambil sikap mengalah untuk meredakan ketegangan. Hal ini diketahui melalui hasil wawancara berikut:

“....nanti kalo ada keluhan, kita temukan dan kita rapatkan (musyawarah) oleh perangkat desa. Saya kan kalo di pokdarwis itu sebagai sekretaris dan kalo ada apa apa tentang desa wisata itu saya yang maju.” (Hasil wawancara dengan Pengelola Desa Wisata Rowoboni pada 19 November 2023)

Hal yang sama juga peneliti temukan di Desa Banyukuning dimana hambatan utama adalah sikap apatis dan tidak peduli masyarakat dalam pengelolaan desa wisata.

“....Kalau ada rapat diajak. Tanya interest nya apa, kenapa, kesulitannya. Tapi nggak yang, apa itu, masih sepiintas kurang sih menurutku arah desa-desa wisata. Karena desa sendiri menghadapi banyak hal, urusannya bukan hanya wisata mungkin akan lebih baik kalau peran desa itu lebih ditingkatkan yang berwenang untuk ngomong soal kayak gini kan.... Rapatnya menyesuaikan aja. Tempatnya tentatif nanti padahal ya, pokoknya menyesuaikan lah se-flexible mungkin biar orangnya dateng, missal kemarin nih mendadak ada bahasan bantuan desa, ngumpul di rumah ketua” (Hasil wawancara dengan Sekretaris Pokdarwis Desa Wisata Banyukuning pada 30 Oktober 2023)

Kutipan wawancara tersebut mengungkapkan bahwa pengelolaan Desa Wisata Banyukuning masih menghadapi keterbatasan dalam hal arah kebijakan dan peran pemerintah desa. Meskipun rapat-rapat dilakukan secara fleksibel untuk menyesuaikan kebutuhan dan memastikan partisipasi, pendekatan yang dilakukan cenderung belum terarah secara sistematis. Hal ini disebabkan oleh banyaknya urusan yang harus ditangani pemerintah desa di luar sektor pariwisata, sehingga fokus pada pengembangan desa wisata menjadi kurang optimal.

Sekretaris Pokdarwis juga menyoroti pentingnya peningkatan peran pemerintah desa dalam memberikan panduan strategis dan keputusan yang lebih

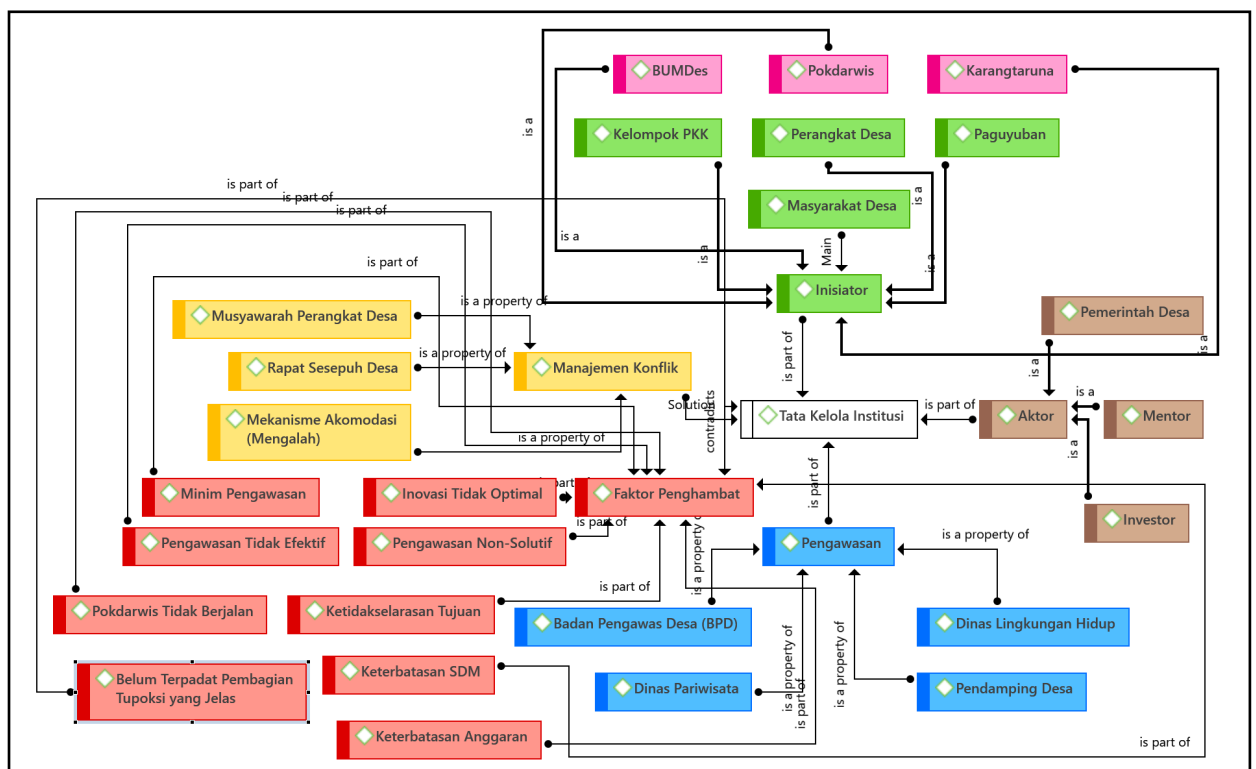
terorganisir untuk mendukung pengelolaan desa wisata. Sementara itu, bentuk upaya penanganan konflik lainnya yang dilaksanakan yakni melalui rapat umum dengan mengajak seluruh pengurus dan masyarakat lokal untuk turut serta menyampaikan aspirasi dan kesulitan yang dihadapi.

“Menurut saya pada setiap desa wisata itu ada pasti pernah ada konflik. Rata-rata 60% permasalahannya adalah tentang klaim kalau semisal sudah ada profit di desa wisata itu. Kita sudah buat masterplan nih oleh UKSW namun meleset semua ketika pengimplementasiannya, untuk penyelesaiannya adalah dengan mengalah.” (Hasil wawancara dengan Ketua Pokdarwis Desa Wisata Poncosuro pada 18 Oktober 2023)

Berdasarkan kutipan wawancara tersebut, diketahui bahwa penyelesaian konflik dilakukan dengan pendekatan "mengalah" sebagai upaya untuk meredakan ketegangan, meskipun langkah ini mungkin hanya bersifat sementara dan tidak menyelesaikan akar masalah secara menyeluruh. Hal ini menunjukkan perlunya mekanisme penyelesaian konflik yang lebih strategis dan berbasis konsensus untuk mendukung keberlanjutan desa wisata.

Hasil temuan lapangan mengenai tata Kelola institusi menunjukkan seluruh desa wisata di Kabupaten Semarang telah memiliki struktur organisasi yang formal. Namun, implementasi struktur tersebut masih menghadapi kendala, di mana dalam beberapa kasus, struktur kepengurusan hanya berfungsi sebagai formalitas tanpa diiringi pelaksanaan tugas yang nyata. Selain itu, meskipun sebagian besar desa wisata telah melaksanakan fungsi pengawasan, efektivitas pelaksanaannya masih menjadi tantangan di beberapa lokasi. Dalam hal inisiator penggerak desa wisata, mayoritas berasal dari BUMDes, Pokdarwis, serta didukung oleh organisasi masyarakat lainnya, yang bersama-sama memainkan peran penting dalam mendorong pengembangan desa wisata.

Selanjutnya, hasil penelitian juga menunjukkan bahwa tata kelola institusi tersebut dipengaruhi oleh adanya aktor seperti pemerintah desa dan investor. Selain itu terdapat peran penting institusi desa seperti BUMDes dan kelompok masyarakat sebagai inisiator desa wisata seperti Pokdarwis, paguyuban, kelompok PKK, karang taruna. Secara rinci tata kelola institusi dijelaskan melalui visualisasi hasil pengolahan data sebagai berikut:



Gambar 5.39 Hasil Pengolahan Data Tata Kelola Institusi

Sumber: Hasil Visualisasi Atlas.ti 9, 2024

5. Leadership (Kepemimpinan)

Kepemimpinan merupakan faktor utama dalam keberhasilan suatu organisasi, termasuk dalam konteks pengelolaan desa wisata. Seorang pemimpin bertanggung jawab untuk memastikan bahwa anggota tim memiliki motivasi dan komitmen yang tinggi terhadap pencapaian tujuan organisasi. Salah satu peran penting

kepemimpinan adalah meningkatkan dan mempertahankan moral tim melalui komunikasi yang efektif, dengan menekankan pentingnya peran dan kontribusi masing-masing anggota dalam mendukung keberhasilan organisasi. Selain itu, pemimpin memberikan arah yang jelas terkait tujuan yang ingin dicapai organisasi dan strategi untuk mencapainya. Kepemimpinan yang kuat dan kompeten memiliki dampak signifikan terhadap kapasitas organisasi, baik dalam membangun sinergi internal maupun dalam menghadapi tantangan eksternal.

Berdasarkan temuan lapangan, diketahui bahwa partisipasi masyarakat menjadi aspek yang sangat diutamakan dalam mencari pemimpin desa wisata di Kabupaten Semarang. Meskipun terdapat perbedaan antara pemimpin dan kepemimpinan, tetapi hasil temuan lapangan menyatakan bahwa informan menyebutkan kepemimpinan dalam desa wisata merupakan cerminan dari pemimpin institusi pengelola desa wisata. sementara itu, pemimpin tersebut terlihat dari keaktifan dalam berbagai kegiatan (partisipasi aktif). Hal ini diketahui melalui hasil wawancara berikut:

“Awalnya dari partisipasi, kemudian menjadi yang memimpin disini, Dimulai partisipasi dalam paguyuban. Jadi dalam setiap paguyuban itu ada pertemuan, itu modelnya jenjang. biasanya kan, keluh kesahnya apa, kita pelajari dulu dari paguyuban itu. Kendalanya itu apa, nah mungkin setelah kita tahu maksudnya apa dari paguyuban itu, lalu kita kasih kayak pendapat lah, itu harus gini-gini-gini, terus metode-metode ini”. (Hasil wawancara dengan Sekretaris Pokdarwis Desa Wisata Asinan pada 29 Oktober 2023)

Kutipan wawancara tersebut menyebutkan bahwa partisipasi masyarakat diwujudkan melalui model paguyuban. Beberapa paguyuban yang terbentuk meliputi paguyuban penjual souvenir, paguyuban penyedia makanan khas daerah, dan lainnya. Partisipasi ini terwujud melalui pertemuan rutin yang dihadiri oleh

perwakilan masing-masing paguyuban, di mana mereka dapat menyampaikan pendapat, kritik, dan saran kepada pimpinan pengelola desa wisata, sehingga tercipta komunikasi yang efektif dalam pengelolaan desa wisata.

Adanya pelibatan dan partisipasi masyarakat dalam pengelolaan desa wisata di Kabupaten Semarang juga diperkuat oleh hasil wawancara dengan Bendahara Pokdarwis Desa Wisata Rembes seperti berikut :

“Tetap melibatkan partisipasi dari masyarakat, kadang juga mengadakan kumpul bersama saat ada usulan-usulan tertentu.” (Hasil wawancara dengan Bendahara Pokdarwis Desa Wisata Rembes pada 20 Oktober 2023)

Temuan penelitian lainnya adalah partisipasi masyarakat dalam menentukan pimpinan pengelola desa wisata dilakukan melalui dua mekanisme utama, yaitu sistem voting dan sistem musyawarah. Kedua mekanisme tersebut memiliki perbedaan yang signifikan dalam pelaksanaannya. Pada mekanisme sistem voting, partisipasi masyarakat diwujudkan melalui pemberian hak suara untuk memilih pimpinan pengelola desa wisata. Mekanisme ini melibatkan masyarakat yang lebih luas dengan sistem yang terbuka dan transparan. Salah satu contoh penerapan sistem voting ini dapat ditemukan di Desa Wisata Asinan seperti dijelaskan melalui kutipan wawancara berikut:

“Pemilihan ketua pokdarwis melalui voting. Seperti RT, RW, tokoh masyarakat, itu diundang semua. kebetulan kemarin itu berbarengan sama reorganisasi karang taruna desa. jadi mekanismenya seperti ini setiap dusun memiliki perwakilan untuk dicalonkan menjadi ketua lalu nanti akan dipilih secara voting di balai desa untuk menentukan ketua jadi melalui penghitungan suara. siapa yang banyak hasil votingnya dia yang terpilih” (Hasil wawancara dengan Sekretaris Pokdarwis Desa Wisata Asinan pada 29 Oktober 2023).

Penerapan mekanisme voting juga dilakukan di Desa Wisata Patemon sebagaimana hasil wawancara dengan Direktur BUMDes sebagai berikut:

“Seperti kami ini dipilih oleh masyarakat. Waktu itu dipilih oleh masyarakat dengan perolehan suara terbanyak. Namun, waktu itu undang-undangnya harusnya diangkat oleh kepala desa.” (Hasil wawancara dengan Direktur BUMDes Desa Wisata Patemon pada 14 Oktober 2023)

Berdasarkan kutipan pernyataan Direktur BUMDes Desa Wisata Patemon tersebut menggambarkan dinamika pemilihan dan pengangkatan pemimpin BUMDes yang melibatkan ketidaksesuaian antara proses partisipasi masyarakat dan ketentuan regulasi. Meskipun Direktur BUMDes memperoleh dukungan terbesar dari masyarakat melalui proses pemilihan, undang-undang yang berlaku saat itu mensyaratkan pengangkatan langsung oleh kepala desa.

Bentuk mekanisme lainnya selain sistem voting adalah sistem musyawarah. Sistem ini mengedepankan forum diskusi yang dihadiri oleh sejumlah tokoh masyarakat dan pegiat-pegiat kepariwisataan lainnya. Bentuk mekanisme musyawarah ini menekankan akan kapasitas dan kapabilitas calon-calon pemimpin pengelola desa wisata dan kesepakatan bersama forum serta bersifat lebih tertutup. Penerapan mekanisme ini dilakukan salah satunya di Desa Wisata Samirono seperti dijelaskan melalui hasil wawancara berikut:

“Nanti pemilihan ketua pokdarwis Desa, kalau orang-orang atau istilahnya itu *key personnya* sudah ada sudah ada pandangan ini kedepannya namun kembali lagi kita harus melalui forum musyawarah, nanti kita akan mengundang dari seluruh pokdarwis dan kalau datang semua itu kurang lebih sekitar 35 orang. Jadi melalui musyawarah dan tidak melalui penunjukan, ketika disepakati melalui musyawarah ini kan lebih enak.” (Hasil wawancara dengan Sekretaris Desa Samirono pada 23 Oktober 2023)

Keunggulan mekanisme musyawarah terletak pada kemampuan untuk memastikan calon pemimpin pengelola desa wisata memiliki kapasitas dan pengalaman yang lebih teruji serta dikenal masyarakat melalui rekam jejaknya.

Mekanisme ini lebih efektif dibandingkan voting terbuka, terutama pada fase perintisan hingga keberlanjutan pengelolaan desa wisata. Hal ini sejalan dengan hasil wawancara Kepala Dusun Cantel Desa Wisata Kopeng seperti berikut:

“Musyawarah dong. kegiatan pro-investasi yang berbasis pemberdayaan masyarakat kan sebenarnya program nasional. Suntel ini Kecamatan Getasan ini sebenarnya salah satu zona termasuk tajuk, batu, di desa kopeng ini kita dapet zona regional untuk KPPN. Kawasan penyangga prioritas pariwisata nasional ini kan program dari Bapak Jokowi. Jadi, pembangunan sangat di indonesia salah satunya di indonesia ada di jateng”. (Hasil wawancara dengan Kepala Dusun Cantel Desa Wisata Kopeng pada 14 Oktober 2023)

Kutipan wawancara tersebut mengungkapkan pentingnya mekanisme musyawarah dalam pengelolaan desa wisata, yang sejalan dengan kegiatan pro-investasi berbasis pemberdayaan masyarakat, sebuah program nasional yang dicanangkan oleh pemerintah. Di sisi lain, pernyataan ini juga menyoroti peran Kecamatan Getasan, khususnya Desa Kopeng, yang telah memperoleh status sebagai zona regional untuk KPPN (Kawasan Penyangga Prioritas Nasional) dalam konteks pariwisata. Kawasan ini menjadi bagian dari program besar yang digagas oleh Presiden Jokowi untuk mengembangkan destinasi wisata prioritas di Indonesia, termasuk Jawa Tengah. Dengan adanya dukungan kebijakan tersebut, pembangunan sektor pariwisata di Indonesia, terutama di daerah-daerah yang menjadi prioritas, diharapkan dapat berjalan lebih baik dan berkelanjutan.

Lebih lanjut, pemimpin sudah terpilih dan ditetapkan terdapat beberapa gaya kepemimpinan yang dijalankan dalam mengelola sejumlah desa wisata. Misalnya gaya kepemimpinan demokratis menjadi bentuk kepemimpinan yang cukup sering dilakukan di sejumlah desa wisata. Hasil wawancara dengan Direktur BUMDes di Desa Wisata Ngidam Muncar menjelaskan bahwa pengelolaan desa wisata

semestinya menerapkan kepemimpinan yang demokratis karena berkaitan dan melibatkan langsung masyarakat desa sebagai berikut:

“Kita demokratis karena dalam mengelola desa wisata ini kan kami melibatkan masyarakat” (Hasil wawancara dengan Direktur BUMDes Desa Wisata Ngidam Muncar pada 15 Desember 2023)

Penerapan kepemimpinan demokratis juga diterapkan di Desa Wisata Bantir Hills, khususnya dalam pengelolaan manajemen finansial organisasi. Kepemimpinan ini berfungsi untuk memastikan transparansi dan akuntabilitas, terutama dalam proses audit pendapatan dan pengeluaran yang berkaitan dengan pemenuhan kebutuhan operasional. Selain itu, model kepemimpinan ini dirancang untuk membuka ruang partisipasi yang lebih luas, sehingga memungkinkan penerimaan usulan, kritik, dan saran dari berbagai pihak terkait manajemen finansial organisasi pengelola desa wisata. Hal ini dijelaskan melalui hasil wawancara berikut:

“Saya cenderung mengikuti anggota waktu itu, kalau anggota lapor ada kebutuhan ini itu dengan harga sekian sekian, kalau secara finansial masih mampu memenuhi maka akan saya turuti. Tetapi ketika ide pertama, ide kedua, dan ide ketiga gagal, jangan harap saya *acc* dan tidak akan pernah saya percaya lagi. Tetapi saya ngga serta merta memaksakan kehendak saya, jadi kalau dibilang demokratis bisa dibilang begitu. Ya, kalau saya prinsipnya nggak bisa sendiri untuk membuat ide, jadi butuh pandangan orang lain.” (Hasil wawancara dengan Kepala Pengelola Desa Wisata Bantir Hills pada 19 Oktober 2023)

Tidak hanya di Desa Wisata Bantir Hills, kepemimpinan demokratis juga dilakukan di Desa Wisata Bejalen yang memiliki sejumlah kemiripan dengan Desa Wisata Hills dimana kepemimpinan demokratis dilaksanakan guna memfokuskan dalam pengelolaan manajemen finansial. Hal ini diketahui melalui kutipan wawancara berikut:

“Kalau Pak Kades itu demokratis mbak, tidak otoriter. Dia demokratis, yang penting kita sesuai aturan, pasti didukung terus. Yang penting satu, tertib masalah keuangan.” (Hasil wawancara dengan Perangkat Desa Bejalen pada 19 Januari 2024)

Karakteristik dari gaya kepemimpinan yang demokratis adalah pemimpin yang mendengar dan menerima kritik, saran, dan usulan dari para anggotanya, mengedepankan musyawarah dalam pengambilan keputusan yang menyangkut tujuan organisasi sebagaimana hasil wawancara pengelola Desa Wisata Keseneng seperti dijelaskan melalui hasil wawancara berikut:

“Saya katakan demokratis karena saya melihat otoriternya tidak ada selama saya menjadi manajemen. Saya belum pernah melihat ketua menggunakan kekuatannya untuk mengintervensi orang lain. Yang saya lihat itu ya. Tipe pemimpin yang demokratis itu masih mendengar masukan-masukan dari anggotanya, masih mau bermusyawarah dan tidak mengambil keputusan sepihak.” (Hasil wawancara dengan Pengelola Desa Wisata Keseneng pada 17 November 2023)

Sementara itu, temuan lain adalah pernyataan Ketua Pokdarwis Desa Wisata Poncoruso yang menambahkan karakteristik dari kepemimpinan yang demokratis yaitu fleksibel terhadap berbagai perubahan, tidak kaku dalam mengelola komunikasi dengan bawahan, serta menerima berbagai macam masukan.

“Saya lebih fleksibel, nggak kaku, dan nggak otoriter saja. Kita lebih butuh masukan saja sih.” (Hasil wawancara dengan Ketua Pokdarwis Desa Wisata Poncoruso pada 18 Oktober 2023)

Berdasarkan kutipan wawancar tersebut, gaya kepemimpinan yang demokratis akan dinilai sebagai bentuk kepemimpinan yang paling ideal dan efektif dalam pengelolaan desa wisata di Kabupaten Semarang. Akan tetapi, hasil wawancara dengan Perangkat Desa Wisata Bejalen menjelaskan bahwa kepemimpinan demokratis tidak selalu berjalan efektif. Hal ini disebabkan kepemimpinan demokratis memiliki kekurangan dalam mendorong dan

menggairahkan anggota dalam bersikap kreatif karena tidak adanya tekanan dan dorongan dari pimpinan seperti dijelaskan melalui hasil wawancara berikut:

“Efektif sih efektif ya (kepemimpinan demokratis). Tapi kelemahannya warga jadi kurang greget gitu karena tidak ada tekanan. Harus ada yang menggerakkan dan berikan target kerja.” (Hasil wawancara dengan Perangkat Desa Bejalen pada 19 Januari 2024)

Kurangnya motivasi dan dorongan yang timbul akibat penerapan kepemimpinan demokratis menjadi salah satu temuan menarik dalam penelitian ini. Namun, beberapa desa wisata telah mengantisipasi dampak negatif tersebut, terutama terkait penurunan motivasi dan kreativitas pegawai, dengan mengadopsi kepemimpinan “demokrasi terpimpin” seperti dijelaskan melalui hasil wawancara berikut:

“Demokrasi terpimpin. Maksudnya, kalau di desa itu kan kalau ada yang bergerak terus menjadi andalan untuk memutuskan sendiri (orang lain akan mengikuti). Tapi saya (tetap) berusaha menampung aspirasi mereka bagaimana bagus. Ya tetap demokratis tapi terpimpin.” (Hasil wawancara dengan Pengelola Desa Wisata Gemawang pada 18 Oktober 2023)

Dalam pendekatan ini, peran aktif dan kreativitas pemimpin menjadi aspek yang sangat ditekankan untuk memastikan pengelolaan desa wisata tetap produktif dan inovatif. Model ini memberikan keseimbangan antara partisipasi kolektif dan kepemimpinan yang lebih terarah dalam mendorong kinerja organisasi.

Temuan lain di lapangan adalah adanya pemberian kebebasan penuh kepada anggota tim atau bawahan untuk membuat keputusan dan menjalankan tugas mereka sendiri tanpa banyak campur tangan atau arahan. Hal ini diketahui melalui kutipan wawancara berikut:

“Iya Kades cenderung mengarahkan masih belum bisa terlalu terlibat, kebanyakan tindakan dilakukan atas inisiatif pengelola.” (Hasil wawancara dengan Bendahara BUMDes di Desa Wisata Boromiri pada 19 Oktober 2023)

Hal ini juga diperkuat dari temuan serupa berdasarkan hasil wawancara dengan Pengelola Desa Wisata Branjang berikut:

“Saya orangnya biasa saja mas, mengarahkan sebisanya. Semua saya pasrahkan kepada tim untuk menjalankan. Saya percaya mereka dapat berusaha dengan baik” (Hasil wawancara dengan Pengelola Desa Wisata Branjang pada 2 Desember 2023)

Temuan penelitian ini menunjukkan adanya pola kepemimpinan yang memberikan kebebasan penuh kepada anggota tim atau bawahan untuk membuat keputusan dan menjalankan tugas secara mandiri, dengan minim campur tangan atau arahan dari pimpinan. Situasi ini terlihat dari wawancara dengan Bendahara BUMDes di Desa Wisata Boromiri, yang menyebutkan bahwa keterlibatan kepala desa masih terbatas, sehingga sebagian besar tindakan didasarkan pada inisiatif para pengelola. Pola serupa juga ditemukan di Desa Wisata Branjang, di mana pengelola menyatakan bahwa ia menyerahkan sepenuhnya tanggung jawab kepada tim dengan keyakinan bahwa mereka mampu melaksanakan tugas secara mandiri.

Pola kepemimpinan ini merupakan gaya kepemimpinan *laissez-faire* yang dapat menciptakan peluang sekaligus tantangan dalam pengelolaan desa wisata. Di satu sisi, pemberian kebebasan dapat meningkatkan kepercayaan diri dan kreativitas anggota tim, serta memungkinkan mereka untuk berinovasi sesuai kebutuhan lokal. Namun, di sisi lain, minimnya arahan strategis dari pimpinan dapat berisiko menimbulkan ketidakkonsistenan dalam pengambilan keputusan atau kurangnya koordinasi, yang pada akhirnya dapat memengaruhi efektivitas pengelolaan. Oleh karena itu, meskipun gaya kepemimpinan ini memiliki potensi

positif, tetap diperlukan kerangka kerja yang jelas untuk memastikan tujuan organisasi tercapai secara optimal.

Sementara itu, terdapat temuan menarik mengenai bakat dan kemampuan yang harus dimiliki dan dijalankan oleh pemimpin. Hal ini dijelaskan melalui hasil wawancara berikut:

“Pemilihan pemimpin dalam pengelolaan desa wisata ini berdasarkan siapa yang paling aktif dan vokal.” (Hasil wawancara dengan Bendahara Pokdarwis Desa Wisata Rembes pada 20 Oktober 2023)

Kutipan wawancara tersebut menjelaskan bahwa kemampuan komunikasi pemimpin indikator utama dalam proses penentuan pemimpin di pengelola Desa Wisata Gemawang. Temuan lainnya adalah kemampuan komunikasi yang efektif dan terbuka berkorelasi dengan sistem pengelolaan yang dianut di sejumlah desa wisata yaitu sistem demokratis. Hal ini karena dalam proses demokrasi, kemampuan komunikasi pemimpin yang terbuka menjadi hal yang utama dalam menampung aspirasi dan menerima berbagai usulan, kritik dan saran seperti dijelaskan melalui hasil wawancara berikut:

“Kalau Pak Kades itu demokratis, tidak otoriter. Dia demokratis, yang penting kita sesuai aturan, pasti didukung terus. Yang penting satu, tertib masalah keuangan. Komunikasi bagus dan mendengarkan segala masukan dari warganya.” (Hasil wawancara dengan Perangkat Desa Bejalen pada 19 Januari 2024)

Temuan penelitian ini menyoroti pentingnya kemampuan komunikasi sebagai indikator utama dalam proses pemilihan pemimpin pengelola desa wisata. Berdasarkan wawancara dengan Bendahara Pokdarwis Desa Wisata Rembes, pemimpin dipilih berdasarkan tingkat aktivitas dan vokalnya dalam menyuarakan ide serta aspirasi. Hal ini menunjukkan bahwa kemampuan komunikasi yang efektif dan terbuka menjadi salah satu kualifikasi utama yang diharapkan dari seorang

pemimpin. Selain itu, kemampuan ini dianggap krusial dalam menggerakkan partisipasi anggota tim dan membangun kolaborasi yang solid untuk mencapai tujuan pengelolaan desa wisata.

Lebih lanjut, temuan ini mengindikasikan bahwa kemampuan komunikasi pemimpin memiliki korelasi erat dengan sistem pengelolaan demokratis yang diterapkan di sejumlah desa wisata. Dalam sistem ini, komunikasi terbuka menjadi elemen penting untuk menampung aspirasi, usulan, kritik, dan saran dari berbagai pihak. Wawancara dengan Perangkat Desa Bejalen menegaskan bahwa pemimpin yang demokratis, seperti kepala desa setempat, tidak hanya mengedepankan keteraturan, terutama dalam pengelolaan keuangan, tetapi juga mendukung warganya melalui komunikasi yang baik dan inklusif. Oleh sebab itu, kemampuan komunikasi yang unggul tidak hanya mendukung efektivitas kepemimpinan, tetapi juga memperkuat legitimasi pemimpin dalam pengelolaan desa wisata berbasis demokrasi.

Temuan menarik lainnya pada karakteristik pemimpin di beberapa desa wisata di Kabupaten Semarang adalah penentuan seorang pemimpin berdasarkan atas usia dan pengalaman yang dimiliki. Hal ini peneliti temukan di Desa Wisata Duren seperti dijelaskan melalui kutipan wawancara berikut:

“Dipilih, Saya mungkin dilihat yang paling tua, jadi dirasa cukup berpengalaman untuk mengelola pokdarwis ini. Kebetulan saya pernah jadi Ketua PKK. Makannya, mungkin ditunjuk dan dipercaya untuk jadi ketua Pokdarwis sesuai dengan suara masyarakatnya” (Hasil wawancara dengan Ketua Pokdarwis Desa Wisata Duren pada 22 Oktober 2023)

Temuan serupa juga peneliti dapati di Desa Wisata Lerep dimana ketua pokdarwis adalah orang yang punya pengaruh dan lebih tua seperti dijelaskan melalui hasil wawancara berikut :

“ya kalau dulu sih Pak Kades yang nunjuk orang yang dipercaya dan lebih tua. Ya dituakan lah dan juga sepertinya sudah pengalaman juga. Jadinya kita-kita yang muda jadi segan” (Hasil wawancara dengan Ketua Pokdarwis Desa Wisata Lerep pada 6 Oktober 2024)

Berdasarkan kutipan wawancara tersebut, diketahui bahwa sosok pemimpin yang dituakan ini dianggap memiliki pengalaman dan wibawa yang membuat generasi muda merasa segan dan menghormati. Pola ini menunjukkan bahwa dalam konteks lokal, atribut seperti usia dan pengalaman menjadi kriteria penting dalam menentukan pemimpin, karena dianggap mampu memberikan stabilitas dan legitimasi dalam pengelolaan desa wisata.

Selain itu, pemimpin yang baik adalah pemimpin yang fleksibel dalam menghadapi segala permasalahan dan kondisi tertentu. Hal ini diketahui melalui hasil wawancara berikut :

“Saya pernah melakukan hal tersebut dan saya juga bisa fleksibel dengan hal mengenai pendapat anggota, improvisasi teman-teman anggota, jadi nggak keseluruhan saklek. Apalagi ini masih rintisan.” (Hasil wawancara dengan Ketua Pokdarwis Desa Wisata Poncoruso pada 18 Oktober 2023)

Disisi lain, karakteristik pemimpin yang fleksibel dan adaptif merupakan akibat dari penerapan bentuk kepemimpinan yang demokratis. Pemimpin yang fleksibel harus mampu menyesuaikan kebutuhan yang selalu berubah dalam proses manajerial organisasi serta menerima berbagai masukan, saran, dan usulan dari anggota organisasi seperti dijelaskan melalui hasil wawancara berikut:

“Saya lebih fleksibel, nggak kaku, dan nggak otoriter saja. Kita lebih butuh masukan saja sih.” (Hasil wawancara dengan Ketua Pokdarwis Desa Wisata Poncoruso pada 18 Oktober 2023)

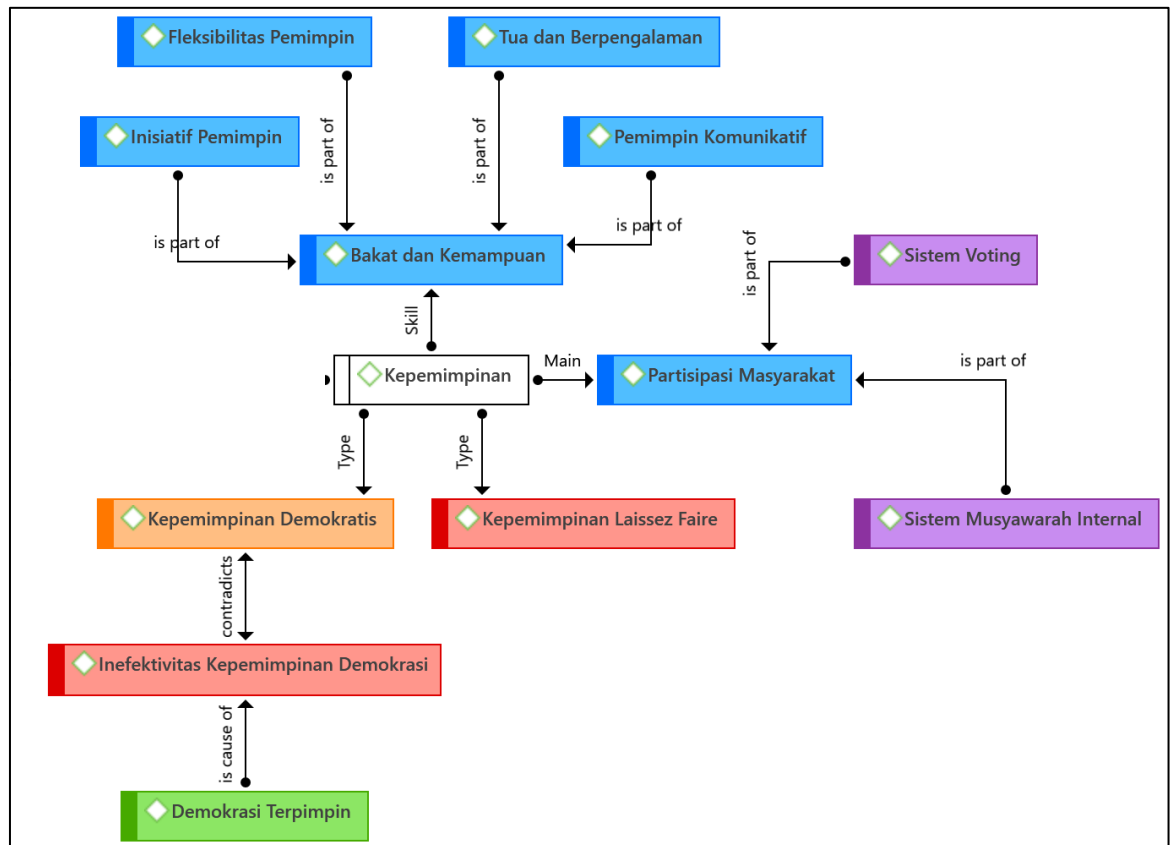
Temuan ini menunjukkan bahwa fleksibilitas adalah salah satu karakteristik utama yang harus dimiliki oleh seorang pemimpin dalam mengelola desa wisata, terutama pada tahap perintisan. Pemimpin yang fleksibel mampu menghadapi berbagai permasalahan dan kondisi dengan terbuka terhadap pendapat, improvisasi, serta masukan dari anggota tim, seperti diungkapkan Ketua Pokdarwis Desa Wisata Poncoruso. Fleksibilitas ini juga menjadi konsekuensi dari penerapan kepemimpinan demokratis, di mana pemimpin dituntut untuk adaptif terhadap kebutuhan yang terus berubah dalam proses manajerial dan terbuka terhadap berbagai saran dan usulan. Pemimpin juga harus inisiatif seperti dijelaskan melalui kutipan wawancara berikut:

“Saya di sini dari awal saya melihat ada potensi, saya inisiasi untuk membuat ini sebagai deswis (desa wisata) karena pikirnya bisa dijadikan ladang Masyarakat berekonomi, karena saya ikut banyak forum mungkin ya dan sosialisasi jadi saya sedikitnya ada ilmu. (Hasil wawancara dengan Pengelola di Desa Wisata Branjang pada 2 Desember 2023)

Berdasarkan kutipan wawancara tersebut, diketahui bahwa fleksibilitas ini juga berkaitan erat dengan kemampuan seorang pemimpin untuk menunjukkan inisiatif sebagai respons terhadap potensi lokal. Sebagai contoh, pengelola Desa Wisata Branjang mengungkapkan bahwa ia memanfaatkan pengalaman dan wawasan yang diperoleh dari forum dan sosialisasi untuk menggagas pengembangan desa wisata. Langkah ini tidak hanya menunjukkan adaptabilitas terhadap konteks lokal, tetapi juga kemampuan untuk merancang visi strategis yang menghubungkan potensi desa dengan peluang ekonomi masyarakat.

Inisiatif ini mencerminkan bagaimana fleksibilitas dapat memperkuat efektivitas kepemimpinan dalam mendorong partisipasi masyarakat sekaligus menciptakan model pengelolaan desa wisata yang berkelanjutan. Hal ini menunjukkan bahwa fleksibilitas bukan hanya aspek teknis, tetapi juga dimensi strategis yang krusial dalam mengelola perubahan dan mengoptimalkan potensi lokal. Pendekatan ini memungkinkan pengelolaan organisasi menjadi lebih inklusif dan responsif, sehingga mampu menciptakan solusi yang lebih inovatif dan sesuai dengan kebutuhan masyarakat setempat.

Temuan penelitian mengenai kepemimpinan yang diterapkan dalam mengelola desa wisata dimulai dengan adanya partisipasi masyarakat. Tentunya dari partisipasi ini melahirkan pemimpin yang demokratis dan *laissez faire* yang mempercayakan segala sesuatunya kepada tim. Lebih lanjut ditemukan bahwa pemimpin yang baik adalah pemimpin yang fleksibel, punya inisiatif, berpengalaman, dan komunikatif. Secara rinci kepemimpinan dijelaskan melalui visualisasi hasil pengolahan data sebagai berikut:



Gambar 5.40 Hasil Pengolahan Data Kepemimpinan

Sumber : Hasil Visualisasi Atlas.ti 9, 2024

6. *Human Resource Mobilization (Mobilisasi Sumber Daya Manusia)*

Mobilisasi Sumber Daya Manusia (SDM) memainkan peran penting dalam mendukung kapasitas organisasi serta mengoptimalkan potensi pertumbuhannya. Mobilisasi ini memastikan kesinambungan penyediaan layanan kepada masyarakat, mendukung pelaksanaan program-program organisasi, serta berkontribusi terhadap keberlanjutan kelembagaan dan stabilitas keuangan organisasi secara jangka panjang.

Mobilisasi SDM berbicara tentang menggerakkan manusia untuk terlibat di dalam sistem pengelolaan desa wisata. Oleh karena itu konteks desa wisata sangat lekat dengan partisipasi dari masyarakat desa itu sendiri. Partisipasi masyarakat

hadir karena motivasi yang terbentuk di dalam masing-masing individu. Temuan menarik adalah iklim internal dalam kelembagaan desa wisata sangat memengaruhi keterlibatan masyarakat dalam pengelolaan desa wisata seperti dijelaskan melalui hasil wawancara berikut:

“Jadi gini, contohnya pas rapat pokdarwis untuk membicarakan desa wisata ini, kan kebanyakan dari karang taruna, nah mereka susah untuk diajak dapat rapat, mereka hanya mau datang jika temannya juga datang jadi simple nya circle-an. Satu datang semua datang begitupun sebaliknya”. (Hasil wawancara dengan Bendahara II Pokdariwis di Desa Rembes pada 20 Oktober 2023)

Berdasarkan kutipan wawancara tersebut, diketahui bahwa eksklusivitas dalam bentuk "circle sosial" menjadi salah satu kunci keberhasilan dalam melakukan mobilisasi SDM. Anggota karang taruna, yang mayoritas menjadi pengelola desa wisata, cenderung hanya mau berpartisipasi jika rekan-rekan dekat mereka juga ikut terlibat. Pola ini menunjukkan bahwa rasa kebersamaan dan kenyamanan dalam kelompok sosial tertentu menjadi faktor yang memotivasi mereka untuk berpartisipasi dan turut serta dalam mengelola desa wisata.

Sementara itu, temuan lain menyatakan bahwa kurangnya timbal balik (*feedback*) dalam bentuk insentif, baik finansial maupun non-finansial, membuat mobilisasi anggota menjadi kurang optimal, karena mereka tidak merasa mendapatkan timbal balik yang memadai atas kontribusinya. Hal ini diketahui melalui hasil wawancara berikut:

“Tetapi yang jadi permasalahan kita kurang gerak ya karena ini gada *feedback*nya. Ya tidak ada gaji, jadi orang malas untuk bergabung dan ikut aktif. Lha hidup juga pas-pasan”. (Hasil wawancara dengan Direktur Utama BUMDes Desa Ngidam Muncar pada 15 Desember 2023)

Temuan lainnya diketahui adanya hubungan antara senior dan junior yang memiliki pengaruh signifikan terhadap dinamika pengelolaan desa wisata seperti dijelaskan melalui hasil wawancara berikut:

“Terjalin interaksi dan sinkronisasi antara senior dan junior dengan baik.” (Hasil wawancara dengan Direktur BUMDes Desa Wisata Sepakung pada 20 Oktober 2023).

Hubungan yang harmonis antara senior dan junior menciptakan sinkronisasi yang baik dalam pengelolaan. Sebaliknya, di Desa Boromiri, hubungan antar anggota kurang berkembang karena ketiadaan biaya operasional dan minimnya dukungan kelembagaan terhadap karang taruna seperti diketahui melalui kutipan wawancara berikut:

“Kalau senioritas ngga ada, dulu sempat ada karang taruna tapi memang ga jalan karena tidak ada biaya operasionalnya. Jadi memang dari pihak BUMDes saja.” (Hasil wawancara dengan Bendahara BUMDes Sumber Rejo Desa Wisata Boromiri pada 19 Oktober 2023).

Hubungan yang sehat antara senior dan junior tidak hanya mencerminkan komunikasi yang baik, tetapi juga memberikan kesempatan bagi anggota junior untuk berkontribusi dan merasa dihargai. Hal ini sangat penting untuk menjaga regenerasi pengelola desa wisata yang betul-betul memiliki komitmen.

Temuan lapangan mengungkapkan bahwa rendahnya tingkat komitmen dan konsistensi anggota menjadi tantangan utama dalam pengelolaan desa wisata di Kabupaten Semarang. Hal ini dilihat melalui kutipan wawancara berikut:

“Hanya belasan orang aja tentang orang yang bener-bener komitmen dari awal sampai akhir”. (Hasil wawancara dengan Sekretaris Desa Wisata Samirono pada 23 Oktober 2023).

Kutipan wawancara tersebut menunjukkan semakin menyusutnya jumlah anggota yang aktif dalam jangka panjang, dengan banyak di antaranya berhenti berkontribusi di tengah jalan. Keadaan ini menyoroti persoalan berkurangnya antusiasme dan keterlibatan masyarakat dalam mendukung keberlanjutan desa wisata sehingga membuat pengelolaan desa wisata akhirnya hanya bertumpu pada anggota Pokdarwis yang tersisa seperti dijelaskan melalui kutipan wawancara berikut:

“Tapi ya makin kesini makin ga ada orangnya, jadi sekarang hanya anggota Pokdarwis saja.” (Hasil wawancara dengan Ketua Pengelola Desa Wisata di Desa Wisata Bantir Hills pada 19 Oktober 2023)

Rendahnya tingkat komitmen dan konsistensi anggota dalam pengelolaan desa wisata juga menunjukkan adanya kelemahan dalam proses rekrutmen anggota. Rekrutmen yang tidak selektif dan kurang memperhatikan kesesuaian antara motivasi individu dengan kebutuhan kelembagaan dapat menyebabkan tingginya angka ketidakaktifan anggota di tengah jalan.

“Kami melakukan regenerasi dengan rekrutmen terbuka. Siapa saja boleh gabung. Saya belum ketemu lagi sama Pak Kades tentang hal ini belum tau itu nanti mekanismenya seperti apa. Yang penting ada orang yang mau mengelola”. (Hasil wawancara dengan Bendahara BUMDes Desa Wisata Boromiri pada 19 Oktober 2023)

Pernyataan tersebut menguatkan dugaan rekrutmen yang tidak selektif dengan mengadakan system rekrutmen terbuka. Keterbukaan dalam sistem rekrutmen desa wisata di sejumlah desa wisata Kabupaten Semarang tidak hanya diperuntukkan bagi masyarakat desa terkait namun terbuka untuk masyarakat luar yang ingin terlibat di dalam sistem pengelolaan seperti dijelaskan melalui hasil wawancara berikut:

“Jadi kami terbuka ketika dari orang luar ingin bergabung. Jatuhnya praktisi yang berkecimpung di desa wisata ya ada, yang dari pecinta gunung ya ada. Kalau gak ada ya kita tawari untuk ikut (bergabung). Dari dosen juga ada, tapi sekarang (beliau) sudah pindah tahun ini di UNESA dari Fakultas Ilmu Lingkungan.” (Hasil wawancara dengan Ketua Pengelola Desa Wisata Bantir Hills pada 19 Oktober 2023)

Proses rekrutmen yang dilaksanakan telah mengedepankan prinsip demokratis dan inklusif, namun belum sepenuhnya mencerminkan nilai profesionalitas. Hal ini disebabkan oleh keterbatasan jumlah SDM yang tersedia sebagai calon pengelola sehingga belum diterapkan mekanisme seleksi formal untuk menilai kesesuaian kompetensi dan kualifikasi calon anggota dengan kebutuhan organisasi.

Temuan menarik lapangan adalah desa wisata Kabupaten Semarang melakukan sistem rekrutmen khususnya bagi posisi strategis di Pokdarwis dan BUMDes dengan menunjuk figur-figur yang dirasa kompeten seperti kutipan wawancara berikut:

“Ditunjuk, kita panggil, kita berikan sosialisasi dalam forum desa. Tapi mental mereka sulit, jadi tidak percaya diri. Padahal kalau mau, bakal kita ajarin untuk pengelolaan desa wisata ini.” (Hasil wawancara dengan Kasi Pelayanan Desa Wisata Bejalen pada 19 Oktober 2023)

Metode lain yang ditempuh adalah pendelegasian untuk nantinya dipilih secara musyawarah mufakat. Sistem delegasi ini dimulai dari perwakilan dukuh yang mengirimkan kandidatnya masing-masing-masing untuk dipilih bersama berdasarkan suara konstituen (masyarakat desa) seperti dijelaskan melalui hasil wawancara berikut:

“Untuk anggota waktu itu dari masing-masing dusun. Jadi dari masing-masing dusun dengan mengajukan beberapa orang bisa masuk ke situ, kemudian dibentuk pokdarwis”. (Hasil wawancara dengan Ketua Pokdarwis Desa Wisata Polobogo (Bogo Maju) pada 19 Oktober 2023)

Selain itu, ada model rekrutmen gabungan (campuran) yang menggabungkan penunjukan dan delegasi dari perwakilan dusun serta ditetapkan dengan musyawarah seperti dijelaskan melalui hasil wawancara berikut:

“Dengan musyawarah. kalau pergantian anggota kita baru sekali. Sistem rekrutmen ada perwakilan dari dusun masing-masing. Jadi, satu pokdarwis ini mencakup semua dusun di sini. Masing-masing dua orang. Ada yang ditunjuk, ada yang mengajukan diri. Intinya kita pengen calon yang punya niat membangun wisata desa”. (Hasil wawancara dengan Ketua Pokdarwis Desa Wisata Duren pada 22 Oktober 2023)

Keterbatasan jumlah SDM yang tersedia menjadi salah satu kendala utama yang menghambat penerapan mekanisme seleksi formal untuk menilai kompetensi dan kualifikasi calon pengelola. Akibatnya, sebagian besar proses rekrutmen untuk posisi strategis di Pokdarwis atau BUMDes dilakukan melalui penunjukan langsung terhadap individu yang dianggap kompeten. Namun, seperti yang diungkapkan dalam wawancara dengan Kasi Pelayanan Desa Wisata Bejalen, meskipun individu tersebut diberikan kesempatan dan pelatihan, beberapa di antaranya merasa kurang percaya diri untuk mengambil peran dalam pengelolaan desa wisata, menunjukkan bahwa penguatan kapasitas personal masih diperlukan.

Selain penunjukan langsung, desa wisata di Kabupaten Semarang juga mengadopsi pendekatan delegasi dan musyawarah mufakat untuk menentukan anggota pengelola. Melalui metode ini, setiap dusun mengajukan perwakilan kandidat yang kemudian dipilih melalui forum musyawarah. Sistem ini juga disertai musyawarah untuk memastikan transparansi dan representasi yang merata, seperti yang dilakukan di Desa Wisata Polobogo dan Desa Wisata Duren.

Temuan lapangan menunjukkan bahwa mobilisasi SDM dalam pengelolaan desa wisata menghadapi sejumlah hambatan yang memengaruhi partisipasi dan

antusiasme masyarakat. Hambatan pertama adalah keterbatasan dana dan insentif. Calon pengelola desa wisata cenderung enggan berpartisipasi karena melihat kapasitas pendanaan desa wisata yang belum memadai. Hal ini memunculkan kekhawatiran terhadap risiko yang mungkin dihadapi serta kurangnya potensi timbal balik dalam bentuk insentif yang dapat mendorong mereka untuk terlibat seperti dijelaskan melalui hasil wawancara berikut:

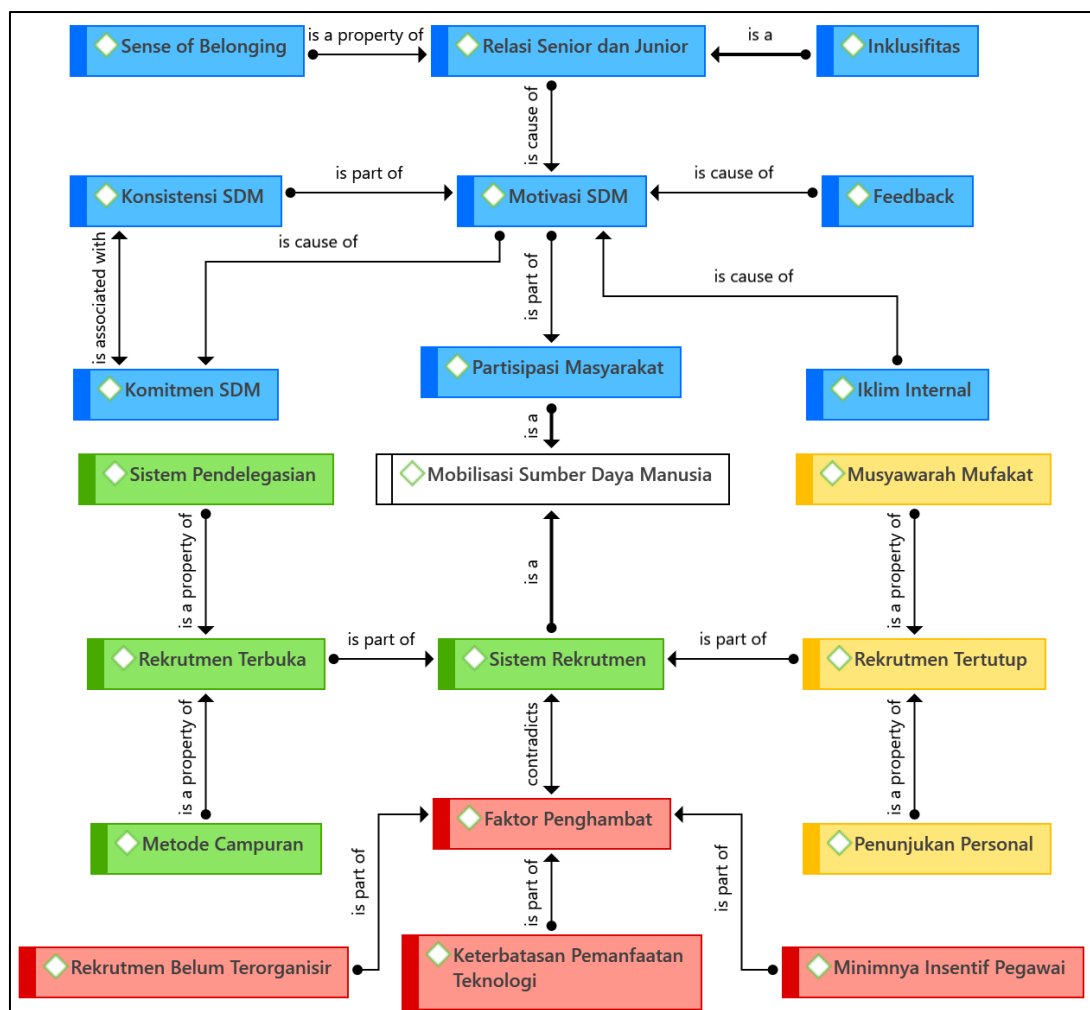
“Dana yang pasti dan juga SDM itu sendiri karena kita belum punya *tour guide* yang spesifik karena belum ada sumber daya manusia yang spesifik buat digunakan. Orang-orang disini lihat dulu ada hasil (uang) nya enggak, baru mau gabung. Maklum kondisi ekonomi banyak yang kurang”. (Hasil wawancara dengan Direktur BUMDes di Desa Wisata Ngidam Muncar pada 15 Desember 2023)

Sementara itu, kemajuan teknologi dan infrastruktur telah membuka akses masyarakat, terutama generasi muda, terhadap berbagai peluang di luar desa wisata yang mengurangi minat mereka dalam mengelola desa wisata. Hal ini dijelaskan melalui hasil wawancara berikut:

“Ya ada pengaruh dari luar, termasuk teknologi dan motor. Udah ada gadget, ada motor, ada uang, ya keluar. Kalau di sini sebelum ada jalan lingkar itu kan agak terpencil. Sekarang sudah deket jalan dan sudah dimudahkan para remajanya sehingga masyarakat lebih memilih bekerja di luar daripada mengembangkan desa wisata ini. Karena memang kita tidak bisa mengandalkan desa wisata saja”. (Hasil wawancara dengan Perangkat Desa Bejalen pada 19 Januari 2024).

Berdasarkan kutipan wawancara tersebut diketahui bahwa banyak remaja memilih bekerja di luar desa karena faktor teknologi, kemudahan transportasi, dan daya tarik kehidupan di luar wilayah desa wisata. Situasi ini menciptakan tantangan bagi pengelola desa wisata dalam merekrut calon pengelola baru, karena desa wisata dianggap kurang mampu menawarkan peluang yang kompetitif dibandingkan pekerjaan di luar desa.

Temuan penelitian mengenai mobilisasi SDM yang diterapkan dalam mengelola desa wisata dimulai dengan adanya partisipasi masyarakat dalam mengelola yang bergantung dari motivasi seperti ingin mendapatkan insentif (feedback) tambahan, iklim intenal (satu kelompok/ circle), serta relasi sosial mereka. Partisipasi ini juga tumbuh seiring dengan efektivitas sistem rekrutmen meskipun masih terdapat beberapa kendala. Secara rinci mobilisasi SDM dijelaskan melalui visualisasi hasil pengolahan data sebagai berikut:



Gambar 5.41 Hasil Pengolahan Data Mobilisasi SDM

Sumber: Hasil Visualisasi Atlas.ti 9, 2024

7. *Risk Management* (Manajemen Risiko)

Manajemen risiko adalah gabungan budaya, proses, dan struktur yang dirancang untuk mengelola peluang dan risiko dengan cara yang efektif. Manajemen risiko menjadi bagian penting dari praktik manajemen yang baik karena membantu meningkatkan kualitas pengambilan keputusan. Proses ini dilakukan secara berulang melalui langkah-langkah yang terstruktur, sehingga memungkinkan organisasi untuk terus memperbaiki cara mereka mengambil keputusan.

Manajemen risiko juga memiliki peran penting dalam memperkuat tata kelola organisasi, terutama dalam melindungi kepentingan para pemangku kepentingan. Bagi organisasi nirlaba, manajemen risiko yang baik memastikan pengambilan keputusan dilakukan dengan hati-hati dan mencegah terjadinya kesalahan yang dapat merusak kredibilitas.

Risiko pasar menjadi tantangan utama yang dihadapi oleh pengelola desa wisata, terutama dalam menghadapi persaingan dengan destinasi wisata lainnya seperti dijelaskan melalui hasil wawancara berikut:

“Nah masalahnya, pas awal itu kita ada pemungutan biaya untuk parkir dan biaya per kepala itu dihitung, nah banyak orang yang menilai kalau ini mahal banget dan pada saat itu kita belum menyadari” (Hasil wawancara dengan Direktur Utama BUMDes Desa Wisata Ngidam Muncar pada 15 Desember 2023)

Berdasarkan kutipan wawancara tersebut diketahui bahwa tarif yang awalnya dianggap mahal oleh pengunjung menjadi salah satu penyebab kurangnya daya saing. Hal ini diungkapkan oleh Direktur Utama BUMDes Ngidam Muncar, yang menjelaskan bahwa tarif parkir dan tiket masuk awalnya dianggap terlalu tinggi oleh wisatawan. Kritik yang diterima dari pengunjung mendorong pihak pengelola

untuk melakukan penyesuaian tarif sebagai langkah adaptasi. Langkah ini tidak hanya untuk meningkatkan daya tarik wisata tetapi juga mempertahankan kunjungan wisatawan di tengah persaingan yang ketat.

Selain itu, risiko finansial juga menjadi perhatian penting dalam pengelolaan desa wisata, terutama dalam memastikan bahwa pendapatan dapat menutupi biaya operasional dan mendukung keberlanjutan program. Hal ini diketahui melalui hasil wawancara berikut:

“Manajemen risiko bisnis dulu, saya banyak belajar dari desa wisata lain dan kalender event tahunan atau event apapun dan ternyata uang yang masuk tidak bisa menutupi uang modal yang digunakan untuk menyelenggarakan kegiatan, maka kami berhati-hati dalam itu. Makanya kami hanya menjual apa yang hanya kami lakukan setiap hari. Manajemen risiko bisnisnya sudah kita perhitungkan maka melakukan simulasi kemudian menghitung benar-benar apa sih biaya yang diperlukan.” (Hasil wawancara dengan Pengelola Desa Wisata Gemawang pada 18 Oktober 2023)

Selain perancangan risiko finansial secara detail, persoalan teknis terkait manajemen keuangan turut menjadi fokus perhatian Pokdarwis. Ketua Pokdarwis menegaskan, pembiayaan operasional Desa Wisata Gemawang seperti transportasi pengelola, honorarium pemandu wisata, sampai dana penyewaan alat komunikasi (*handy-talky*) wajib diperhitungkan. Oleh karena itu, dilakukan manajemen risiko keuangan secara teliti agar setiap kebutuhan penunjang operasional bisa dipenuhi seperti dijelaskan melalui kutipan wawancara berikut:

“Ada yang sering tidak diperhitungkan yaitu manajemen operasional. Pemandu wisata siapa yang bayar? terus kalau ada keperluan nih harus kesana kemari, HT siapa yang sewa? Nah, maka sekarang lebih kita perhitungkan, itu manajemen risiko keuangan.” (Hasil wawancara dengan Pengelola Desa Wisata Gemawang pada 18 Oktober 2023)

Kutipan wawancara tersebut menekankan pentingnya manajemen risiko finansial agar dana yang tersedia dapat mencukupi untuk berbagai kegiatan. Selain

itu, pengelola perlu melakukan fokus pada kegiatan wisata harian sebagai sumber pendapatan utama, serta menghindari program tahunan yang berpotensi merugi. Persoalan teknis seperti biaya operasional untuk transportasi, honorarium pemandu wisata, dan penyewaan alat komunikasi juga menjadi perhatian, sehingga pengelola desa wisata diharuskan memiliki perencanaan keuangan yang teliti untuk meminimalisasi risiko.

Ketergantungan desa wisata di Kabupaten Semarang pada keindahan alam dan keanekaragaman hayati membuat pengelola menghadapi risiko kerusakan lingkungan. Desa Wisata Banyukuning, misalnya, pernah mengalami tanah longsor ekstrem yang menyebabkan korban jiwa seperti dijelaskan melalui kutipan wawancara berikut:

“Kemarin sih sempat longsor sana. Ada longsor, tapi nggak begitu ekstrim ya. Ada tanah longsor. Pernah ekstrim itu beberapa tahun yang lalu sampai menimbulkan korban jiwa, meninggal, karena malam-malam nggak tahu tanahnya longsor tapi sekarang udah dibenerin” (Hasil wawancara dengan Sekretaris Pokdarwis Desa Wisata Banyukuning pada 30 Oktober 2023)

Temuan lainnya di Desa Wisata Gedong, terdapat kesadaran yang tinggi oleh pengelola mengenai potensi bencana alam seperti longsor dan kebakaran hutan di wilayahnya yang dikelilingi hutan. Maka dari itu, diterapkan upaya manajemen resiko guna mencegah bencana dan meminimalisasi dampak buruk seperti dijelaskan melalui kutipan wawancara berikut:

“Meskipun belum pernah kejadian ada bencana. Kalau potensinya bisa tanah longsor dan mungkin kebakaran hutan karena kan disini kita hutan hutan. Oleh karena itu kita sudah antisipasi, misalnya kegiatan yang dilakukan BPBD. ” (Hasil wawancara dengan Sekretaris Desa dan Pengelola di Desa Wisata Gedong pada 19 Oktober 2023)

Kesadaran terhadap potensi bencana seperti longsor dan kebakaran hutan telah mendorong pengelola untuk menerapkan manajemen risiko guna mengurangi dampak buruk. Sementara itu, Desa Wisata Kopeng memprakarsai program reboisasi besar-besaran bersama komunitas lingkungan untuk mencegah kebakaran hutan selama musim kemarau. Upaya ini menunjukkan pentingnya kolaborasi antara pemerintah desa dan komunitas dalam mengelola risiko lingkungan guna menjaga keberlanjutan desa wisata.



Gambar 5.42 Petugas BPBD Kabupaten Semarang Melaksanakan Simulasi Evakuasi dan Penanganan Bencana
Sumber : Dokumentasi Peneliti, 2024

Inisiasi serupa diterapkan oleh Desa Wisata Kopeng yang mencanangkan program reboisasi seperti dijelaskan melalui hasil wawancara berikut:

“Saat musim kemarau ya bahaya kebakaran kita sampaikan komunitas penggiat lingkungan ingin mengadakan reboisasi besar-besaran” (Hasil wawancara dengan Kepala Desa di Desa Wisata Kopeng pada 14 Oktober 2023)

Desa Wisata Kopeng menerapkan strategi mitigasi lingkungan dengan mencanangkan program reboisasi secara berkala untuk mencegah risiko kebakaran hutan saat musim kemarau. Langkah ini menunjukkan adanya kesadaran tinggi dari pemerintah desa terhadap ancaman ekologi yang dapat berdampak pada keberlanjutan wisata alam di wilayah tersebut. Dalam pelaksanaannya, pemerintah desa berkolaborasi dengan komunitas peduli lingkungan, yang berperan aktif dalam menginisiasi dan melaksanakan kegiatan penghijauan. Upaya ini tidak hanya bertujuan untuk mengurangi potensi bencana kebakaran hutan, tetapi juga menjadi bagian dari pengelolaan ekosistem yang lebih berkelanjutan guna menjaga daya tarik wisata alam.

Hal ini juga peneliti temukan di Desa Patemon dimana terselenggara pelatihan mitigasi bencana yang dijelaskan melalui hasil wawancara berikut:

Kami di Desa Patemon menyadari bahwa wisata itu nggak cuma soal pemandangan atau fasilitas, tapi juga soal keamanan dan kesiapan menghadapi risiko. Makanya kami berinisiatif mengadakan pelatihan mitigasi bencana, apalagi wilayah kami ini dekat dengan perbukitan dan sungai. Dalam pelatihan itu, kami libatkan semua unsur desa, mulai dari pemerintah desa, ibu-ibu PKK, sampai anak-anak muda. Harapannya, kalau suatu saat ada kejadian bencana, kita sudah siap, tahu harus ngapain. Ini jadi bagian dari penguatan kelembagaan juga, supaya wisata yang kita kelola itu berkelanjutan dan aman bagi pengunjung maupun warga (Hasil wawancara dengan Direktur Utama BUMDes di Desa Wisata Patemon pada 14 Oktober 2023).

Secara kelembagaan, pelatihan tersebut mencerminkan bahwa desa wisata mulai membangun sistem tanggap darurat berbasis komunitas, di mana aktor-aktor lokal dilatih dan dilibatkan dalam skenario penanganan risiko. Hal ini penting karena keberlanjutan desa wisata sangat dipengaruhi oleh persepsi keamanan dan kesiapsiagaan wilayah dalam menghadapi krisis. Dengan hadirnya pelatihan yang

diselenggarakan bersama BPBD dan Damkar, kapasitas kelembagaan meningkat dari sisi preventif dan responsif, yang merupakan dua pilar utama dalam kerangka manajemen risiko. Pelibatan lintas unsur dalam pelatihan ini juga memperkuat koordinasi antar unit kelembagaan desa.



Gambar 5.43 Pelatihan Mitigasi Bencana bagi Relawan Desa Patemon
Sumber : Dokumentasi Peneliti, 2023

Pelatihan ini menunjukkan bahwa desa tidak hanya mengikuti *best practice* pengelolaan wisata, tetapi juga secara sadar membangun sistem adaptif terhadap ketidakpastian dan bahaya potensial. Kegiatan ini menjadi indikator bahwa desa wisata di Kabupaten Semarang tidak hanya berorientasi pada pembangunan ekonomi dan promosi destinasi, tetapi juga mengintegrasikan aspek keselamatan dan keberlanjutan jangka panjang melalui mekanisme pengurangan risiko bencana. Oleh sebab itu, pelatihan semacam ini adalah bagian dari strategi membangun resiliensi kelembagaan sebagai bentuk penguatan kapasitas yang holistik.

Selain mengidentifikasi risiko umum seperti faktor ekonomi, keuangan, dan lingkungan, pengelola desa wisata juga perlu menerapkan manajemen risiko terhadap faktor tidak terduga, salah satunya adalah krisis akibat Pandemi Covid-19 yang berlangsung pada 2020–2022. Kendati demikian, Pokdarwis Desa Wisata Asinan melakukan upaya promosi aktif guna menarik minat pengunjung setelah pandemi berangsur mereda. Hal ini diketahui melalui hasil wawancara berikut:

“Kalau yang kemarin tuh yang COVID-19 seperti itu kan memang merata, semua bidang pariwisata kan rata, tetap sepi makanya kan untuk membangkitkan itu kan kita promo untuk mendatangkan orang itu dengan event yang itu tapi setelah ada event itu ternyata langsung kembali ke semula lagi sampai saat ini” (Hasil wawancara dengan Sekretaris Pokdarwis di Desa Wisata Asinan pada 29 Oktober 2023)

Meskipun pandemi membawa tantangan besar, beberapa pengelola desa wisata berupaya mengatasi dampak tersebut melalui strategi pemulihan sektor pariwisata. Salah satu langkah yang ditempuh adalah promosi aktif untuk menarik kembali minat wisatawan setelah pandemi mulai mereda. Pokdarwis Desa Wisata Asinan menginisiasi berbagai kegiatan insidental sebagai bagian dari strategi pemasaran, yang terbukti efektif dalam meningkatkan kunjungan wisatawan secara bertahap. Pendekatan ini tidak hanya berkontribusi pada pemulihan ekonomi desa wisata tetapi juga mendorong inovasi dalam pengelolaan destinasi wisata agar lebih adaptif terhadap tantangan di masa depan.

Temuan lapangan lainnya mengungkapkan pentingnya manajemen risiko sosial dalam pengelolaan desa wisata, yang sering kali kurang diperhitungkan dibandingkan dengan risiko ekonomi, keuangan, atau lingkungan. Manajemen risiko sosial berkaitan dengan bagaimana masyarakat lokal merespons perubahan

yang terjadi akibat meningkatnya kunjungan wisatawan seperti dijelaskan melalui hasil wawancara berikut:

“Manajemen risiko pasti ada dan kita perhitungkan. Satu yang paling tidak diperhitungkan dan tidak dipelajari itu manajemen risiko sosial. Tidak semua orang itu suka dengan kedatangan banyak orang. Maka sosialisasi, pendekatan itu penting dilakukan. Pada awalnya memang tidak langsung diterima, tapi lambat laun akhirnya diterima. Maka manajemen risiko sosial sudah kita tangani sejak awal.” (Hasil wawancara dengan Pengelola Desa Wisata Gemawang pada 18 Oktober 2023)

Dalam praktiknya, pengelola Desa Wisata Gemawang menerapkan strategi sosialisasi secara langsung kepada masyarakat untuk memberikan pemahaman mengenai tujuan dan manfaat dari pengembangan desa wisata. Strategi yang digunakan mencakup edukasi mengenai manfaat kehadiran wisatawan bagi perekonomian desa serta peluang ekonomi yang bisa dimanfaatkan oleh warga, seperti berdagang di sekitar area wisata.

Meskipun pada awalnya terdapat penolakan, upaya komunikasi yang terus dilakukan berhasil mengubah persepsi masyarakat dan meningkatkan penerimaan terhadap desa wisata. Hal ini menunjukkan bahwa keberhasilan desa wisata tidak hanya ditentukan oleh aspek finansial dan lingkungan, tetapi juga oleh kemampuan pengelola dalam membangun hubungan sosial yang harmonis dengan masyarakat setempat.

Lebih lanjut, terdapat pula inisiasi dari pengelola desa wisata untuk melakukan risiko keamanan bagi pengunjung seperti disampaikan melalui kutipan wawancara berikut:

“Terus manajemen risiko keamanan, ini yang sedang kita lakukan namun memang belum finish meskipun disini itu bukan termasuk wisata dengan kategori risiko tinggi. Kan desa wisata disarankan ada asuransi pengunjung, masalahnya disini

yang datang kan bukan pengunjung untuk menikmati satu destinasi saja, tetapi untuk stay. Disini bukan wahana, tapi ini kita mengarah ke manajemen risiko keamanan. Hanya saja bingung mulai dari mana karena sebenarnya wisata edukasi kita bukan termasuk yang risiko sedang apa lagi tinggi.” (Hasil wawancara dengan Pengelola Desa Wisata Gemawang pada 18 Oktober 2023)

Meskipun desa wisata ini tidak termasuk dalam kategori destinasi dengan risiko tinggi, pengelola tetap berupaya menerapkan strategi mitigasi untuk memastikan keamanan pengunjung. Salah satu aspek yang menjadi perhatian adalah penyediaan asuransi bagi wisatawan, sebagaimana direkomendasikan dalam standar pengelolaan desa wisata. Namun, terdapat kendala dalam penerapan kebijakan ini karena sifat kunjungan di Desa Wisata Gemawang berbeda dari wisata berbasis wahana atau petualangan. Pengunjung umumnya datang bukan hanya untuk menikmati satu destinasi tertentu, tetapi untuk tinggal dan merasakan pengalaman menyeluruh dari kehidupan desa.

Temuan lainnya terkait dengan Upaya mitigasi risiko yang telah dilakukan oleh pengelola desa wisata guna menjamin keselamatan jiwa dan meminimalisasi kerugian bagi masyarakat sekitar serta pengunjung. Hal ini dijelaskan melalui hasil wawancara berikut:

“Upaya mitigasi bagi pengunjung kami ada titik pemberhentian yang dilengkapi air untuk mendinginkan kampas rem karena jalanan yang menanjak.” (Hasil wawancara dengan Pengelola Desa Wisata Sitaring pada 19 Oktober 2023)

Berdasarkan kutipan wawancara tersebut diketahui bahwa upaya mitigasi dilakukan dengan menyediakan titik pemberhentian yang dilengkapi fasilitas pendingin rem. Langkah ini sangat relevan mengingat kondisi jalan menuju lokasi yang menanjak dan berpotensi menyebabkan rem kendaraan menjadi panas atau tidak berfungsi dengan optimal. Penyediaan fasilitas ini mencerminkan kesadaran

pengelola terhadap aspek keselamatan transportasi, yang merupakan salah satu risiko utama dalam destinasi wisata berbasis alam dengan akses jalan yang menantang. Dengan adanya titik pemberhentian ini, pengunjung dapat melakukan jeda untuk memastikan kondisi kendaraan tetap aman sebelum melanjutkan perjalanan.

Upaya proaktif guna memastikan keselamatan pengunjung turut dilakukan oleh Desa Wisata Bantir Hills. Pengelola memberikan jaminan asuransi kecelakaan bagi wisatawan yang mengalami kecelakaan saat mengunjungi lokasi maupun menaiki wahana yang disediakan seperti dijelaskan melalui hasil wawancara berikut:

“Manajemen risikonya kita mengandalkan asuransi. Kita ada asuransi kecelakaan, jadi kalau ke sini misal njenengan jatuh nanti saya kasih asuransi.” (Hasil wawancara dengan Ketua Pengelola Desa Wisata Bantir Hills pada 19 Oktober 2023)

Temuan tersebut menjelaskan tentang pendekatan lain dalam manajemen risiko dengan menyediakan asuransi kecelakaan bagi pengunjung. Pengelola menjamin bahwa setiap wisatawan yang mengalami kecelakaan di area wisata, baik saat beraktivitas maupun saat menggunakan wahana yang tersedia, dapat memperoleh perlindungan asuransi. Kebijakan ini tidak hanya meningkatkan rasa aman bagi wisatawan, tetapi juga mencerminkan profesionalisme pengelola dalam mengelola risiko operasional. Keberadaan asuransi ini menjadi bentuk tanggung jawab pengelola dalam menjamin keselamatan pengunjung, sehingga dapat meningkatkan kepercayaan wisatawan dan memperkuat citra positif destinasi wisata.

Langkah konkrit lainnya adalah dengan pembentukan unit pengendali berupa satuan tugas (satgas) mempunyai peran krusial dalam manajemen desa wisata. Hal ini diketahui melalui kutipan wawancara berikut:

“Meskipun belum pernah ada bencana, kami ada mitigasinya. Kita memitigasi kemungkinan bencana tanah longsor dan mungkin kebakaran hutan karena kan disini kita hutan hutan. Ada, mitigasinya ada, disini ada peraturan peraturan kaya satgas namanya Siber Dampak, jadi dalam bencana dan kita dibawah Basarnas namanya Siber Dampak.” (Hasil wawancara dengan Sekretaris Desa dan Pengelola di Desa Wisata Gedong pada 19 Oktober 2023)

Temuan lapangan ini mengungkapkan bahwa pengelola desa wisata di Kabupaten Semarang telah mengimplementasikan upaya mitigasi risiko bencana meskipun belum pernah terjadi insiden besar. Langkah mitigasi difokuskan pada potensi tanah longsor dan kebakaran hutan, mengingat kondisi geografis yang dikelilingi oleh kawasan hutan. Sekretaris Desa dan Pengelola Desa Wisata Gedong, menjelaskan bahwa mitigasi bencana telah dirancang melalui regulasi dan pembentukan satuan tugas yang disebut Siber Dampak, yang berada di bawah koordinasi Basarnas. Keberadaan satuan tugas ini menunjukkan keseriusan pengelola dalam menyiapkan mekanisme tanggap darurat, meskipun ancaman bencana belum pernah terjadi.

Sementara itu, di Desa Wisata Bantir Hills, mitigasi bencana dilakukan dengan mengandalkan tenaga internal dari Pokdarwis yang memiliki pengalaman dalam komunitas pecinta alam dan tim SAR seperti dijelaskan melalui kutipan wawancara berikut:

“Kalau tenaga professional sebenarnya ada internal Pokdarwis yang anak gunung, anak SAR. Kalau alat keamanan, kita ngga ada alat keamanan yang harus dipasang di mana-mananya.” (Hasil wawancara dengan Ketua Pengelola Desa Wisata Bantir Hills pada 19 Oktober 2023)

Berdasarkan kutipan wawancara tersebut diketahui menjelaskan bahwa beberapa anggota Pokdarwis telah terbiasa dengan medan berat dan memiliki keterampilan tanggap darurat. Oleh karena itu, mereka juga menjalankan fungsi tambahan sebagai tenaga keamanan di desa wisata. Namun, tantangan utama dalam implementasi mitigasi ini adalah keterbatasan alat keamanan yang memadai untuk menunjang pelaksanaan tugas mereka. Meskipun tenaga profesional tersedia, ketiadaan peralatan yang mendukung dapat menghambat efektivitas respons terhadap potensi bencana.

Hal ini menunjukkan bahwa keberhasilan mitigasi risiko tidak hanya bergantung pada kualitas sumber daya manusia, tetapi juga membutuhkan dukungan fasilitas dan infrastruktur yang memadai untuk memastikan keselamatan pengunjung serta kelancaran operasional desa wisata. Berdasarkan temuan, setiap desa wisata mempunyai kapasitas berbeda dalam penyediaan alat serta sarana prasarana. Misalnya medium komunikasi yang sederhana seperti dijelaskan melalui hasil wawancara berikut:

“Kami masih sebatas warning, peringatan saja. Contoh misalkan hujan, ya kami menggunakan megaphone aja. Bapak, Ibu, hujan sudah turun silahkan untuk keluar dari lokasi. Begitu.” (Hasil wawancara dengan Pengelola Desa Wisata Keseneng pada 17 November 2023)

Kutipan tersebut menyatakan bahwa pemberian peringatan kepada pengunjung dilakukan secara manual menggunakan megafon. Saat hujan turun, petugas hanya memberikan pengumuman lisan untuk mengarahkan wisatawan keluar dari lokasi. Pendekatan ini menunjukkan bahwa meskipun ada kesadaran akan risiko cuaca ekstrem, sistem mitigasi yang diterapkan masih terbatas pada peringatan dini tanpa adanya infrastruktur pendukung atau prosedur evakuasi yang

lebih terorganisir. Sementara itu, ketersediaan peralatan pendukung evakuasi tersedia karena adanya bantuan pendanaan seperti dijelaskan melalui hasil wawancara berikut:

“Kalau alat evakuasi kita punya, drag ban itu kita ada karena di tahun pertama itu kan kita dapat banyak pendanaan, alat kesehatan itu kita lengkap.” (Hasil wawancara dengan Ketua Pengelola Desa Wisata Bantir Hills pada 19 Oktober 2023)

Berdasarkan kutipan wawancara tersebut, diketahui pendanaan yang mencukupi memungkinkan pengadaan sarana keselamatan yang lebih baik bagi pengunjung. Hal ini menunjukkan bahwa bantuan finansial dari berbagai pihak, baik pemerintah maupun swasta, berperan signifikan dalam meningkatkan kesiapan desa wisata dalam menghadapi potensi risiko dan keadaan darurat.

Sementara itu pada destinasi wisata yang lebih maju terdapat fasilitas keamanan yang lebih baik. Seperti disampaikan oleh Perangkat Desa Bejalen sebagai berikut:

“Untuk manajemen resiko, kita arahkan ke Kampung Rawa. Misalnya paket wisata naik perahu, kita langsung arahkan ke sana, tidak dinaikkan di sini. Di sana juga sangat baik karena ditangani oleh tenaga profesional semua. Misalnya, kalau kita naik perahu motor, semua untuk safety sudah disiapkan. Dari pelampung, pengawas, dan lain-lainnya suda ada.” (Hasil wawancara dengan Perangkat Desa Bejalen pada 19 Januari 2024)

Berdasarkan kutipan wawancara tersebut, diketahui bahwa Desa Bejalen telah menerapkan standar keamanan yang lebih tinggi dengan dukungan tenaga profesional. Pengelolaan wisata air di Kampung Rawa dilakukan dengan sistem mitigasi risiko yang terstruktur, termasuk pengadaan perlengkapan keselamatan seperti pelampung dan kehadiran petugas pengawas (*safe guard*). Hal ini menunjukkan bahwa tingkat kematangan pengelolaan suatu destinasi wisata

berbanding lurus dengan kesiapan mitigasi risiko yang diterapkan. Dengan adanya tenaga profesional dan sistem pengelolaan yang lebih mapan, destinasi wisata yang lebih maju cenderung memiliki manajemen risiko yang lebih efektif dalam menjamin keamanan wisatawan.

Permasalahan permodalan menjadi salah satu tantangan utama dalam penerapan manajemen risiko dan pengembangan desa wisata, terutama pasca pandemi COVID-19. Banyak desa wisata mengalami keterbatasan sumber pendanaan, terutama karena alokasi dana dari BUMDes yang minim. Hal ini diketahui melalui kutipan wawancara berikut :

“Hambatan kami cuma modal sih. Anggaran dasarnya saja. Karena alokasi untuk desa wisata itu minim banget. Sementara kami setelah pandemi ini kan butuh modal besar untuk pengembangan desa wisata sama daya tarik wisatanya. Seharusnya ini membutuhkan “uluran tangan” dari dinas terkait atau pihak-pihak terkait tadi.” (Hasil wawancara dengan Pengelola Desa Wisata Keseneng pada 17 November 2023)

Hambatan permodalan menghambat upaya pengembangan destinasi wisata serta kegiatan promosi untuk menarik wisatawan baru. Pengelola Desa Wisata Keseneng menekankan bahwa permodalan yang terbatas menyebabkan stagnasi dalam pengembangan desa dan menuntut peran aktif dari pemerintah maupun pihak swasta untuk memberikan dukungan finansial. Hal ini menunjukkan bahwa tanpa adanya bantuan tambahan, desa wisata dengan keterbatasan sumber daya sulit untuk bersaing dan berkembang, terutama dalam pemulihan ekonomi pascapandemi.

Sementara itu, temuan peneliti di Desa Wisata Asinan menunjukkan contoh keberhasilan dalam mengakses pendanaan dari sektor swasta melalui skema Corporate Social Responsibility (CSR). Hal ini dijelaskan melalui hasil wawancara berikut:

“Soalnya di pokdarwis ini Itu ada kerjasama sama instansi yang lain, ada kita kerjasama sama PTPN Persero 9 Banaran KP sama PT STU, Sarana Tirta Ungaran. Memang mereka berkedudukan di Desa Asinan. Jadi, kalau kita mempunyai program seperti apa, mereka pun akan bantu. Itu setiap tahun mereka sudah mempunyai anggaran tersendiri. Jadi memang mau nggak mau, dari pusat, misalnya kayak PTPN, terus dari PT-PT yang lain, itu memang sudah dianggarkan untuk kepedulian lingkungan yaitu dana CSR. jadi dana desa wisata asinan dari situ dan juga dari BUMDes.” (Hasil wawancara dengan Sekretaris Pokdarwis Desa Wisata Asinan pada 29 Oktober 2023)

Temuan tersebut menjelaskan bahwa dana CSR telah menjadi sumber utama pendanaan selain BUMDes, dan dukungan ini terbukti membantu pelaksanaan berbagai kegiatan wisata, termasuk event yang berdampak besar terhadap perekonomian desa. Temuan ini mengindikasikan bahwa keterlibatan sektor swasta dapat menjadi solusi strategis dalam mengatasi kendala permodalan desa wisata, sekaligus menunjukkan pentingnya kolaborasi antara pemerintah, komunitas lokal, dan perusahaan dalam mendukung keberlanjutan desa wisata.

Oleh sebab itu, diperlukan upaya monitoring dan evaluasi untuk memahami sejauh mana efektifitas pengelolaan desa wisata dalam menghadapi segala risiko yang mungkin terjadi. Monitoring dan evaluasi memungkinkan pengelola desa wisata untuk mengidentifikasi permasalahan, menyesuaikan strategi dengan tren wisatawan, serta meningkatkan kualitas layanan dan daya tarik destinasi. Desa Wisata Rembes menerapkan pendekatan diskusi rutin di internal Pokdarwis sebagai strategi utama dalam menjaga koordinasi dan efektivitas pengelolaan wisata seperti dijelaskan melalui kutipan wawancara berikut:

“Mungkin mengantisipasinya lebih ke anggotanya. Jadi ya solusinya sering kumpul/diskusi gitu supaya koordinasinya mudah jika ada masalah.” (Hasil wawancara dengan Bendahara II Pokdarwis di Desa Wisata Rembes pada 20 Oktober 2023)

Berdasarkan kutipan tersebut, diskusi ini berfungsi sebagai wadah untuk mengantisipasi permasalahan yang muncul sebagai bagian dari upaya mitigasi risiko yang mungkin terjadi, meningkatkan kerja sama antar anggota, serta mencari solusi secara kolektif. Temuan ini juga menekankan pentingnya pertemuan berkala agar koordinasi dalam penyelesaian masalah menjadi lebih mudah.

Pendekatan serupa diterapkan oleh Desa Wisata Sitarung dan Rowoboni seperti dijelaskan melalui kutipan wawancara berikut:

“Untuk permasalahan internal kami diskusikan di rumah desa sekaligus planning dan evaluasi kinerja di desa wisata.” (Hasil wawancara dengan Pengelola Desa Wisata Sitarung pada 19 Oktober 2023)

Kutipan wawancara tersebut menjelaskan bahwa pengelola Desa Wisata Sitarung mengadakan forum diskusi di rumah desa untuk membahas perencanaan dan evaluasi kinerja destinasi wisata mereka. Melalui forum ini, strategi pengembangan desa wisata dapat lebih terarah dan berbasis kebutuhan nyata di lapangan. Sementara itu, evaluasi di Desa Wisata Rowoboni dilakukan dalam forum yang melibatkan berbagai komunitas pokdarwis seperti dijelaskan melalui kutipan wawancara berikut:

“Solusinya kita ada forum atau kegiatan rutin dari satu komunitas pokdarwis yang aktif minimal 3 bulan sekali atau perbulan. Harapannya pokdarwis aktif jadi desa wisata saling terkait jadi objek wisata yang rame bisa menggendong yang kurang ramai.” (Hasil wawancara dengan Pengelola di Desa Wisata Rowoboni pada 19 November 2023)

Kutipan wawancara tersebut menjelaskan tentang keberadaan forum yang diselenggarakan secara berkala, sebagai sarana berbagi pengalaman dan strategi dalam meningkatkan jumlah kunjungan wisatawan. Forum ini memungkinkan desa

wisata dengan jumlah pengunjung tinggi dapat membantu desa yang kurang ramai dalam menarik wisatawan.

Selain melibatkan komunitas internal, partisipasi masyarakat juga menjadi faktor penting dalam monitoring dan evaluasi desa wisata seperti dijelaskan melalui hasil wawancara berikut:

“Disini sudah ada hutan lestari sebagai target alhamdulillah dari 2017 *berdampak* positif sudah mulai pulih, selalu saya sampaikan ke masyarakat, saat musim kemarau ya bahaya kebakaran kita sampaikan komunitas penggiat lingkungan ingin mengadakan reboisasi besar-besaran” (Hasil wawancara dengan Kepala Desa Wisata Kopeng pada 14 Oktober 2023)

Desa Wisata Kopeng menjadi contoh dalam penerapan strategi berbasis komunitas dengan menggandeng pegiat lingkungan dalam upaya menjaga kelestarian ekosistem. Sejak tahun 2017, pengelola desa telah menginisiasi reboisasi hutan lestari untuk mencegah bencana kebakaran saat musim kemarau. Kolaborasi dengan komunitas lokal telah memberikan dampak positif bagi kelestarian lingkungan dan keberlanjutan desa wisata. Pendekatan ini menunjukkan bahwa keterlibatan masyarakat dalam monitoring dapat memperkuat daya dukung ekosistem dan memastikan keberlanjutan jangka panjang desa wisata.

Cara berbeda diterapkan oleh Desa Wisata Asinan. Kendati masih berbentuk forum diskusi, Pokdarwis Asinan menghendaki pelibatan pihak eksternal sebagai untuk monitoring dan evaluasi seperti dijelaskan melalui kutipan wawancara berikut:

“Kayak menggantung praktisi, EO atau yang lain. Pasti orang nantinya ketika itu menjadi jalan, bagus, booming, orang pasti ngomong macem-macem gitu oh ini begitu, begitu, begini itu pasti, dan ini udah punya jawaban untuk semua resikonya itu yang menggandeng pihak ketiga, nanti kita pilih yang paling bisa diajak kerja

sama.” (Hasil wawancara dengan Sekretaris Pokdarwis Desa Wisata Banyukuning pada 30 Oktober 2023)

Berdasarkan kutipan wawancara tersebut, diketahui bahwa pengelola desa ini menggandeng event organizer (EO) dan pihak profesional lain di bidang pariwisata guna memberikan masukan strategis dalam manajemen risiko dan pengembangan desa wisata. Kerja sama dengan pihak ketiga dapat membantu desa dalam mengantisipasi berbagai tantangan yang mungkin muncul seiring meningkatnya popularitas wisata mereka. Pendekatan ini menunjukkan bahwa monitoring dan evaluasi tidak hanya harus dilakukan secara internal, tetapi juga dapat diperkuat dengan masukan dari pihak eksternal yang memiliki keahlian di bidang pariwisata.

Persoalan krusial yang turut menghambat monitoring dan evaluasi adalah ketiadaan dokumen tertulis atau Standar Operasional Prosedur (SOP) mengenai manajemen risiko di sejumlah desa wisata. Padahal, merujuk keterangan Direktur BUMDes Desa Sepakung, Badan Penanggulangan Bencana Daerah (BPBD) telah menyusun dokumen SOP manajemen risiko bagi desa wisata. Namun, tidak disosialisasikan dengan baik kepada seluruh pemangku kepentingan desa wisata di Kabupaten Semarang seperti dijelaskan melalui hasil kutipan wawancara berikut:

“Itu kemungkinan sudah ada (manajemen risiko) di BPBD (Badan Penanggulangan Bencana Daerah. Saya tidak tahu (efektif atau tidaknya manajemen risiko) tapi secara visual tidak ditemukan masalah/kendala.” (Hasil wawancara dengan Direktur BUMDes Desa Wisata Sepakung pada 20 Oktober 2023)

Kemudian, terdapat fakta yang mengkonfirmasi kegagalan penerapan dokumen tertulis (SOP) manajemen risiko akibat ketiadaan pihak eksternal seperti dijelaskan kutipan wawancara berikut:

“Sebenarnya itu, saya masih belum ada untuk manajemen resiko, problem solvingnya ada tapi actionnya ngga ada, jadi ya sekedar tertulis, ya saya berharap ada pihak ke-3 dalam menyelesaikan permasalahan internal, jadi ada namun tidak dijalankan” (Hasil wawancara dengan Pengelola dDesa Wisata Branjang pada 2 Desember 2023)

Ketiadaan dokumen tertulis atau Standar Operasional Prosedur (SOP) mengenai manajemen risiko menjadi salah satu hambatan utama dalam pelaksanaan monitoring dan evaluasi di sejumlah desa wisata di Kabupaten Semarang. Padahal, keberadaan SOP sangat penting sebagai pedoman dalam mengantisipasi dan menangani berbagai potensi risiko, terutama yang berkaitan dengan bencana alam dan keselamatan wisatawan.

Ketidakefektifan SOP dalam manajemen risiko menunjukkan bahwa penyusunan dokumen tertulis saja tidak cukup tanpa adanya langkah konkret dalam penerapannya. Diperlukan sinergi antara BPBD, pemerintah daerah, dan pengelola desa wisata untuk memastikan bahwa dokumen SOP yang telah disusun dapat tersosialisasikan dengan baik, dipahami oleh seluruh pemangku kepentingan, dan diterapkan secara efektif dalam operasional desa wisata. Selain itu, keterlibatan pihak eksternal seperti akademisi juga dapat membantu meningkatkan efektivitas monitoring dan evaluasi dalam rangka pengelolaan risiko di desa wisata.

Secara keseluruhan, temuan lapangan ini menunjukkan bahwa tantangan dalam pengelolaan desa wisata tidak hanya terbatas pada aspek teknis mitigasi risiko, tetapi juga pada faktor finansial dan kelembagaan seperti adanya Lembaga khusus yang menangani mitigasi risiko. Oleh sebab itu, diperlukan sosialisasi dan edukasi seperti diketahui pada Desa Wisata Banyukuning yang menitikberatkan

pada edukasi dan sosialisasi oleh BPBD seperti dijelaskan melalui hasil wawancara berikut:

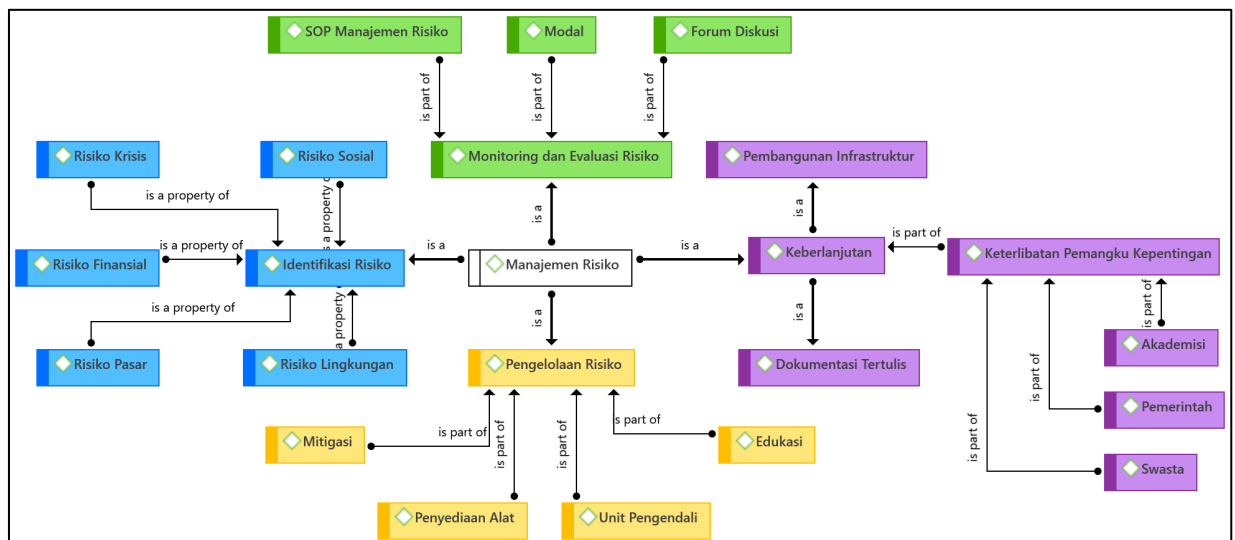
“Dusun Kedungwangan itu kontur tanahnya kan agak begini-gini ya itu ya sebetulnya agak rawan longsor tapi nggak apa-apa masih aman sih, kemarin kami mendatangkan BPBD untuk mitigasi bencana yang buat tempat wisata seperti ini, kan harus ada.” (Hasil wawancara dengan Sekretaris Pokdarwis Desa Wisata Banyukuning pada 30 Oktober 2023)

Temuan lapangan ini mengindikasikan bahwa aspek geologis menjadi salah satu faktor utama dalam manajemen risiko desa wisata, terutama di daerah dengan kontur tanah yang tidak stabil. Kondisi tanah yang tidak rata dan berpotensi mengalami longsor menjadi perhatian dalam pengelolaan desa wisata. Meskipun wilayah tersebut masih tergolong aman, tetap diperlukan langkah-langkah mitigasi untuk mengantisipasi potensi bencana di masa depan. Oleh karena itu, pihak pengelola telah mengundang Badan Penanggulangan Bencana Daerah (BPBD) guna memberikan pendampingan dan strategi mitigasi bencana yang sesuai dengan karakteristik wilayah tersebut. Keputusan ini menunjukkan adanya kesadaran terhadap pentingnya pencegahan dini dalam mengurangi risiko bencana yang dapat berdampak pada keselamatan pengunjung serta keberlangsungan desa wisata.

Temuan penelitian mengenai manajemen risiko yang diterapkan dalam mengelola desa wisata yang terdiri dari tiga aspek utama yaitu identifikasi risiko, pengelolaan risiko, dan monitoring serta evaluasi risiko. Identifikasi risiko mencakup berbagai jenis risiko seperti risiko sosial, lingkungan, finansial, pasar, dan krisis, yang menjadi dasar dalam penyusunan strategi mitigasi. Pengelolaan risiko melibatkan langkah-langkah seperti mitigasi, penyediaan alat, serta pembentukan unit pengendali untuk mengurangi dampak negatif yang mungkin

terjadi. Sementara itu, monitoring dan evaluasi risiko memerlukan dukungan seperti SOP manajemen risiko, modal, serta forum diskusi guna memastikan efektivitas penerapannya.

Selain itu, pentingnya keberlanjutan dalam manajemen risiko, yang mencakup pembangunan infrastruktur, dokumentasi tertulis, dan keterlibatan pemangku kepentingan, seperti akademisi, pemerintah, dan pihak swasta. Keberlanjutan ini bertujuan untuk memastikan bahwa sistem manajemen risiko dapat terus berjalan dan berkembang melalui dukungan berbagai pihak serta adanya regulasi yang terdokumentasi dengan baik. Secara rinci manajemen risiko dijelaskan melalui visualisasi hasil pengolahan data sebagai berikut:



Gambar 5.44 Hasil Pengolahan Data Manajemen Risiko

Sumber : Hasil Visualisasi Atlas.ti 9, 2024

8. *Project Management (Manajemen Proyek)*

Manajemen proyek memungkinkan pengendalian biaya, waktu, dan sumber daya yang lebih baik, membangun kepercayaan donatur dan pihak berkepentingan lainnya, serta memenuhi persyaratan penerima manfaat. Batasan dalam sebuah

proyek ditentukan dari tiga aspek yaitu ruang lingkup, anggaran, dan periode pelaksanaan. Aspek pembatas pertama dalam manajemen proyek adalah ruang lingkup seberapa luas proyek yang hendak dikerjakan sehingga identifikasi awal jenis proyek diperlukan. Proyek dikategorikan ke dalam empat jenis yaitu proyek *engineering* konstruksi, proyek *engineering* manufaktur, proyek pengembangan, dan proyek kapital.

Proyek *engineering* konstruksi adalah jenis yang paling relevan dengan kondisi manajemen proyek dalam penelitian ini. Esensi *engineering* konstruksi dicirikan oleh aktivitas konstruksi, pembangunan, dan pengadaan. Identifikasi potensi desa wisata dilakukan sebagai tahap awal untuk mengetahui proyek yang dibutuhkan. Sumber daya yang dimiliki digali dan dilakukan rangkaian uji coba untuk mengetahui Daya Tarik Wisata yang sebetulnya ingin fokus untuk dikembangkan. Nilai tambah kemudian muncul ketika pengelola memiliki kesadaran bahwa eksistensi desa wisata bermanfaat bagi keberlanjutan ekonomi sekaligus pemecahan problem sosial seperti dijelaskan melalui hasil wawancara berikut:

“Untuk planningnya sudah ada, kebetulan saat ini kita termasuk di wisata alam ... Kebetulan pada tahun 2020 kita membuat budidaya maggot, dengan adanya budidaya maggot tersebut banyak sekali warga dari luar yang ingin belajar, ingin mengamati bagaimana sih cara memanfaatkan sampah yang ada di wilayah tersebut. Harapannya dengan adanya budidaya maggot itu dapat menjadi solusi pengentasan sampah di Kabupaten Semarang.” (Hasil wawancara dengan Pengurus Pokdarwis di Desa Wisata Bima Gondang pada 21 Oktober 2023)

Hal senada juga ditemukan di Desa Wisata Asinan, identifikasi potensi dilakukan untuk perencanaan pengembangan wisata yang disesuaikan dengan potensi yang dimiliki. Pengelola menggunakan tema desa wisata edukasi sebab

Desa Wisata Asinan unggul dalam potensi wisata alam. Dalam pengembangan proyeknya pengelola turut melakukan riset dengan mencontoh desa wisata lain yang mengangkat tema sejenis, modifikasi yang dilakukan diselaraskan dengan sumber daya yang tersedia sekaligus untuk mencirikan nilai jual desa wisata dibanding desa wisata lain seperti dijelaskan melalui hasil wawancara berikut:

“Kalau soal paket terinspirasi dengan yang lain ... Oh, ternyata mereka buat paket, saya akan buat juga, tapi dengan paket yang beda. Mungkin kalau sini kebanyakan edukasi, soalnya disini yang disajikan itu alam, sumber daya alam. Kalau dari yang lain kan sumber daya alam, tapi kayak tempat *view* yang bisa diambil, kayak lagi *rafting*. Ini kalau di sini kan edukasi, edukasi seperti kerajinan jala, pengolahan di ikan.” (Hasil wawancara dengan Sekretaris Pokdarwis Desa Wisata Asinan pada 29 Oktober 2023)

Pengelola desa wisata juga melakukan pengembangan proyek dengan inovasi wisata. Inovasi wisata ini dilakukan untuk menambah nilai ekonomi yang dapat dihasilkan dari satu daya tarik wisata yang ada. Sebagai contoh pengelola Desa Wisata Gedong yang tengah melakukan perencanaan penambahan wisata edukasi. Implikasinya pada berlipatnya pendapatan ekonomi sebab disamping menjual produk wisata, pengelola dapat menjual “proses” dalam bentuk eduwisata yang diminati pengunjung seperti dijelaskan melalui hasil wawancara berikut:

“... Kita juga dari peternakan pada sapi jadi ada pengolahan pasca pemerahan, kita pengen menjual prosesnya seperti pemerahan sapi kaya Cimory dan lain sebagainya kita banyak berubah” (Hasil wawancara dengan Sekretaris Desa dan Pengelola di Desa Wisata Gedong pada 19 Oktober 2023)

Inovasi lain juga direncanakan dalam pengelolaan Desa Wisata Kopeng. Fasilitas *camping site* yang difungsikan sebagai paket wisata pengunjung yang ingin bermalam dengan suasana di kaki Gunung Merbabu. Kepala Desa Kopeng menambahkan pihaknya berencana menambah jenis paket agar lebih bervariasi seperti disampaikan melalui kutipan wawancara berikut:

“Ada rencana akhir tahun 2023 mengumpulkan pengusaha wisata meliputi dari sektor destinasi, sektor perhotelan dan sektor-sektor lainnya ada rencana untuk menjadikan paket wisata” (Hasil wawancara dengan Kepala Desa di Desa Wisata Kopeng pada 14 Oktober 2023)

Temuan lapangan ini menunjukkan bahwa Desa Wisata Kopeng tengah merancang inovasi dalam pengelolaan pariwisatanya, khususnya melalui pengembangan fasilitas *camping site* sebagai bagian dari paket wisata. Strategi ini bertujuan untuk meningkatkan daya tarik desa wisata dengan menawarkan pengalaman bermalam di kaki Gunung Merbabu, yang berpotensi menarik lebih banyak wisatawan.



Gambar 5.45 Penampakan *Camping Site* Desa Wisata Kopeng

Sumber : Dokumentasi Peneliti, 2023

Upaya inovasi ini tidak hanya terbatas pada pengembangan fasilitas, tetapi juga melibatkan perluasan jenis paket wisata dengan menggandeng berbagai pemangku kepentingan di sektor pariwisata. Kepala Desa Kopeng menegaskan bahwa pada akhir tahun 2023, pihaknya berencana mengumpulkan para pengusaha

wisata, termasuk dari sektor destinasi, perhotelan, dan industri terkait lainnya, untuk menyusun paket wisata yang lebih beragam.

Diversifikasi wisata juga dilakukan sebagai bentuk rencana pengembangan proyek yang sudah ada. Diversifikasi wisata termanifestasi dengan pengembangan destinasi baru, riset potensi yang dimiliki dilakukan sebagai tahap awal perencanaan. Misalnya rencana diversifikasi wisata yang dikembangkan oleh Pengelola Desa Wisata Sepakung terkait rencana pengembangan destinasi wisata kuliner. Eksistensi UMKM lokal nantinya akan dilibatkan dengan bentuk kelembagaan BUMDes. Pengelola juga mengatakan setelah proyek tercapai, akan dilakukan proyek pengembangan fasilitas penunjang wisata yaitu *spot selfie* pengunjung seperti dijelaskan melalui kutipan wawancara berikut:

“Iya (pelibatan UMKM), sama wisata kuliner di Sepakung karena berharap untuk BUMDes itu punya wisata sendiri. Kan wisata lainnya sudah ada dan sudah jadi, jadi wisata kuliner dibuat untuk jadi wisata yang punya BUMDes. Nanti setelah wisata kuliner mau bikin spot selfie juga bisa...” (Hasil wawancara dengan Direktur BUMDes Desa Wisata Sepakung pada 20 Oktober 2023)

Pengembangan destinasi wisata menjadi lebih terarah dengan adanya dokumen *masterplan* pengembangan infrastruktur penunjang seperti pendirian bangunan rumah joglo, lapangan parkir kendaraan, dan fasilitas rumah makan. Proyek infrastruktur ini diperlukan dalam pengembangan destinasi wisata sebagai syarat terpenuhinya aspek amenities sesuai dengan Buku Pedoman Desa Wisata Kementerian Koordinasi Bidang Kemaritiman dan Investasi. Proyek penambahan infrastruktur berupa rumah joglo di luasan lahan 2,6 ha saat ini sudah mulai dijalankan. Meskipun demikian, pengelola mengaku bahwa *masterplan* yang dimiliki sebatas rencana dalam pembangunan satu jenis proyek saja. Belum ada

perencanaan jangka panjang yang mencakup keseluruhan pengembangan proyek yang sudah ada. Hal ini diketahui melalui kutipan wawancara berikut:

“Ini dokumen jangka panjang kita belum ada kita adanya dokumen *Master Plan* pembangunan pusat kuliner kawasan pengembangan wisata ini sifatnya objek jadi kita ada tanah kas desa yang rencana kedepan akan difungsikan sebagai tempat kawasan pengembangan desa wisata terpadu, jadi ada fasilitas kuliner kemudian ada lapangan untuk parkir kendaraan, ada bangunan pendukung, rumah joglo ini sudah kita siapkan. Saat ini bangunan yang sudah terbangun dari total 2,6 hektar ini baru satu bangunan.” (Hasil wawancara dengan Sekretaris Desa di Desa Wisata Samirono pada 23 Oktober 2023)

Kondisi serupa juga peneliti temukan di Desa Wisata Rembes, rencana pengembangan proyek menyorot pada pembangunan infrastruktur desa wisata yaitu pembangunan embung dan *rest area*. Rencana proyek tersebut secara fungsional dapat berdampak pada penambahan daya ekonomi masyarakat setempat. Tujuan ini selaras dengan eksistensi desa wisata sebagai wadah pemberdayaan masyarakat. Perlu diperhatikan agar rencana dapat berjalan dengan efisien diperlukan komunikasi ke berbagai pihak agar inovasi pengembangan dapat diterima seutuhnya. Temuan lapangan mengkonfirmasi persetujuan menjadi kendala dalam perencanaan penambahan infrastruktur seperti disampaikan melalui kutipan wawancara berikut:

“Itu sudah pasti ada, tetapi ya saat ini mau fokus di pembangunan yang ada dulu seperti pembangunan embung, *rest area* yang sudah saya sebutkan tadi. Dalam hal ini juga ada masalah, Ya paling cuma masalah kecil seperti ketidaksetujuan pihak lain dari pendapat kita mengenai inovasi tertentu.” (Hasil wawancara dengan Bendahara II Pokdarwis di Desa Wisata Rembes pada 20 Oktober 2023)

Selain kendala yang telah disebutkan sebelumnya, penambahan infrastruktur sering kali terhambat oleh faktor eksternal. Proyek pengembangan infrastruktur menjadi kurang efektif apabila infrastruktur yang diajukan tidak sesuai dengan kebutuhan di lapangan. Temuan lapangan menunjukkan bahwa pemberian

infrastruktur dalam bentuk barang jadi berpotensi menimbulkan inefektivitas, karena pada akhirnya infrastruktur tersebut tidak dapat dimanfaatkan secara optimal. Hal ini diketahui melalui hasil wawancara berikut:

“ ... Namun, dari pusat yang memberi uang kan datangnya barang jadi. Sehingga justru tidak sesuai dengan harapan orang dibawah. Misal, wah gardu pandang harusnya 20 meter namun misal datang barang tiga meter dll. Gazebo 8x6m tidak sesuai dengan program saya karena saya berharapnya pendopo 16x16 m. Istilahnya menjadi bangunan yang tidak berguna. Intinya tidak sesuai...” (Hasil wawancara dengan Direktur Utama BUMDes di Desa Wisata Patemon pada 14 Oktober 2023)

Rencana pengembangan proyek tak hanya dilakukan ke proyek fisik tetapi proyek non-fisik. Implementasi teknologi informasi juga turut serta diperhatikan oleh pengelola. Digitalisasi menjadi kendaraan yang penting dalam pengembangan desa wisata dalam hal percepatan layanan, perluasan pasar, hingga perwajahan desa wisata melalui media sosial dan laman resmi desa wisata. Pembangunan infrastruktur digital berencana diterapkan di Desa Wisata Kopeng dimulai dengan rencana perbaikan jaringan internet yang mampu diakses di seluruh wilayah dan rencana pembuatan *information center* terintegrasi seperti disampaikan melalui kutipan wawancara berikut:

“Saya ingin kedepannya ada biasanya di Kopeng dengan adanya informasi *center* membawahi semua desa-desa yang ada di Getasan, supaya terintegrasi betul dan tersistem tapi saya lebih ingin satu sentra pasar yang didukung dengan satu satelit misal jaringan internet satu titik tapi bisa membawahi seluruhnya, dengan menjunjung kearifan lokal tidak hilang” (Hasil wawancara dengan Kepala Desa di Desa Wisata Kopeng pada 14 Oktober 2023)

Ruang lingkup menjadi aspek penting dalam manajemen proyek sebab dengan mendefinisikan dengan jelas jenis proyek yang hendak dibangun akan mempermudah pengelola desa wisata dalam proses manajemen proyek. Temuan menunjukkan bahwa pengelola desa wisata memiliki fokus pada pembangunan

proyek fisik dan non-fisik. Proyek fisik dicirikan dengan rencana pembangunan infrastruktur, diversifikasi jenis wisata, dan inovasi wisata yang ditawarkan. Proyek non-fisik ditunjukkan dengan rencana pembangunan proyek digital di desa wisata.

Aspek selanjutnya yang dinilai dalam pengelolaan proyek adalah anggaran. Anggaran menjadi batasan yang harus ditaati sebab sumber daya sifatnya terbatas sehingga perlu perencanaan anggaran yang sesuai dalam pembuatan proyek agar timbul efisiensi biaya. Faktor anggaran ini yang menentukan seberapa besar pemasukan dan pengeluaran dalam pembangunan proyek. Peneliti mencoba mengidentifikasi sumber pemasukan dalam manajemen proyek di desa wisata yang ada.

Misalnya pembangunan proyek di Desa Wisata Kemambang bergantung pada pembiayaan dana desa. Dana desa menjadi sumber pemasukan utama pada proyek bangunan *café* yang telah selesai. Ke depan pengelola juga berencana membangun penginapan dan gapura selama datang sebagai infrastruktur penunjang desa wisata menggunakan dana desa. Alokasi dana desa merupakan skema pendanaan resmi dan terjamin oleh pemerintah sebagaimana tertuang dalam Buku Pedoman Desa Wisata seperti dijelaskan melalui hasil wawancara berikut:

“Kami sudah selesai membangun *café* dan sekarang proses membangun penginapan serta gapura tapi itu juga masih menunggu dana dari desa dan juga bantuan yang harapannya juga bisa difasilitasi oleh pemasukan wisata” (Hasil wawancara dengan Pengelola Desa Wisata Sitaring pada 19 Oktober 2023)

Sumber pemasukan lain yang ditemukan berasal dari dana BUMDes yang dialokasikan ke desa wisata. Anggaran melalui BUMDes juga telah diatur dalam Buku Pedoman Desa Wisata sebagai dua skema pendanaan yang digunakan oleh pemerintah. Pengelola Desa Wisata Keseneng mengkonfirmasi segala bentuk

proyek infrastruktur seperti jembatan didanai oleh BUMDes, meskipun terdapat dana BUMDes mereka berencana untuk mengajukan dana bantuan kerja sama ke pihak eksternal sebab dana yang ada belum cukup.

“Ada (rencana pengajuan dana sponsorship). Sama bantuan dari BUMDES itu. Atau bantuan lain yang kita harus mengajukan ke pemerintah pusat ... ” (Hasil wawancara dengan Pengelola Desa Wisata Keseneng pada 17 November 2023)

Sementara itu, sumber anggaran berasal dari pihak ke tiga ditemukan dalam proyek infrastruktur di Desa Wisata Srumbung Gunung. Pengelola mengaku di rentan 2022 – 2023 rencana pembangunan proyek yang mereka miliki dibantu dengan skema *Corporate Social Responsibility* (CSR) oleh beberapa pihak ke-tiga seperti Institut Pluralisme Indonesia dan Komunitas Cinta Damai Salatiga. CSR mereka berikan dengan bantuan kerangka joglo yang dapat dimanfaatkan sebagai sarana penunjang wisata.

“Di tahun ketiga yaitu 2022 kita fokus membuat joglo dengan dibantu program CSR – CSR juga dengan UKSW yang mana didampingi oleh Institut Pluralisme Indonesia. Dan juga MDS memberikan bantuan kerangka joglo. Kita juga didampingi oleh Komunitas Cinta Damai Salatiga. Di tahun 2023 ini sudah ada pembangunan *homestay* dari aspirasi DPR Pusat.” (Hasil wawancara dengan Ketua Pokdarwis Desa Wisata Poncoruso pada 18 Oktober 2023)

Temuan berbeda peneliti temui di Desa Wisata Bantir Hills berada dalam krisis keuangan yang dialami. Mereka tidak memiliki sumber pemasukan untuk manajemen proyek sebab sikap yang dimiliki ketua Pokdarwis enggan untuk menggabungkan desa wisata ke BUMDes. Hal ini menghambat sebab dana BUMDes pada akhirnya tidak dapat digunakan untuk pengembangan proyek. Skema pendanaan melalui dana desa juga tidak dilakukan sebab tidak mampu mencukupi defisit anggaran yang terlampau besar, pemasukan sepenuhnya berasal dari uang pribadi pengelola. Kondisi tersebut berimplikasi pada stagnansi segala

aspek pengelolaan desa wisata termasuk manajemen proyek yang ada. Hal ini diketahui melalui hasil wawancara berikut:

“Kami belum kepikiran untuk melakukan inovasi saat ini sebab melihat kondisi saat ini juga berada di ambang kematian. Sebab kami juga terkendala untuk permodalan, kita fokus untuk mengembalikan minus 237 juta terlebih dahulu.” (Hasil wawancara dengan Ketua Pengelola Desa Wisata Bantir Hills pada 19 Oktober 2023)

Secara umum, sumber pendanaan desa wisata dapat berasal dari dana BUMDes, dana desa yang dialokasikan melalui musyawarah desa, atau kerja sama dengan pihak ketiga melalui skema CSR. Meskipun mekanisme pendanaan tersebut telah sesuai dengan Buku Pedoman Desa Wisata, kasus yang terjadi di Bantir Hills menunjukkan anomali, di mana defisit anggaran yang besar tidak dapat tertutupi oleh sumber pendanaan yang tersedia. Dalam kondisi ini, pengelola desa wisata lebih berfokus pada pemulihan keuangan daripada merancang inovasi baru, sebagaimana tercermin dalam pernyataan ketua pengelola yang menyebutkan bahwa prioritas saat ini adalah menutupi defisit sebesar Rp237 juta sebelum mempertimbangkan langkah pengembangan lebih lanjut.

Aspek lainnya adalah periode pelaksanaan proyek yang dimaknai dengan jangka waktu yang diperlukan dalam pengerjaan suatu proyek. Dengan memahami hal ini, pengelola memiliki garis akhir atau penanda usainya suatu proyek. Kepastian periode dapat dirumuskan melalui adanya rencana atau dokumen yang memuat tujuan berdasarkan waktu pencapaiannya. Misalnya dalam Desa Wisata Patemon telah digunakan rencana strategis dalam pembangunan proyek berdasar periode bulan. Rencana strategis tersebut memuat detail program yang akan dibangun beserta target penyelesaiannya secara rinci, kepastian waktu efektif

diterapkan sebab memberi acuan bagi pengelola untuk mencapai targetnya seperti dijelaskan melalui kutipan wawancara berikut:

“Waktu awal pembangunan saya sempat bikin seperti itu (rencana strategis). Bulan ini bulan ini ini. Itu saya bikin perbulan di tahun 2022 kemarin ... Waktu pembangunan memang rinci misal jalan harus selesai kapan. Waktu menanam harus kapan, gazebo tanggal berapa harus selesai.” (Hasil wawancara dengan Direktur Utama BUMDes Desa Wisata Patemon pada 14 Oktober 2023)

Sedangkan pengelola Desa Wisata Asinan menggunakan batasan periode pelaksanaan yang dibagi menjadi rencana jangka pendek, menengah, dan panjang. Kategorisasi tersebut dilakukan agar pengelola dapat lebih fokus untuk mencapai program yang direncanakan. Manajemen proyek dikategorikan sebagai rencana jangka panjang melalui target pembuatan bangunan baru.

“Program kita dibagi tiga. Jangka pendek, menengah, panjang. Kalau yang jangka pendek, programnya cuma membantu paguyuban paguyuban kayak penyediaan tempat, sampah, dan lain. Kalau yang jangka menengah mungkin kita adakan kegiatan event-event seperti itu, bisa dibilang menengah. Kalau yang jangka panjang, Kita akan menargetkan terbentuknya tempat yang baru...” (Hasil wawancara dengan Sekretaris Pokdarwis di Desa Wisata Asinan pada 29 Oktober 2023)

Temuan lapangan tersebut menjelaskan di Desa Wisata Asinan menunjukkan bahwa pengelola telah menerapkan sistem perencanaan berbasis periode pelaksanaan yang dikategorikan ke dalam rencana jangka pendek, menengah, dan panjang. Pembagian ini bertujuan untuk membantu pengelola lebih fokus dalam merealisasikan program sesuai dengan skala prioritas dan jangka waktu yang telah ditentukan.

Dalam praktiknya, rencana jangka pendek mencakup dukungan terhadap paguyuban lokal, seperti penyediaan fasilitas umum dan pengelolaan kebersihan. Sementara itu, rencana jangka menengah difokuskan pada penyelenggaraan

kegiatan atau event guna meningkatkan daya tarik wisata. Adapun rencana jangka panjang diarahkan pada target pembangunan infrastruktur baru yang dapat menunjang keberlanjutan desa wisata.

Periode pelaksanaan menjadi aspek pembatas yang diperlukan dalam suatu manajemen proyek. Aspek tersebut dilakukan guna mengkategorikan tujuan setiap proyek berdasar tenggat waktu penyelesaiannya. Beberapa pengelola desa wisata juga telah sadar dan mengaplikasikan hal tersebut dalam sebuah dokumen tertulis. Dengan demikian, pengelolaan desa wisata tidak hanya bersifat reaktif terhadap tantangan yang ada, tetapi juga memiliki strategi jangka panjang untuk memastikan pengembangan yang berkelanjutan.

Dokumen tertulis yang merupakan informasi terdokumentasi sebagai basis dalam pengambilan keputusan. Dokumen tertulis memuat indikator yang diperlukan dalam pencapaian program yang hendak dicapai. Berdasarkan konteks manajemen proyek, terdapat beberapa dokumentasi tertulis yang digunakan. Implementasi RPJMDes dan *masterplan* program oleh pengelola desa wisata telah secara parsial digunakan. Strategi pencapaian tujuan per enam tahunan terdokumentasi dengan rinci dalam Rencana Pembangunan Jangka Menengah Desa (RPJMDes). RPJMDes menjadi acuan pengelola desa wisata dalam pengembangan proyeknya, RPJMDes disepakati oleh seluruh perangkat desa dan masyarakat sebab sifat penyusunannya didasarkan pada hasil musyawarah bersama seperti dijelaskan melalui kutipan wawancara berikut:

“Kalau perencanaan itu sudah termuat dalam RPJMDes, kita tinggal menjalankan saja yang sudah tertuang di situ. Sebelum ada RPJMDes juga kita ada musyawarah desa biar semuanya ikut memberikan masukan.” (Hasil wawancara dengan Perangkat Desa Bejalen pada 19 Januari 2024)

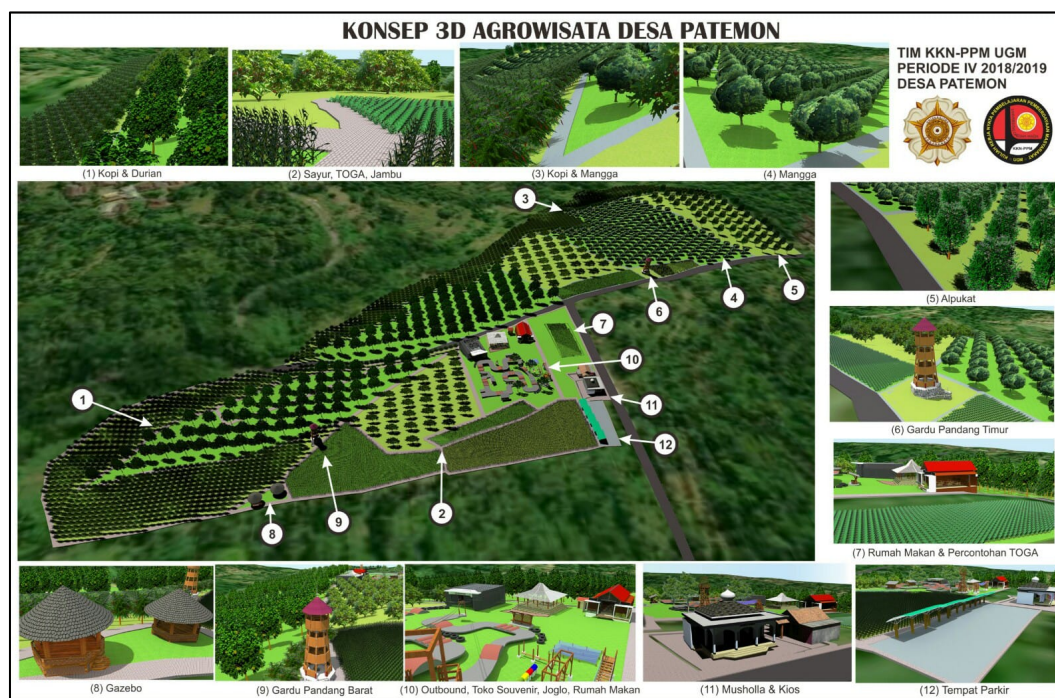
Penyelerasan RPJMDes dengan *roadmap* desa dilakukan dengan identifikasi awal oleh tim penyusun RPJMDes. Tim penyusun harus paham betul pedoman dan arah kebijakan yang diterapkan dalam desa terlebih dahulu, pelibatan masyarakat dalam Musrenbag Desa akan maksimal dilaksanakan setelahnya. Proses pembuatan RPJMDes memang butuh komitmen dari seluruh elemen desa dan pendampingan pihak eksternal. Sosialisasi ke seluruh lini masyarakat pun menjadi penting sebab pengetahuan masyarakat tentang urgensi RPJMDes menjadi salah satu faktor keberhasilan perancangan RPJMDes. Hal ini sesuai dengan temuan lapangan di mana pengelola Desa Wisata Polobogo belum mampu mengimplementasikan RPJMDes sepenuhnya sebab terkendala pada tahap Musrenbag Desa seperti dijelaskan melalui kutipan wawancara berikut:

“RPJMDes secara spesifik memang kita masih proses-proses kita kita buat karena kemarin kita bisa membuka pikiran warga dulu, arahnya kita kesana dan kita sedang persiapkan perencanaan jangka menengah ke panjangnya kita buat tapi memang fokus kita kemarin memang supaya masyarakat itu dibuka dulu wawasannya.” (Hasil wawancara dengan Ketua Pokdarwis Desa Wisata Polobogo pada 24 Oktober 2023)

Rencana pengembangan proyek di Desa Wisata Patemon telah diintegrasikan dalam Rencana Pembangunan Jangka Menengah Desa (RPJMDes). Direktur BUMDes Desa Wisata Patemon menjelaskan bahwa rencana ini telah disusun sejak tahun 2022 dengan bantuan akademisi, mengacu pada target pencapaian proyek berdasarkan periode tertentu. Perencanaan pengembangan ini bertujuan untuk mengembangkan sektor agrowisata Desa Wisata Patemon, yang turut didukung oleh Tim Kuliah Kerja Nyata (KKN) dari Universitas Gadjah Mada.

Dalam perencanaan tersebut, setiap area telah dipetakan sesuai dengan fungsi dan tujuannya masing-masing. Selain itu, jenis infrastruktur yang akan

dibangun beserta lokasinya telah ditentukan secara jelas. Pengelola desa wisata merencanakan pembangunan berbagai fasilitas pendukung, termasuk gazebo, gardu pandang, fasilitas outbound, tempat ibadah, area makan, fasilitas parkir, serta kawasan wisata alpukat. Integrasi perencanaan ini menunjukkan adanya pendekatan yang sistematis dalam pengembangan desa wisata guna meningkatkan daya tarik dan keberlanjutannya.



Gambar 5.46 Visualisasi *Site Plan* Desa Wisata Patemon

Sumber: Dokumentasi Peneliti, 2023

Dokumen tertulis lain yang diimplementasikan oleh pengelola dalam manajemen proyeknya adalah *masterplan*. Gambaran besar yang memuat indikator dan tujuan berdasarkan periode program dimuat dalam *masterplan*, dokumen perencanaan ini menggambarkan rencana pengembangan desa wisata yang mencakup tata guna lahan, pengembangan bangunan, atau pengembangan infrastruktur pendukung secara rinci. Desa Wisata Ngidam Muncar menggunakan

dokumen *masterplan* dalam pengembangan destinasi wisatanya. Masterplan yang tersedia saat ini fokus pada pengembangan paket wisata yaitu paket *outbond*, *fun game*, dan tubing (arung ban) seperti dijelaskan melalui hasil wawancara berikut:

“Rencana pengembangan banyak, tetapi kita belum ada budgeting plan jadi baru program plan aja. Misalnya tubing, fun game, outbound ini yang jadi master plan” (Hasil wawancara dengan Direktur Utama BUMDes Desa Wisata Ngidam Muncar pada 15 Desember 2023)

Sama seperti dokumen RPJMDes, implementasi masterplan ternyata belum mampu digunakan secara holistik. Dalam kasus tertentu, *masterplan* yang ada tidak mampu dijaga keberlanjutannya disebabkan pandemi Covid-19 yang terjadi pada rentan 2020 – 2021. Rencana pengembangan proyek yang sebelumnya sudah termuat dalam *masterplan* menjadi terhambat karena pandemi meniadakan aktivitas desa wisata sepenuhnya. Hal ini diketahui melalui hasil wawancara dengan Pengelola Desa Wisata Gemawang di mana *masterplan* pengembangan proyek belum mampu diperbaharui ulang, mereka fokus pada normalisasi kegiatan pariwisata yang sebelumnya terhenti sebagai berikut:

“...Gara-gara pandemi kita kan *restart* ya. Nah, maka mau tidak mau kita mengefektifkan, mengembalikan kegiatan yang dulu. Batik sudah kembali kegiatannya. Bukan omset produksinya, tapi kegiatan pariwisatanya sudah kembali. Kegiatan edukasi, cuma yang lain belum. Pengembangan selama ini, dibilang efektif juga belum dan harus diefektifkan lagi...” (Hasil wawancara dengan Pengelola Desa Wisata Gemawang pada 18 Oktober 2023)

Kurangnya kesadaran pengelola desa wisata terhadap pentingnya RPJMDes dan masterplan dalam pengembangan proyek menjadi salah satu hambatan dalam implementasi dokumen tertulis. Minimnya proaktivitas pengelola dalam mengidentifikasi kebutuhan dan permasalahan yang dihadapi desa wisata turut menjadi kendala utama. Hal ini terlihat pada kasus di Desa Wisata Rowoboni, di

mana pengelola belum menyusun dokumen tertulis karena beranggapan bahwa dokumen tersebut belum diperlukan, mengingat tidak adanya keluhan dari pelaku wisata seperti dijelaskan melalui hasil wawancara berikut:

“Belum (menggunakan masterplan), kalau saya bisa mengumpulkan pelaku wisata ini mungkin bisa merancang kedepannya. Selama mereka tidak mengeluh ke desa berarti mereka ga tau permasalahannya gimana” (Hasil wawancara dengan Pengelola Desa Wisata Rowoboni pada 19 November 2023)

Sikap ini mencerminkan kurangnya perencanaan strategis dalam pengelolaan desa wisata, yang berpotensi menghambat pengembangan jangka panjang. Dalam pengelolaan desa wisata lain pengelola juga mengaku belum mengimplementasikan dokumen tertulis dalam pengembangan proyek. Pengelola Desa Wisata Diwak menggunakan perencanaan pribadi secara tidak tertulis dalam pengembangan proyeknya.

“Sudah ada kalau secara pribadi, mungkin ya kalau secara tertulis belum tersusun” (Hasil wawancara dengan Ketua Pengelola Desa Wisata Diwak pada 18 November 2023)

Hal senada juga peneliti temukan di Desa Wisata Jembrak bahwa perencanaan pengembangan proyek sifatnya insidental. Proyek dilakukan sewaktu-waktu dan tidak rutin hanya ketika pengelola merasa terdapat keperluan dalam pengembangan proyek, sehingga belum ada dokumen perencanaan tertulis yang spesifik dan terukur secara jelas seperti dijelaskan melalui kutipan wawancara berikut:

“Cuma dilaksanakan saja, jadi belum ada perencanaan dalam bentuk dokumen. Yang penting ada dana ada rencana, tinggal kerja.” (Hasil wawancara dengan Pengurus Pokdarwis di Desa Wisata Boma Gondang pada 21 Oktober 2023)

Selain itu, pengembangan proyek yang bersifat sangat kompleks pengelola desa wisata perlu menghadirkan adanya dokumen tertulis dalam pengembangan wilayahnya. Dokumen Rencana Tata Ruang Wilayah (RTRW) merupakan dokumen perencanaan yang mengatur pola ruang suatu wilayah dengan tujuan memberikan pedoman dalam pengembangan wilayah tersebut seperti dijelaskan melalui kutipan wawancara berikut:

“Kalau manajemen proyek sih perlu pengembangan wilayah. Perlu pengembangan wilayah untuk spot-spot baru, penambahan destinasi baru. Butuh rencana tata ruang wilayah. Contohnya wisata edukasi berbasis agrowisata. Kami hanya mampu menampung untuk 100 orang, sementara pendaftar disini ada yang sampai 400 orang. Itu kan butuh RTRW, Rencana Tata Ruang Wilayah untuk pengembangan atau perluasan lahan, Mungkin buka di wilayah lain lagi.” (Hasil wawancara dengan Pengelola Desa Wisata Keseneng pada 17 November 2023)

Temuan lapangan ini menunjukkan bahwa pengelolaan desa wisata tidak hanya memerlukan manajemen proyek yang baik, tetapi juga perencanaan wilayah yang terintegrasi. Pengelola Desa Wisata Keseneng menyoroti perlunya pengembangan area wisata, khususnya untuk menciptakan spot-spot baru dan menambah destinasi guna mengakomodasi tingginya minat pengunjung. Salah satu tantangan utama yang dihadapi adalah keterbatasan kapasitas, di mana saat ini desa wisata hanya mampu menampung 100 orang, sedangkan jumlah pendaftar mencapai 400 orang.

Untuk mengatasi permasalahan ini, diperlukan Rencana Tata Ruang Wilayah (RTRW) sebagai dasar dalam ekspansi dan optimalisasi lahan, termasuk kemungkinan membuka area wisata di lokasi lain. Hal ini menegaskan bahwa pengelolaan desa wisata yang berkelanjutan harus mempertimbangkan aspek perencanaan ruang guna memastikan pertumbuhan yang terstruktur dan efisien.

Temuan lainnya menjelaskan bahwa manusia menjadi modal penting dalam manajemen proyek, karena tolok ukur keberhasilan proyek ditentukan oleh kuantitas dan kualitas manusia di dalamnya. Sedangkan manajemen proyek menjadi lebih luas cakupannya, tidak hanya pembangunan fisik, tetapi segala macam proyek yang ada di desa wisata, seperti proyek mengenai sosial media. Hal ini dijelaskan melalui kutipan wawancara berikut:

“Inovasi sebenarnya kita pernah merambah promosi melalui medsos. Sayang tidak ada pengelolanya. Sebenarnya ada situs Gemawang Mendunia itu untuk memasarkan UMKM dan memasarkan wisata. Tapi tidak ada operator yang memegang itu. Pernah ada, tapi setelah menikah dia keluar dari desa.” (Hasil wawancara dengan Pengelola di Desa Wisata Gemawang pada 18 Oktober 2023)

Temuan ini mengindikasikan bahwa cakupan manajemen proyek dalam desa wisata tidak hanya terbatas pada pembangunan infrastruktur fisik, tetapi juga mencakup strategi pemasaran dan pengelolaan sumber daya manusia. Desa Wisata Gemawang pernah mengembangkan inovasi promosi melalui media sosial dan situs "Gemawang Mendunia" untuk memasarkan UMKM serta destinasi wisata. Namun, keberlanjutan proyek ini terganggu akibat ketiadaan operator yang bertanggung jawab atas pengelolaan platform tersebut.

Hal ini menunjukkan bahwa dalam manajemen proyek desa wisata, aspek keberlanjutan SDM dan tata kelola organisasi menjadi faktor penting yang perlu direncanakan secara matang agar inovasi yang dikembangkan dapat berjalan secara konsisten dan berdampak jangka panjang. Permasalahan SDM juga peneliti temukan di Desa Wisata Gedong seperti dijelaskan melalui kutipan wawancara berikut:

“Yang buat integrasi saja belum sempat kita laksanakan. Jadi punya rujukannya dll. belum dilaksanakan karena ide dan gagasan ada tapi pelaksanaannya yang gada...” (Hasil wawancara dengan Sekretaris Desa dan Pengelola di Desa Wisata Gedong pada 19 Oktober 2023)

Temuan ini menyoroti keterlambatan pelaksanaan proyek di Desa Wisata Gedong bukan disebabkan oleh ketiadaan ide atau gagasan, melainkan kurangnya eksekutor yang bertanggung jawab dalam implementasi rencana. Hal ini menunjukkan bahwa tanpa komitmen SDM yang kuat, proyek-proyek yang telah dirancang berisiko stagnan dan tidak terlaksana. Hal ini juga peneliti temukan di Desa Wisata Gemanag seperti diketahui melalui hasil wawancara berikut:

“Kesulitan di desa ini sebenarnya adalah melakukan pengkaderan. Saya ketua Pokdarwis dari 2009. Sekarang ketika saya mau reorganisasi Pokdarwis susahnya bukan main. Di beberapa desa dan beberapa fase, ketua Pokdarwis itu menjadi ujung tombak dan ujung tombok.” (Hasil wawancara dengan Pengelola di Desa Wisata Gemawang pada 18 Oktober 2023)

Berdasarkan kutipan wawancara tersebut, diketahui tantangan dalam reorganisasi kepengurusan desa wisata semakin memperburuk situasi. Kesulitan dalam pengkaderan dan regenerasi kepengurusan menyebabkan peran ketua Pokdarwis menjadi beban yang berkepanjangan, baik secara administratif maupun finansial. Kondisi ini menegaskan bahwa keberlanjutan proyek desa wisata sangat bergantung pada keseimbangan antara SDM operator dan administrasi. Tanpa adanya strategi yang jelas untuk rekrutmen dan regenerasi, pengelolaan desa wisata berisiko mengalami stagnasi dan ketidakberlanjutan dalam jangka panjang.

Tentunya SDM yang nantinya direkrut harus memiliki keahlian. Oleh sebab itu, diperlukan pembinaan peningkatan kemampuan tenaga kerja yang meliputi pelatihan teknis, peningkatan kualitas SDM, hingga sertifikasi bagi tenaga kerja

sebagai tanda profesionalisme pengelola pariwisata. Upaya ini dilakukan oleh pengelola desa wisata seperti dijelaskan melalui kutipan wawancara berikut:

“Tahun ini sebenarnya nggak ingin saya lanjutkan (desa wisata) tetapi teman-teman ingin tetap lanjut. Supaya tetap jalan, upaya lain adalah mendelegasikan anak-anak muda untuk ikut pelatihan.” (Hasil wawancara dengan Ketua Pengelola di Desa Wisata Bantir Hills pada 19 Oktober 2023)

Temuan ini mencerminkan tantangan keberlanjutan dalam pengelolaan desa wisata, khususnya terkait regenerasi kepengurusan dan keterlibatan generasi muda. Ketua pengelola Desa Wisata Bantir Hills menunjukkan adanya kelelahan atau kebimbangan dalam melanjutkan pengelolaan desa wisata, namun tetap mempertimbangkan aspirasi anggota tim yang ingin mempertahankan program tersebut.

Untuk memastikan keberlanjutan desa wisata, salah satu strategi yang diambil adalah mendelegasikan peran kepada anak-anak muda melalui pelatihan. Langkah ini menyoroti pentingnya kapasitas pembangunan SDM dalam pengelolaan desa wisata, di mana kaderisasi menjadi faktor kunci untuk mempertahankan dan mengembangkan program yang sudah berjalan.

Pendidikan dan pelatihan juga telah diterapkan di Desa Wisata Bejalen yang diselenggarakan langsung oleh Dinas Pariwisata Kabupaten Semarang yang menerima pelatihan dalam pengelolaan proyek *home stay*. Akan tetapi, diklat yang ada belum terlaksana secara rutin seperti dijelaskan melalui kutipan wawancara berikut:

“Tidak rutin, sepertinya Tapi setiap tahun itu pasti ada. Ada pengelolaan desa wisata, pengelolaan *home stay*, tergantung tema dari Dinas Pariwisata.” (Hasil wawancara dengan Perangkat Desa Bejalen pada 19 Oktober 2023)

Disamping pelatihan yang diselenggarakan langsung oleh Dinas Pariwisata Kabupaten Semarang, terdapat juga pelatihan yang diselenggarakan oleh pihak eksternal. Misalnya dalam pengelolaan Desa Wisata Bantir Hills pengelola dibantu oleh PT Sinar Indonesia selaku balai pelatihan yang terspesialisasi pada tata kelola tanaman kehutanan untuk menyelenggarakan pelatihan.

“... Plan kedua, kita kerja sama dengan PT Sinar Indonesia Terang apa ya dari Tasikmalaya untuk balai pelatihan. Jadi dia Balai Pelatihan, petugasnya tinggal di atas (Bantir Hills). Dari setiap kabupaten di setiap provinsi se-Indonesia, ada tiga orang yang mengurus tanaman kehutanan.” (Hasil wawancara dengan Ketua Pengelola di Desa Wisata Bantir Hills pada 19 Oktober 2023)

Balai pelatihan eksternal juga bekerja sama dengan Pengelola Desa Wisata dalam merancang *master plan* pengembangan destinasi ke depan. Perumusan master plan tersebut sedang dikaji bersama dan belum kunjung mencapai kesepakatan dikarenakan situasi keuangan yang saat ini mereka hadapi.

“Jadi kan kita ngga punya *plan* besarnya di sini. Jadi karena situasi kondisi keuangan dan keadaan, target kita paling bersih-bersih dulu. Jadi belum ada rencana besar, cuma ada pelatihan dari Balai Pelatihan Tasikmalaya terkait *master plan* tapi belum *deal* juga.” (Hasil wawancara dengan Ketua Pengelola di Desa Wisata Bantir Hills pada 19 Oktober 2023)

Strategi peningkatan kemampuan dan keahlian dalam pelaksanaan manajemen proyek dibutuhkan evaluasi secara berkala. Keterlibatan berbagai pihak mulai dari internal pengelola hingga penyedia jasa pelatihan perlu dipertimbangkan dengan baik. Penyedia jasa pelatihan profesional dapat dilakukan oleh pemerintah maupun kerja sama dengan pihak swasta. Kolaborasi antara pihak pemerintah swasta justru diperlukan dan didesain sedemikian rupa agar pelatihan tidak tumpang tindih dan dapat disesuaikan dengan potensi atau kebutuhan desa wisata yang berbeda.

Lebih lanjut, pentingnya manajemen proyek dalam pengelolaan keuangan desa wisata, khususnya dalam aspek perencanaan, implementasi, dan pengawasan anggaran. Pengelolaan keuangan yang baik mencakup penyusunan dokumen tertulis seperti RPJMDes, masterplan, dan budgeting plan sebagai pedoman dalam pengembangan proyek wisata. Hal ini dijelaskan melalui kutipan wawancara berikut:

“Master plan-nya ada, tentang penambahan destinasi desa wisata tadi. Untuk anggarannya sendiri sudah ada di RPJMDes. Untuk yang sekarang kita fokuskan pada infrastruktur untuk menuju tempat destinasinya.” (Hasil wawancara dengan Perangkat Desa Bejalen pada 19 Januari 2024)

Berdasarkan temuan tersebut, diketahui Desa Wisata Bejalen menunjukkan praktik yang baik dalam perencanaan keuangan dengan mengalokasikan anggaran untuk pembangunan infrastruktur dalam RPJMDes. Hal ini memungkinkan pengelola untuk menjalankan proyek dengan lebih sistematis dan menghindari penyalahgunaan dana. Namun, masih terdapat desa wisata yang menghadapi tantangan dalam perencanaan keuangan seperti dijelaskan melalui kutipan wawancara berikut:

“Ada kita ada *masterplan* tapi kita gak ada *budgeting plan*. Kita mau ada panahan, outbound, dll” (Hasil wawancara dengan Direktur Utama BUMDes Desa Wisata Ngidam Muncar pada 15 Desember 2023)

Berdasarkan hasil wawancara tersebut, diketahui bahwa Desa Wisata Ngidam Muncar memiliki masterplan tetapi belum memiliki budgeting plan yang jelas, sehingga perencanaan proyek tidak terarah. Hal serupa juga terjadi di Desa Wisata Rowoboni, di mana pengelola harus menggunakan dana pribadi karena tidak ada alokasi dana yang jelas dari desa seperti dijelaskan melalui kutipan wawancara berikut:

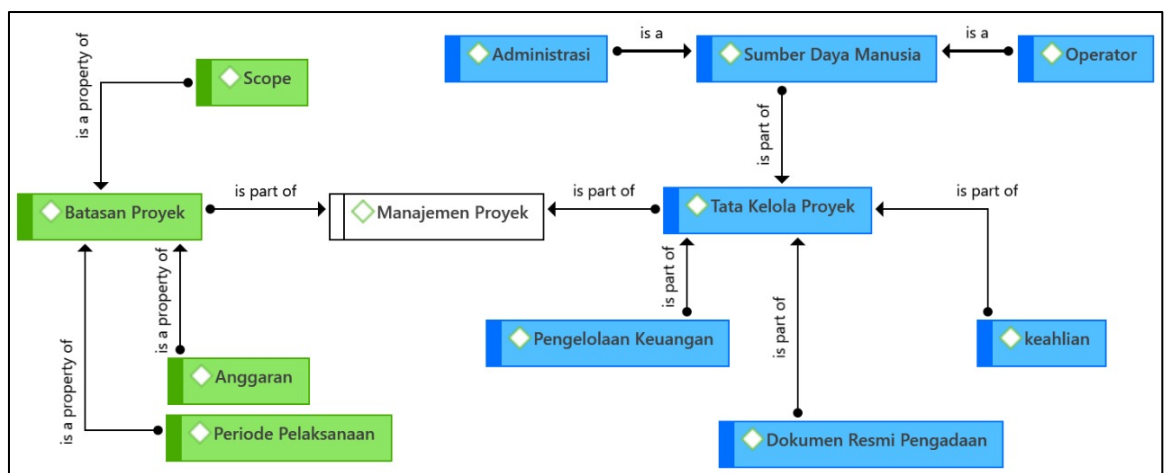
“Belum juga ada *budgeting planning*. Saya mengumpulkan mereka juga masih dana pribadi karena belum ada alokasi pendanaan dari desa.” (Hasil wawancara dengan Pengelola di Desa Wisata Rowoboni pada 19 November 2023)

Temuan ini menunjukkan bahwa meskipun beberapa desa wisata telah memiliki masterplan sebagai panduan pengembangan, ketiadaan *budgeting plan* menghambat implementasi proyek secara optimal. Masterplan yang berisi rencana pengembangan wisata tidak dapat berjalan dengan baik tanpa adanya perencanaan anggaran yang jelas. Tanpa *budgeting plan* yang jelas, desa wisata berisiko mengalami stagnasi dalam pengelolaan proyeknya, sehingga inovasi dan peningkatan daya tarik wisata menjadi terbatas. Oleh karena itu, perlu ada perhatian lebih dari pemerintah desa maupun pemangku kepentingan lainnya untuk mengintegrasikan perencanaan keuangan dalam strategi pengembangan wisata agar proyek dapat berjalan dengan efektif dan berkelanjutan.

Temuan penelitian mengenai manajemen proyek mencakup berbagai elemen penting dalam pengelolaan desa wisata, yaitu batas waktu proyek dan tata kelola organisasi proyek. Batasan proyek terdiri dari anggaran, periode pelaksanaan, dan ruang lingkup proyek. Batasan proyek ini sangat relevan dalam pengelolaan desa wisata, mengingat keterbatasan sumber daya sering kali menjadi tantangan utama dalam pengembangan destinasi wisata. Dengan memahami batasan proyek ini, pengelola dapat membuat perencanaan yang lebih realistis dan berkelanjutan.

Sementara itu, tata kelola organisasi proyek mencakup berbagai aspek seperti sumber daya manusia, pengelolaan keuangan, dan dokumen resmi pengadaan. Sumber daya manusia dalam proyek desa wisata melibatkan administrasi, operator,

dan keahlian yang diperlukan untuk menjalankan proyek dengan efektif. Selain itu, aspek keuangan dan dokumen resmi pengadaan juga menjadi bagian integral dalam memastikan akuntabilitas dan transparansi dalam pengelolaan proyek. Dengan sistem tata kelola yang baik, desa wisata dapat mengoptimalkan sumber daya yang ada, meningkatkan daya tarik wisata, serta menjamin kesinambungan pengelolaan wisata dalam jangka panjang. Secara rinci manajemen proyek dijelaskan melalui visualisasi hasil pengolahan data sebagai berikut:



Gambar 5.47 Hasil Pengolahan Data Manajemen Proyek

Sumber: Hasil Visualisasi Atlas.ti 9, 2024

9. *Procurement Management System (Sistem Manajemen Pengadaan)*

Sistem manajemen pengadaan merupakan elemen penting dalam meningkatkan kapasitas kelembagaan, termasuk dalam pengelolaan desa wisata. Penguatan manajemen pengadaan memungkinkan desa wisata untuk mengembangkan infrastruktur dan layanan dengan lebih efektif melalui penerapan prinsip kompetisi terbuka dan transparansi. Dengan memastikan bahwa proses pengadaan dilakukan secara efisien, desa wisata dapat mengurangi risiko

penyalahgunaan anggaran, meningkatkan profesionalisme dalam pengelolaan sumber daya, serta memaksimalkan penggunaan dana yang tersedia. Selain itu, sistem pengadaan yang baik juga mempercepat pelaksanaan proyek pembangunan, seperti pengadaan fasilitas wisata dan sarana pendukung lainnya, sehingga pengelolaan desa wisata dapat berjalan lebih optimal.

Pengadaan barang dan jasa di dalam manajemen desa wisata tidak jauh dari pengadaan barang dan pengadaan pekerjaan konstruksi. Tentu pengadaan barang dan jasa tersebut didasarkan pada kebutuhan setiap desa wisata baik dalam pengadaan awal hingga berkelanjutan, mulai dari penyediaan perlengkapan atau pembangunan infrastruktur penopang program yaitu jalan, penyediaan listrik, dan air. Hal ini diketahui melalui hasil wawancara berikut:

“Pada awalnya, kita tarik 30 ribu per rumah, itu buat modal. Terus sampai sekarang, jalan ini terbangunnya dari hasil ini (swadaya). Terus dulu kita nggak ada listrik, juga kita beli pal listrik itu dari bawah ke sementara baru sampai loket itu bisa akses sampai ke sini juga. Itu juga dari hasil ini (swadaya). Terus air dulu kita ke sini yang aksesnya kan nggak bisa juga sementara kita juga pakai bisa beli pompa air, untuk mengambil air dari bawah di paralel ke atas ini.” (Hasil wawancara dengan Pembina Pokdarwis Desa Wisata Ampelgading pada 29 Oktober 2023)

Temuan ini menunjukkan bahwa pembangunan infrastruktur di Desa Wisata Ampelgading dilakukan secara swadaya oleh masyarakat, dengan sistem kontribusi kolektif sebagai modal awal. Partisipasi aktif warga dalam pembiayaan pembangunan jalan, pengadaan listrik, dan akses air bersih menjadi bukti kuatnya inisiatif komunitas dalam mengembangkan desa wisata secara mandiri. Dana yang terkumpul dari kontribusi sebesar Rp30.000 per rumah digunakan secara bertahap untuk membangun jalan desa, membeli tiang listrik, serta memasang pompa air guna memenuhi kebutuhan dasar wisatawan dan penduduk setempat. Upaya ini

mencerminkan kemandirian desa dalam membangun fasilitas penunjang wisata tanpa bergantung sepenuhnya pada bantuan eksternal, sehingga menciptakan model pengelolaan berbasis gotong royong yang berkelanjutan.

Hal senada turut diungkapkan oleh narasumber lain bahwa pengadaan barang dialokasikan pada pembangunan infrastruktur seperti gazebo yang dijadikan tempat pertemuan sekaligus tempat jual beli produk UMKM desa wisata seperti yang telah direncanakan sebelumnya. Hal ini disampaikan melalui hasil wawancara berikut:

“Gazebonya bukan untuk *mengiup* (berteduh) saja dan lain-lain, soalnya kan kalo gitu tidak mendatangkan uang. Tetapi gazebo yang ada akan dimanfaatkan untuk jualan di gazebo itu. Hal ini sudah kita sesuaikan rencana kita dulu” (Hasil wawancara dengan Direktur Utama BUMDes di Desa Wisata Patemon pada 14 Oktober 2023)

Kondisi yang sama juga ditemui di Desa Wisata Bantir Hills di mana pengadaan awal dilakukan melalui skema dana swadaya untuk pembelian perlengkapan dan alat keselamatan pengunjung. Pemenuhan barang tersebut disesuaikan dengan daya tarik wisata Bantir Hills yang menonjolkan daya tarik wisata alam berupa bukit sehingga alat keselamatan menjadi prioritas utama sebagai tindakan preventif dari potensi bahaya.

“Kalau alat-alat yang kami adakan tahun 2017 itu secara mandiri melalui dana swadaya. Terus kita minta bantuan orang untuk survey dan ketemu tempat yang paling murah.” (Hasil wawancara dengan Ketua Pengelola di Desa Wisata Bantir Hills pada 19 Oktober 2023)

Temuan ini menunjukkan bahwa manajemen pengadaan barang di Desa Wisata Bantir Hills masih bersifat mandiri dan berbasis swadaya, tanpa adanya sistem pengadaan formal atau dukungan dana dari pemerintah. Pengelola desa wisata menggunakan dana yang dikumpulkan secara gotong royong untuk membeli peralatan yang dibutuhkan dalam pengelolaan desa wisata. Dalam prosesnya,

mereka juga melakukan survei harga secara independen dengan meminta bantuan pihak lain untuk mencari penyedia barang dengan harga paling terjangkau. Kondisi ini mencerminkan bahwa efisiensi biaya menjadi faktor utama dalam pengadaan barang, namun di sisi lain, ketidakterlibatan mekanisme pengadaan resmi dapat menghambat transparansi dan standarisasi peralatan yang diperoleh. Hal serupa juga peneliti temukan di Desa Wisata Branjang seperti dijelaskan melalui hasil wawancara berikut:

“Pengadaan bentuk kegiatan desa wisata dengan swadaya, pokdarwis mengikuti kegiatan yang diselenggarakan oleh desa wisata.” (Hasil wawancara dengan Pengelola di Desa Wisata Branjang pada 2 Desember 2023)

Temuan ini menunjukkan bahwa pengadaan kegiatan di Desa Wisata Branjang masih bersifat swadaya, di mana Pokdarwis mengikuti dan mendukung program yang telah dirancang oleh desa wisata tanpa adanya sistem pengadaan formal. Hal ini mencerminkan bahwa proses pengadaan belum terstruktur dengan baik dan masih mengandalkan kontribusi masyarakat serta sumber daya yang tersedia. Manajemen pengadaan yang ideal dalam desa wisata seharusnya mencakup perencanaan yang matang, alokasi anggaran yang jelas, serta mekanisme seleksi dan evaluasi untuk memastikan efektivitas dan efisiensi penggunaan sumber daya.

Sementara itu, terdapat pula mekanisme pengadaan kegiatan yang bersumber pada dana desa. Hal ini diketahui melalui hasil wawancara berikut:

“Untuk pengadaan sendiri, khususnya di desa sini itu dari keuangan desa semua, dari dana desa dan dana-dana yang lain. Tidak ada dari eksternal, kalau eksternal itu hanya di Kampung Rawa.” (Hasil wawancara dengan Perangkat Desa Bejalen pada 19 Januari 2024)

Alokasi dana desa juga ditemui di desa wisata lain, pemerintah desa mengoptimalkan dana desa melalui penyelenggaraan BUMDes. Salah satu bentuk pengadaan dilakukan melalui penyelenggaraan festival seni yang dilakukan untuk menarik minat wisatawan seperti dijelaskan melalui kutipan wawancara berikut:

“... Kalau festival seni itu kemarin baru diadakan awal tahun 2023 berasal dari dana desa yang dialokasikan ke BUMDes. Kan untuk menggaet wisatawan, yang mengadakan itu BUMDes dan Pemdes.” (Hasil wawancara dengan Direktur BUMDes di Desa Wisata Sepakung pada 20 Oktober 2023)

Penggunaan dana desa menjadi stimulus yang signifikan dalam proses pengadaan, skema tersebut dapat dinilai efektif jika penggunaannya dapat memicu stimulus ekonomi. Temuan lapangan di beberapa desa memperlihatkan adanya sumber dana lain melalui pendapatan desa wisata yang sudah berjalan. Rasio terbesar pendapatan desa wisata digunakan dalam pengadaan perlengkapan dan jasa seperti jasa perawatan dan tenaga kerja. Dana desa digunakan pada penambahan infrastruktur penunjang seperti dijelaskan melalui kutipan wawancara berikut:

“Fasilitas ini dulu dari dana desa dan untuk pendapatan ini yang saat ini kita untuk operasional membayar tenaga, untuk kebutuhan air, dan perlengkapan yang lainnya kayak perawatan yang masih ada ...” (Hasil wawancara dengan Ketua Pokdarwis Desa Wisata Polobogo pada 24 Oktober 2023)

Sementara itu, pengadaan alat di Desa Wisata Boma Gondang menggunakan dana dari pemerintah desa. Pihaknya juga mendapat stimulan melalui BUMDes terkait pengadaan infrastruktur penunjang pariwisatanya.

“Untuk penambahan alat itu dari dua-duanya, dari pemerintah desa iya, dari pendapatan juga iya. Jadi kalau dari pendapatan itu sendiri kan kurang lah, jadi dari pemerintah desa memberikan stimulan melalui Badan Usaha Milik Desa dalam bentuk pariwisata untuk penambahan apa lah misal gazebo itu dari pemerintah desa” (Hasil wawancara dengan Pengurus Pokdarwis di Desa Wisata Boma Gondang pada 21 Oktober 2023)

Dalam kasus yang unik di mana dalam desa wisata memiliki sub-lembaga wisata terspesialisasi dengan model paguyuban sumber dana untuk pengadaan justru lebih mudah untuk didapat. Paguyuban yang ada dapat mengajukan bantuan pendanaan langsung kepada dinas yang selinier dengan arah gerak paguyuban tersebut. Eksistensi paguyuban mengindikasikan telah berjalannya kemandirian di antara masyarakat setempat seperti dijelaskan melalui kutipan wawancara berikut:

“Ada sendiri. Kalau mereka (paguyuban) malah lebih gampang, Soalnya kan sudah ada yang menaungi ... Jadi lebih mudah. Jadi dari paguyuban tidak perlu minta ke pokdarwis untuk pengadaannya itu. jadi mungkin dari mereka minta ke dinas yang mungkin memiliki keterkaitan dengan jenis wisatanya. kalau dari warung apung itu kan ikutnya dinas UMKM dan kalau dari Kompos itu minta ke dinas pertanian atau perkebunan bisa.” (Hasil wawancara dengan Pembina Pokdarwis di Desa Wisata Ampelgading pada 29 Oktober 2023)

Temuan ini menjelaskan mekanisme pengadaan yang lebih fleksibel dan terorganisir melalui paguyuban di Desa Wisata Ampelgading. Tidak semua kebutuhan pengadaan harus melalui Pokdarwis, karena masing-masing kelompok atau unit usaha dalam desa wisata memiliki jalur koordinasi sendiri dengan dinas terkait. Misalnya, sektor kuliner seperti warung apung bekerja sama dengan Dinas UMKM, sementara sektor pengelolaan kompos dapat mengajukan permohonan pengadaan kepada Dinas Pertanian atau Perkebunan. Hal ini mencerminkan adanya desentralisasi dalam manajemen pengadaan, di mana setiap unit dapat mengakses sumber daya dari instansi yang lebih spesifik sesuai dengan kebutuhan mereka

Sumber dana untuk pengadaan yang terakhir adalah dana pihak swasta melalui kegiatan Corporate Social Responsibility (CSR). CSR berorientasi pada dampak riil yang bisa diberi perusahaan ke masyarakat dan lingkungan sekitar. Alur

pendanaan dari CSR ini dilakukan dengan kerja sama antara pihak pengelola desa wisata dengan pihak ke-tiga. Pengelola Desa Wisata Ampelgading menggunakan skema ini dalam penyelenggaraan kegiatan yang butuh dana cukup besar.

“Kita pure dari dana desa, kadang bantuan. Kalau dari instansi yang lain itu, paling-paling kalau kita mau mengadakan kegiatan. Itu kita minta donatur lah, cari CSR... untuk jadi semua kegiatan disini itu kita mengandalkan kucuran dana dari dana desa dan dana pemkab dan dinas pariwisata.” (Hasil wawancara dengan Pembina Pokdarwis di Desa Wisata Ampelgading pada 29 Oktober 2023)

Hal serupa juga peneliti temukan di Desa Wisata Gemarang seperti dijelaskan melalui hasil wawancara berikut:

“... Kecuali Joglo, itu bantuan Telkom. Joglo untuk berkumpul, memberikan pengarahan, dan lain-lain. Dulu rencananya untuk menyambut, tapi karena bis tidak bisa masuk maka kita kerja sama dengan PTPN BUMN.” (Hasil wawancara dengan Pengelola Desa Wisata Gemawang pada 18 Oktober 2023)

Temuan ini menunjukkan bahwa dalam manajemen pengadaan di Desa Wisata Gemawang, terdapat kombinasi antara bantuan dari pihak eksternal (CSR/perusahaan) dan kerja sama dengan BUMN untuk memenuhi kebutuhan infrastruktur desa wisata. Pengadaan Joglo sebagai fasilitas utama dilakukan dengan dukungan dari Telkom, yang menunjukkan adanya keterlibatan sektor swasta dalam pengembangan desa wisata melalui program tanggung jawab sosial perusahaan (CSR). Selain itu, kendala aksesibilitas bagi bus wisata mendorong pengelola desa untuk berkolaborasi dengan PTPN BUMN, menandakan bahwa pengadaan fasilitas dan infrastruktur tidak hanya bergantung pada dana desa atau swadaya masyarakat, tetapi juga dapat diperoleh melalui kemitraan strategis.

Dalam konteks manajemen pengadaan desa wisata, aspek utama yang perlu diperhatikan adalah rantai pasok atau *supply chain*. Penyesuaian antara indikator program dengan kebutuhan rantai pasok menjadi faktor penting untuk mencapai

efisiensi biaya dalam pengelolaan desa wisata. Rantai pasok dalam pengadaan dapat diklasifikasikan menjadi dua jenis utama, yaitu swakelola dan sistem pemasok.

Rantai pasok swakelola mengacu pada proses pengadaan yang dilakukan secara mandiri oleh pengelola, mencakup perencanaan, pembelian, hingga pencatatan, di mana pengelola bertransaksi langsung dengan berbagai produsen atau penyedia barang dan jasa seperti dijelaskan melalui hasil wawancara berikut:

“Kalau secara pasokan lebih ke *direct* ke pasar jadi nggak ada *support* untuk memenuhi pasokan.” (Hasil wawancara dengan Ketua Pokdarwis Desa Wisata Poncoruso pada 18 Oktober 2023)

Sementara itu, sistem pemasok melibatkan kesepakatan dengan satu atau beberapa produsen dalam jangka waktu tertentu untuk memenuhi kebutuhan pengadaan secara lebih terstruktur. Berdasarkan temuan lapangan, pengadaan dalam desa wisata cenderung menggunakan sistem swakelola, di mana pengelola secara aktif mencari sumber daya dan mengatur sendiri proses rantai pasok sesuai dengan kebutuhan spesifik desa wisata mereka.

“... Kalau alat-alat yang kami adakan tahun 2017 itu secara mandiri melalui dana swadaya ... Salah satu universitas swasta pernah datang ke tempat saya menawarkan ini dan ini, tetapi saya boleh bilang saya mintanya pemotong rumput dua, oh budgeting mereka ga cukup, saya bilang kalau ngga cukup ngga usah ajalah. Eh, tapi akhirnya dibeliin juga.” (Hasil wawancara dengan Tri Mulyadi selaku Ketua Pengelola di Desa Wisata Bantir Hills pada 19 Oktober 2023)

Berdasarkan kutipan tersebut, diketahui bahwa pengadaan barang di Desa Wisata Bantir Hills dilakukan secara mandiri melalui dana swadaya. Hal ini mencerminkan model rantai pasok swakelola, di mana pengelola sendiri yang merencanakan, membeli, dan mencatat kebutuhan alat-alat yang diperlukan untuk operasional desa wisata.

Selain itu, temuan ini juga menunjukkan adanya interaksi dengan pihak eksternal, seperti universitas swasta, yang menawarkan bantuan dalam bentuk barang. Namun, pengelola memiliki kriteria spesifik dalam pengadaan, yakni hanya menerima barang yang sesuai dengan kebutuhannya, seperti pemotong rumput. Meskipun awalnya anggaran dari pihak universitas tidak mencukupi, akhirnya bantuan tersebut tetap diberikan. Hal ini mencerminkan bahwa dalam manajemen pengadaan, negosiasi dengan pihak ketiga dapat menjadi strategi untuk memenuhi kebutuhan desa wisata, meskipun dengan keterbatasan anggaran dari pihak penyedia.

Pengelolaan secara swakelola juga diterapkan dalam pengelolaan Desa Wisata Gemawang, meskipun sumber pendanaan untuk pengadaan berasal dari dana Corporate Social Responsibility (CSR). Dalam proses pengadaan, pengelola secara langsung melakukan pembelian barang penunjang dari pihak penjual tanpa melalui mekanisme tender. Sebagai bentuk akuntabilitas, bukti pembelian berupa nota dicatat dan diserahkan kepada pihak ketiga sebagai dokumen pertanggungjawaban. Namun, pencatatan transaksi ini masih dilakukan secara konvensional tanpa memanfaatkan teknologi informasi, yang berpotensi menghambat efisiensi dan transparansi dalam pengelolaan keuangan desa wisata.

“Karpas masjid ini 68.500.000 Direktur Telkom yang belikan. Kami beli dulu, panitia. Terus di foto dan video serta ada nota nya terus uangnya diganti. Lampu gantung masjid, Telkom yang belikan. Pokoknya kalau sudah di branding itu udah bagus, padahal belum tentu” (Hasil wawancara dengan Pengelola Desa Wisata Gemawang pada 18 Oktober 2023)

Kecenderungan pengelola menggunakan skema swakelola tentu didasarkan pada kemudahan dan kebutuhan pengadaan. Hal ini diketahui melalui hasil wawancara berikut:

“Mandiri itu lebih baik dan fleksibel, karena nggak ada yang ngatur.” (Hasil wawancara dengan Ketua Pengelola Desa Wisata Bantir Hills pada 19 Oktober 2023)

Temuan lapangan ini menunjukkan bahwa dalam manajemen pengadaan di desa wisata, skema swakelola lebih dipilih oleh pengelola karena memberikan fleksibilitas yang lebih tinggi. Swakelola memungkinkan pengelola untuk melakukan pengadaan barang dan jasa secara mandiri tanpa melalui prosedur yang kompleks, seperti tender atau lelang yang sering kali memerlukan persyaratan administratif yang ketat. Pernyataan dari pengelola Desa Wisata Bantir Hills menegaskan bahwa pendekatan ini dianggap lebih efisien karena tidak ada pihak eksternal yang mengatur proses pengadaan, sehingga keputusan dapat diambil secara cepat sesuai dengan kebutuhan operasional desa wisata. Namun, meskipun menawarkan kemudahan, pendekatan ini juga memerlukan sistem akuntabilitas yang kuat agar transparansi dan efektivitas pengelolaan sumber daya tetap terjaga.

Desa wisata di Kabupaten Semarang belum sepenuhnya mengadopsi sistem pengadaan digital yang dapat meningkatkan efisiensi dalam pengelolaan dan pengawasan. Implementasi sistem digital menjadi suatu kebutuhan mendesak karena dapat meningkatkan transparansi serta akuntabilitas pengelola, sekaligus meminimalisasi potensi kerugian melalui deteksi dini terhadap penyimpangan dalam proses pengadaan.

Selain itu, urgensi penyusunan masterplan yang mencakup seluruh aspek pengelolaan, termasuk sistem pengadaan, menjadi faktor krusial dalam pengembangan desa wisata yang lebih terstruktur dan berkelanjutan. Hal ini sejalan dengan upaya perencanaan yang telah dilakukan oleh pengurus Desa Wisata Rowoboni dalam memperkuat tata kelola pengadaan mereka seperti dijelaskan melalui kutipan wawancara berikut:

“... Ke depannya kita mau bikin masterplan dengan bertemu dengan beberapa pelaku wisata.” (Hasil wawancara dengan Pengelola Desa Wisata Rowoboni pada 19 November 2023)

Identifikasi kendala merupakan tahap awal yang krusial sebelum mendokumentasikan rencana ke dalam sebuah masterplan. Analisis terhadap variabel yang paling sering dihadapi memungkinkan pengelola merumuskan strategi pengadaan yang lebih efektif dan tepat sasaran. Salah satu variabel utama adalah keterbatasan modal.

Meskipun Buku Pedoman Desa Wisata telah mengatur bahwa sumber pendanaan dapat berasal dari APBDes dan Dana Desa, secara empiris masih terdapat pengelola yang mengalami kesulitan dalam memperoleh modal. Penyebab utama kendala ini adalah pendapatan dari sektor jasa wisata yang belum mampu sepenuhnya menutupi biaya operasional desa wisata. Akibatnya, pengelola harus mencari alternatif pembiayaan, seperti melalui penjualan produk desa wisata. Kendala modal ini menjadi faktor resistensi utama dalam pengembangan desa wisata dan sejalan dengan temuan empiris yang diperoleh di lapangan. Hal ini dijelaskan melalui hasil wawancara berikut:

“Kendalanya untuk pengembangannya sulit di permodalan. Walaupun orang bilang modal itu mudah tapi tidak juga. Nah, makanya kami memilih agrowisata karena

walaupun tidak ada pengunjung tapi kan tetap ada hasil. Pengunjung hanya sebagai tambahan. Produksinya tidak hanya jasa. Istilahnya sekali kail dapat dua ikan.” (Hasil wawancara dengan Direktur Utama BUMDes di Desa Wisata Patemon pada 14 Oktober 2023)

Kendala modal ternyata berkorelasi pada proses pengadaan barang dan jasa. Modal yang minim menjadi penghambat pembangunan infrastruktur yang diperlukan. Pengelola harus menunggu beberapa waktu agar rencana pengadaan dapat terwujud.

“Kendalanya kita harus sabar, tidak bisa semuanya langsung terpenuhi.” (Hasil wawancara dengan Perangkat Desa Bejalen pada 19 Januari 2024)

Variasi kapasitas Sumber Daya Manusia (SDM) di setiap desa wisata menjadi faktor yang mempengaruhi efektivitas pengelolaan, termasuk dalam proses pengadaan. SDM memiliki peran krusial dalam menjalankan operasional desa wisata, sehingga rendahnya motivasi dan komitmen dapat menjadi hambatan dalam pengadaan seperti dijelaskan melalui hasil wawancara berikut:

“Itu tadi kendalanya di SDM karena kita harus membayar dulu, ada kemauan dulu. Kalau secara operasional, mungkin sementara bisa kita melakukan tapi yang memanfaatkan itu tidak ada” (Hasil wawancara dengan Sekretaris Desa dan Pengelola di Desa Wisata Gedong pada 19 Oktober 2023)

Pengelola juga menemukan bahwa inventarisasi barang menjadi kendala yang ditemui. Perawatan dan pencatatan suatu barang yang rancu tanpa ada dokumen tulis yang jelas menjadi musabab rusaknya barang bahkan beberapa ada yang hilang. Kurangnya pengawasan dan koordinasi di antara pengelola menyebabkan buruknya inventarisasi barang. Hal ini diketahui melalui kutipan wawancara berikut:

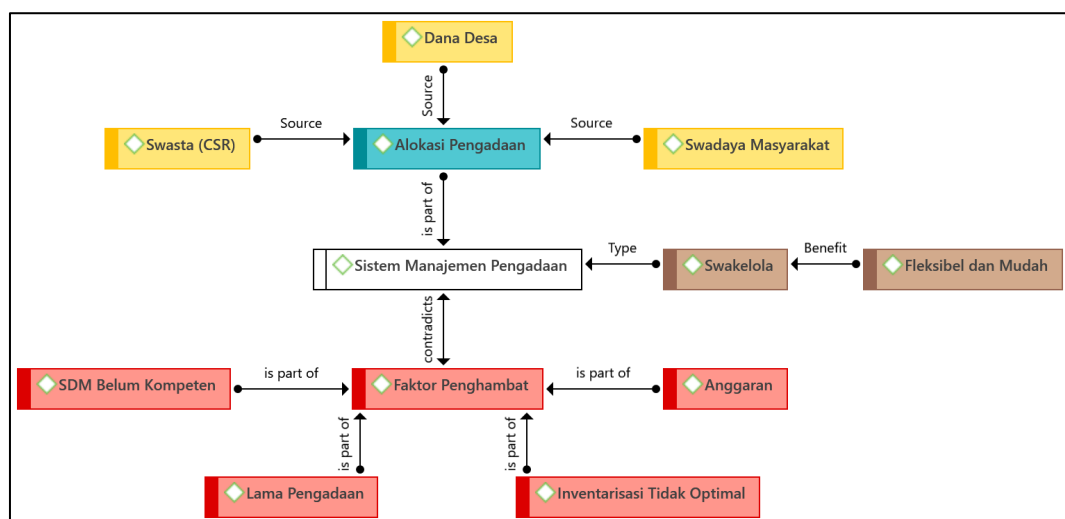
“Sebenarnya jumlah banyak, tapi banyak yang rusak. (Misalnya) alat komunikasi/HT dulu banyak, sekarang nggak ada, Mba, Nggak ada sama sekali, hilang ngga tau kemana. Mesin potong rumput ada delapan tinggal tiga.” (Hasil

wawancara dengan Ketua Pengelola di Desa Wisata Bantir Hills pada 19 Oktober 2023)

Temuan ini menunjukkan adanya permasalahan dalam hal pemeliharaan dan pengawasan inventaris. Meskipun jumlah awal peralatan operasional cukup memadai, banyak di antaranya mengalami kerusakan atau bahkan hilang tanpa pencatatan yang jelas. Minimnya kontrol terhadap aset seperti alat komunikasi (HT) dan mesin pemotong rumput menandakan adanya kelemahan dalam sistem monitoring serta kurangnya mekanisme pencatatan dan pemeliharaan yang sistematis. Kondisi ini dapat berdampak pada efektivitas operasional desa wisata, sehingga diperlukan strategi yang lebih ketat dalam pengelolaan aset guna memastikan ketersediaan sarana pendukung dalam jangka panjang.

Temuan penelitian mengenai sistem manajemen pengadaan dalam konteks desa wisata berperan krusial dalam memastikan ketersediaan sumber daya yang dibutuhkan untuk pengelolaan dan pengembangan destinasi wisata berbasis komunitas. Pengadaan ini dapat bersumber dari berbagai mekanisme pendanaan, termasuk Dana Desa, kontribusi dari sektor Swasta melalui program Corporate Social Responsibility (CSR), serta Swadaya Masyarakat. Ketiga sumber pendanaan ini mencerminkan pendekatan berbasis kolaborasi yang bertujuan untuk mendukung pengembangan infrastruktur dan fasilitas desa wisata. Salah satu model pengadaan yang banyak diterapkan adalah Swakelola, yang memberikan fleksibilitas dan kemudahan dalam pelaksanaan, mengingat keputusan dapat diambil langsung oleh pengelola desa wisata tanpa keterlibatan pihak ketiga. Model ini memungkinkan pengelola desa wisata untuk lebih menyesuaikan proses pengadaan dengan kebutuhan lokal serta kondisi keuangan yang tersedia.

Akan tetapi, implementasi sistem manajemen pengadaan di desa wisata masih menghadapi berbagai tantangan yang berpotensi menghambat efektivitasnya. Beberapa kendala utama yang diidentifikasi antara lain keterbatasan kompetensi sumber daya manusia dalam proses pengadaan, durasi yang relatif lama dalam pelaksanaan, serta sistem inventarisasi yang belum optimal sehingga dapat menyebabkan inefisiensi dalam pencatatan dan distribusi barang. Selain itu, keterbatasan anggaran menjadi faktor penghambat yang signifikan dalam proses pengadaan, mengingat ketersediaan dana yang tidak selalu mencukupi untuk memenuhi seluruh kebutuhan desa wisata. Oleh karena itu, diperlukan peningkatan kapasitas pengelola dalam aspek tata kelola pengadaan, optimalisasi sistem pencatatan dan pemantauan aset, serta strategi pendanaan yang lebih berkelanjutan agar sistem pengadaan dapat berjalan lebih efektif dan mendukung pengelolaan desa wisata secara optimal. Secara rinci sistem manajemen pengadaan dijelaskan melalui visualisasi hasil pengolahan data sebagai berikut:



Gambar 5.48 Hasil Pengolahan Data Sistem Manajemen Pengadaan
Sumber: Hasil Visualisasi Atlas.ti 9, 2024

10. *Supply Chain Management and Logistic* (Manajemen Logistik dan Rantai Pasokan)

Bencana merupakan peristiwa yang tidak dapat diprediksi dan sering kali memiliki dinamika yang kompleks, sehingga menimbulkan tekanan signifikan terhadap rantai pasok dalam berbagai sektor, termasuk pengelolaan desa wisata. Ketahanan desa wisata sangat bergantung pada efektivitas manajemen rantai pasokan dan logistik, terutama dalam memastikan ketersediaan sumber daya yang diperlukan untuk mempertahankan operasional serta mendukung pemulihan pascabencana. Dalam konteks ini, manajemen rantai pasokan yang adaptif mampu mempercepat pengadaan dan distribusi barang serta jasa penting, sehingga desa wisata dapat terus beroperasi meskipun menghadapi gangguan eksternal.

Hasil penelitian menunjukkan bahwa penyediaan barang berasal dari produksi mandiri atau disediakan secara mandiri dan melalui bentuk kerjasama. Mengenai produksi mandiri dijelaskan oleh Pengelola Desa Wisata Keseneng melalui wawancara sebagai berikut:

“...Kami lebih memprioritaskan warga sini untuk semacam hasil olahan, transportasi dan lain-lain...” (Hasil wawancara dengan Bendahara BUMDes di Desa Wisata Boromiri Kelurahan pada 19 Oktober 2023)

Penyediaan barang diprioritaskan berasal dari produksi mandiri juga dilatarbelakangi karena sedari awal memang diberdayakan untuk memproduksi dan menjadi sumber perolehan bahan. Hal ini diyakini memberikan jaminan keberlangsungan bisnis karena tidak tergantung dengan pihak luar seperti dijelaskan melalui hasil wawancara berikut:

“...Kalau sini sudah ada barang, soalnya sini yang bisa dibilang sumber, kayak oleh-oleh mungkin hasil olahan itu kan dari berbagai macam kelompok atau

pengusaha yang ada disini. Seperti kayak kompos itu kan ada terus, pengolahan ikan ada terus, terus pembuatan souvenir juga ada terus memang mereka diberdayakan untuk bidang tersebut. Jadi kita tidak bergantung sama pihak luar.” (Hasil wawancara dengan Sekretaris Pokdarwis Desa Wisata Asinan pada 29 Oktober 2023)

Lebih lanjut, beragam hasil produksi warga desa tidak lepas dari peran serta pihak-pihak industry melalui kegiatan CSR seperti dijelaskan melalui hasil wawancara berikut:

“...Ini sudah ditemui dari BRI, tapi karena CSR itu datang kalau sudah ada aktivitas, kemarin aktivitasnya itu kan terhalang ini sudah mulai menggeliat lagi ada kunjungan, nanti kami tembusi lagi, deal-dealan sama BRI waktu itu, harganya itu 200 juta untuk pemberdayaan dan pelatihan...” (Hasil wawancara dengan Etta selaku Sekretaris Pokdarwis di Desa Wisata Banyukuning pada 30 Oktober 2023)

Pihak BRI juga menyatakan komitmen dalam mendampingi serta memfasilitasi program-program desa wisata dan Ekonomi Kreatif dari Desa Wisata Banyukuning (<https://wartabengawan.news>, 2022). Bantuan CSR ini tidak hanya berupa materi dan pendanaan, tetapi juga upgrading skill melalui pelatihan dan pendampingan sehingga Desa Wisata Banyukuning menjadi lebih mandiri di masa mendatang.

Sementara itu, rantai pasokan yang bersumber dari kerja sama dengan pihak luar menghadapi tantangan terkait perizinan dari pemerintah desa. Kepala desa merasa khawatir bahwa kemitraan dengan pihak eksternal dapat mengurangi keterlibatan serta pemberdayaan masyarakat setempat dalam pengelolaan desa wisata seperti dijelaskan melalui hasil wawancara berikut:

“...Kita (pengelola) tidak boleh kerjasama dengan pihak lainnya. Dari kepala desanya tidak mengizinkan. Misal kita bicara bisnis ya, untuk Pondok Dhahar Boromiri itu sendiri kan yang namanya usaha pasti jatuh bangun, misalkan kita akan *franchise* contohnya sama SS (Spesial Sambal) itu pasti akan rame, tapi untuk izin memang tidak diperbolehkan oleh kepala desa karena beliau berpikirnya masih ‘kalau kita *franchise* pasti kita jadi tidak menggunakan tenaga lokal’.

Pemberdayaannya jadi nggak ada, keluar dari visi misi kepala desa yang memberdayakan dan mensejahterakan masyarakat desa...” (Hasil wawancara dengan Bendahara BUMDes di Desa Wisata Boromiri Kelurahan pada 19 Oktober 2023)

Pembatasan ini berdampak pada terbatasnya akses terhadap sumber daya tambahan yang berpotensi mendukung keberlanjutan operasional dan pengembangan fasilitas wisata. Kendala ini mencerminkan dilema antara menjaga kemandirian desa wisata dan kebutuhan untuk memperluas jejaring kerja sama guna meningkatkan kapasitas pengelolaan.

Oleh karena masih banyaknya desa wisata yang berupa rintisan, pengelola desa wisata belum memiliki pengalaman dalam penyediaan barang sehingga sangat hati-hati terkait dengan rantai pasokan ini seperti dijelaskan melalui hasil wawancara berikut:

“...belum ada pengalaman dalam perlogistikan karena masih membangun atau merintis...” (Hasil wawancara dengan Bendahara II Pokdarwis di Desa Wisata Rembes pada 20 Oktober 2023)

Pengalaman merupakan hal yang sangat penting dalam Upaya peningkatan kapasitas pengelola desa wisata, terlebih dalam Upaya menyiapkan rantai pasokan yang kuat. Oleh sebab itu, terdapat Forum Komunikasi Pokdarwis dan Desa Wisata (Dewa Semar) Kabupaten Semarang yang menjadi wadah untuk mengembangkan desa-desa wisata di Kabupaten Semarang. Forum ini dibentuk oleh Pemerintah Kabupaten Semarang sebagai sarana silaturahmi, belajar, dan berjuang bersama untuk memajukan desa wisata di Kabupaten Semarang seperti dijelaskan melalui hasil wawancara berikut:

“...kemarin Bupati mengundang perwakilan pokdarwis untuk sama-sama membuat forum agar desa wisata disini (Kabupaten Semarang) saling bantu. Misalnya ada

yang butuh kerajinan, desa lain yang maju bisa support.” (Hasil wawancara dengan Ketua Pokdarwis Desa Wisata Lerep pada 6 Oktober 2024)

Temuan lapangan ini menunjukkan adanya upaya strategis dalam membangun rantai pasokan yang lebih kuat dan berkelanjutan di desa-desa wisata Kabupaten Semarang. Pembentukan forum kerja sama antar-pokdarwis yang difasilitasi oleh Bupati bertujuan untuk meningkatkan kolaborasi antar-desa wisata, sehingga desa-desa yang telah berkembang dapat membantu desa lain dalam memenuhi kebutuhan tertentu, seperti pasokan kerajinan atau layanan wisata lainnya. Mekanisme ini menciptakan ekosistem saling mendukung yang tidak hanya mempercepat distribusi barang dan jasa, tetapi juga meningkatkan daya saing desa wisata secara kolektif.

Dalam konteks ketahanan desa wisata, inisiatif ini berperan penting dalam mengurangi ketergantungan pada sumber daya eksternal dan memperkuat ekonomi lokal. Melalui sinergi antardesa, rantai pasokan menjadi lebih tahan terhadap gangguan, baik akibat fluktuasi pasar maupun faktor eksternal lainnya. Selain itu, skema ini berkontribusi pada pemberdayaan ekonomi masyarakat setempat, memperluas peluang usaha, serta memastikan keberlanjutan operasional desa wisata.

Lebih lanjut, sebagai bagian dari upaya mitigasi bencana, rantai pasokan dipengaruhi beberapa hal, seperti dijelaskan melalui hasil wawancara berikut:

“ ya, kalua Pak Kades tidak mengijinkan ya mau gimana lagi. Sudah aturan seperi itu yang ditetapkan, jadi enggak bisa masuk (investasi) “ (Hasil wawancara dengan Bendahara BUMDes di Desa Wisata Boromiri Kelurahan pada 19 Oktober 2023)

Temuan ini mengungkap adanya hambatan dalam rantai pasokan desa wisata yang disebabkan oleh kebijakan kepala desa yang membatasi masuknya investasi.

Hal ini berdampak pada keterbatasan akses terhadap sumber daya, baik dalam bentuk modal, barang, maupun jasa yang dapat mendukung pengembangan desa wisata. Ketika kepala desa menetapkan aturan yang melarang kerja sama dengan pihak luar, desa wisata menjadi lebih bergantung pada sumber daya internal yang sering kali terbatas, sehingga menghambat inovasi dan pertumbuhan sektor pariwisata lokal. Meskipun keputusan kepala desa mungkin didasarkan pada pertimbangan pemberdayaan masyarakat lokal, pembatasan yang terlalu ketat dapat menghambat peluang kolaborasi yang justru dapat memperkuat ekonomi desa. Oleh karena itu, diperlukan keseimbangan antara perlindungan kepentingan masyarakat lokal dan keterbukaan terhadap investasi yang dapat meningkatkan daya saing desa wisata.

Selain kendala aturan, terdapat pula situasi internal yang menjadi penghambat, misalnya terkait dengan kecukupan bahan seperti dijelaskan melalui hasil wawancara berikut:

“...Bahan-bahan pokok seperti itu karena di sini sendiri, petani atau nelayan tidak memenuhi kebutuhan, jadi kita terpaksa ambil dari luar juga. Dari sini ditampung, kekurangannya dari luar. Untuk ikan itu dari nelayan rawa, tapi kalau kurang ambil dari luar. Karena kan ikan harus fresh gitu...” (Hasil wawancara dengan Perangkat Desa Bejalen pada 19 Januari 2024)

Tantangan dalam rantai pasokan juga muncul dari keterbatasan produksi lokal yang tidak selalu mampu memenuhi permintaan. Hasil wawancara dengan Perangkat Desa Bejalen mengungkapkan bahwa meskipun desa telah berupaya memanfaatkan hasil produksi dari nelayan dan petani setempat, kapasitas yang ada masih belum mencukupi sehingga harus mendatangkan bahan dari luar.

Ketergantungan pada pasokan eksternal ini dapat meningkatkan risiko gangguan operasional, terutama ketika terjadi perubahan harga atau kendala distribusi.

Penguatan kapasitas kelembagaan desa wisata dapat dikaitkan dengan pendekatan yang digunakan oleh UN dalam penguatan kelembagaan, yang mencakup berbagai aspek manajemen kunci. Manajemen keuangan diperlukan agar desa wisata dapat mengelola dana secara transparan dan akuntabel, termasuk dalam penggunaan dana desa dan pendapatan wisata. Manajemen sumber daya manusia sangat penting untuk meningkatkan keterampilan masyarakat lokal dalam bidang pariwisata, mulai dari pelayanan hingga pemasaran. Teknologi informasi memainkan peran krusial dalam promosi dan pengelolaan data wisata, sehingga desa wisata dapat lebih dikenal luas.

Lebih lanjut, tata kelola kelembagaan dan kepemimpinan yang kuat diperlukan untuk mengkoordinasikan berbagai aktor di tingkat desa dan kabupaten agar pengelolaan desa wisata lebih efisien. Manajemen proyek dan pengelolaan risiko menjadi penting untuk memastikan setiap proyek pengembangan desa wisata berjalan sesuai rencana dan memitigasi potensi risiko, seperti bencana alam atau krisis ekonomi. Pengadaan dan rantai pasok juga perlu diperkuat untuk mendukung ketersediaan produk dan fasilitas pariwisata yang dibutuhkan. Pengelolaan ini semua berkontribusi pada mobilisasi sumber daya yang lebih efektif, sehingga desa wisata dapat memanfaatkan potensi penuh mereka dan berkontribusi pada kesejahteraan masyarakat.

5.1.3. Ketahanan Kelembagaan Pengelola Desa Wisata yang Berkelanjutan

Ketahanan kelembagaan desa wisata yang berkelanjutan tidak terbentuk secara instan, melainkan melalui proses penguatan kapasitas internal yang sistematis. Temuan penelitian menunjukkan bahwa 10 (sepuluh) dimensi kapasitas kelembagaan, seperti manajemen finansial, sumber daya manusia, tata kelola, hingga manajemen risiko, memainkan peran krusial dalam membentuk dasar kelembagaan yang kokoh dan responsif. Kapasitas ini menjadi fondasi utama agar kelembagaan mampu merespons tantangan, memanfaatkan peluang, serta memelihara keberlanjutan fungsi organisasi secara konsisten.

Namun, kapasitas kelembagaan saja belum cukup jika tidak diarahkan pada tujuan strategis yang lebih besar, yaitu ketahanan kelembagaan. Ketahanan di sini dimaknai sebagai kemampuan untuk bertahan, beradaptasi, dan berkembang di tengah perubahan yang terus-menerus dalam sektor pariwisata, baik akibat dinamika pasar, perubahan preferensi wisatawan, hingga krisis eksternal seperti pandemi atau bencana. Bisa dikatakan jika kapasitas kelembagaan merupakan *enabler*, sedangkan ketahanan kelembagaan adalah *outcome* strategis dari optimalisasi kapasitas tersebut.

Kapasitas kelembagaan dan ketahanan kelembagaan menjadi kunci dalam mewujudkan kelembagaan yang berkelanjutan. Ketahanan memungkinkan kelembagaan tetap relevan, adaptif, dan fungsional dalam jangka panjang, sedangkan keberlanjutan memastikan bahwa proses dan dampaknya mampu berlangsung lintas generasi sehingga lebih mampu menjaga kelestarian sumber daya, meningkatkan kesejahteraan masyarakat, serta memperkuat daya saing desa

wisata dalam konteks lokal dan global. Ketahanan ini meliputi Ketahanan Komunitas dan Ketahanan Bisnis seperti temuan penelitian berikut:

1. Ketahanan Komunitas (*Community Ressilience*)

Ketahanan komunitas bukan hanya sekadar ukuran seberapa baik suatu komunitas dapat bertahan dalam menghadapi bencana atau krisis, melainkan juga mencakup kemampuan untuk tumbuh, beradaptasi, dan memberdayakan anggotanya. Desa wisata sebagai entitas unik menawarkan pengalaman budaya dan alam yang otentik kepada pengunjung, sementara pada saat yang sama dihadapkan pada tantangan-tantangan. Ketahanan komunitas pada desa wisata tidak hanya mencakup kemampuan untuk bertahan dalam menghadapi bencana atau krisis, melainkan juga melibatkan pengelolaan sumber daya secara berkelanjutan, pemberdayaan lokal, dan memastikan kesejahteraan masyarakat setempat.

Pentingnya komunikasi yang baik dalam konteks ketahanan komunitas tidak hanya terbatas pada diseminasi informasi, tetapi juga melibatkan proses dialog, partisipasi aktif, dan pemahaman bersama. Desa Branjang menghadapi hambatan berupa perbedaan pendapat dan miskomunikasi dalam merepresentasikan kebijakan pariwisata karang taruna antara desa. Hal ini dijelaskan oleh Pengelola Desa Wisata Branjang melalui wawancara berikut:

“...Perbedaan pendapat dan miskomunikasi dalam merepresentasikan kebijakan pariwisata karang taruna antar desa...” (Hasil wawancara dengan Pengelola di Desa Wisata Branjang pada 2 Desember 2023)

Tidak hanya Desa Wisata Branjang yang mengalami hambatan komunikasi, tetapi juga Desa Wisata Poncoruso Srumbung Gunung. Hal ini diperkuat dengan pernyataan Ketua Pokdarwis Desa Wisata Poncoruso Srumbung Gunung (DWKP)

melalui wawancara di mana selain menghadapi dampak kecil akibat Pandemi Covid-19, Desa Wisata Poncoruso Srumbung Gunung (DWKP) sering kali terjadi hubungan komunikasi yang kurang, seperti kutipan wawancara berikut:

“...Sebenarnya tetap berdampak, hanya saja kecil. Terkait kurang komunikasi juga itu sering kali terjadi...” (Hasil wawancara dengan Eko Widodo selaku Ketua Pokdarwis Desa Wisata Poncoruso pada 18 Oktober 2023)

Hasil penelitian juga menjelaskan bahwa Desa Asinan juga menghadapi situasi serupa terkait masalah komunikasi, disampaikan melalui wawancara dengan Sekretaris Pokdarwis Desa Wisata Asinan sebagai berikut:

“...Mungkin ada masalah tapi masalahnya terkait komunikasi saja...” (Hasil wawancara dengan Sekretaris Desa wisata Asinan pada 18 Oktober 2023)

Berdasarkan hasil penelitian, selain menghadapi hambatan komunikasi, desa wisata yang berada di Kabupaten Semarang juga harus menghadapi hambatan berupa kesiapan Sumber Daya Manusia (SDM). Sumber Daya Manusia (SDM) yang terampil, terlatih, dan memiliki pengetahuan luas menjadi aset berharga dalam menghadapi perubahan yang dapat mempengaruhi keberlanjutan komunitas. Desa Wisata Gedong harus menghadapi hambatan terkait kesulitan dalam menyediakan SDM yang disampaikan melalui kutipan wawancara berikut:

“...Jadi kita nyari orangnya susah, jadi kadang nyoba si A nanti selang beberapa lama ia menghilang lagi...” (Hasil wawancara dengan Sekretaris Desa dan Pengelola di Desa Wisata Gedong pada 19 Oktober 2023)

Selain itu, Desa Wisata Gemawang juga mengalami hambatan yang sama seperti kutipan wawancara berikut:

“...Kesulitan di desa ini sebenarnya adalah melakukan pengkaderan...” (Hasil wawancara dengan Pengelola Desa Wisata Gemawang pada 18 Oktober 2023)

Selain itu, ketika SDM telah memenuhi kebutuhan namun kondisi SDM belum dapat dikatakan siap. Kesiapan SDM yang baik tidak hanya memberikan daya tahan fisik dan ekonomi, tetapi juga memperkuat kohesi sosial dan kemampuan komunitas untuk merespons dan beradaptasi dengan perubahan. Hal ini dapat kita ketahui melalui kutipan wawancara berikut:

“...Kita belum bisa mengikrarkan kepada masyarakat kalau ada desa wisata karena orang belum paham antara desa wisata dan wisata desa...” (Hasil wawancara dengan Pengelola Desa Wisata Rowoboni pada 19 November 2023)

Peran pengawasan yang baik memastikan bahwa upaya-upaya yang dilakukan dapat berjalan secara efektif dan efisien. Pengawasan yang baik melibatkan pemantauan, evaluasi, dan pengelolaan risiko secara terus-menerus untuk memitigasi potensi dampak negatif serta memaksimalkan hasil yang diinginkan. Peran pengawasan tidak terlepas dari sosok tokoh yang memerankan peran tersebut. Kendala dalam pengawasan yang dihadapi berupa keterbatasan pengawasan yang menyebabkan inefektivitas pengawasan. Sekretaris Pokdarwis Desa Asinan menjelaskan hal tersebut melalui kutipan wawancara sebagai berikut:

“...Cuma dari kepala desa sama sekretaris desa yang mengawasi Cuma itu. Jadi yang memantau langsung kalau dari bumdes, mereka juga mengawasi tapi tidak terlalu detail seperti mereka soalnya semua sumber dana itu yang mengawasi kades dan sekdes itu...” (Hasil wawancara dengan Sekretaris Pokdarwis Desa Wisata Asinan pada 29 Oktober 2023)

Hambatan terakhir berupa kesadaran partisipasi. Dalam dinamika yang cepat berubah, kesadaran akan peran aktif setiap individu dalam mewujudkan ketahanan komunitas menjadi kunci keberhasilan. Setiap individu diharapkan menyadari peran dan tanggung jawabnya sehingga komunitas dapat membangun dasar yang responsif, dan berdaya tahan. Hal utama dalam membangun kesadaran partisipasi

adalah komitmen. Ketika komitmen rendah maka dapat mempengaruhi kesadaran partisipasi. Tingkat komitmen yang rendah terhadap upaya membangun ketahanan, hal ini dapat menghambat implementasi strategi, kerjasama, dan partisipasi dalam inisiatif-inisiatif yang bertujuan untuk meningkatkan kesiapan dan respon terhadap perubahan atau krisis. Tingkat komitmen yang rendah dapat menciptakan kerentanan yang lebih besar terhadap bencana atau tekanan eksternal lainnya, karena kurangnya sinergi dan keterlibatan masyarakat.

Hasil penelitian menjelaskan penyebab rendahnya komitmen, antara lain: Eksklusivitas Dampak dan Profesi Sampingan. Eksklusivitas dampak ditunjukkan dengan penerimaan dampak hanya pada beberapa masyarakat tertentu saja, sehingga hal ini mempengaruhi tingkat komitmen mereka dalam mempertahankan komunitas. Hal ini dapat kita ketahui melalui wawancara dengan pengurus pokdarwis Bima Gondang Desa Wisata Jembrak sebagai berikut:

“...Yang tidak terkena dampak pasti kurang mendukung tapi yang terkena dampak pasti mendukung gitu. Saya bilang semua ‘mendukung’ pasti jenengan ‘masa iya?’ kan gitu. Ada plus minusnya ya...” (Hasil wawancara dengan Pengurus Pokdarwis di Desa Wisata Bima Gondang pada 21 Oktober 2023)

Berdasarkan hasil penelitian menunjukkan bahwa sebagian besar pelaku wisata hanya menjadikan desa wisata sebagai mata pencaharian sampingan. Dimana mata pencaharian utama pelaku wisata bermacam-macam, mulai dari petani, pedagang pasar, wiraswasta, wirausaha, PNS, hingga sopir. Hal ini disampaikan oleh Sekretaris Pokdarwis Desa Wisata Banyu Kuning melalui wawancara berikut:

“...Desa wisata itu sampingan, mereka kebanyakan jadi petani, kemudian pedagang di pasar. Udah, dua mata pencaharian. Kemudian ya PNS, wiraswasta, wirausaha biasa, sopir. Di mata pencaharian di desa wisata itu ya evently aja...” (Hasil

wawancara dengan Sekretaris Pokdarwis Desa Wisata Banyukuning pada 30 Oktober 2023)

Pernyataan tersebut mengindikasikan tidak adanya ketergantungan signifikan yang dapat menimbulkan peningkatan komitmen karena ketika dihadapkan dengan suatu bencana, para pelaku wisata masih tetap berpenghasilan dari pekerjaan utamanya. Kemudian hal ini diperkuat dengan temuan lain penelitian melalui wawancara berikut:

“...Jadi selama pandemi kemarin kami sempat terhenti untuk kegiatan ekonomi di desa wisata, namun masyarakat masih tetap bisa berpenghasilan dari pekerjaan utamanya...” (Hasil wawancara dengan Pengelola Desa Wisata Branjang pada 2 Desember 2023)

Berdasarkan kutipan wawancara tersebut, eksklusivitas dampak dan profesi sampingan menjadi penyebab akan rendahnya tingkat komitmen dan secara tidak langsung mengganggu kesadaran partisipasi masyarakat sekitar desa wisata.

Sementara itu, regenerasi dalam konteks ketahanan komunitas berperan untuk memastikan kelangsungan dan keberlanjutan. Regenerasi melibatkan upaya untuk membangun kembali, memperbaharui, dan memperkuat komunitas. Regenerasi menjadi langkah strategis untuk menjaga agar komunitas tidak hanya bertahan, tetapi juga berkembang dengan revitalisasi nilai-nilai serta fokus pada pembinaan potensi generasi penerus dan pemulihan sumber daya komunitas.

Berdasarkan hasil penelitian terdapat mekanisme regenerasi yang didasarkan pada dua aspek, antara lain berdasarkan inisiatif dan berdasarkan rentang atau lama periode jabatan. Inisiatif merujuk pada pergantian pimpinan pada pengelola desa

wisata didasarkan pada inisiatif atau bentuk kemauan sendiri. Hal ini disampaikan oleh Pembina Pokdarwis Desa Wisata Ampelgading melalui wawancara berikut:

“...kendalanya yang terkait regenerasi karena basisnya inisiatif atau kemauan sendiri...” (Hasil wawancara dengan Pembina Pokdarwis Desa Wisata Ampelgading pada 29 Oktober 2023)

Kemudian aspek selanjutnya berupa mekanisme regenerasi didasarkan pada rentang atau lama periode jabatan. Hal ini terjadi pada Desa Wisata Bantir Hills yang melakukan regenerasi setiap 3 tahun sekali, seperti kutipan wawancara berikut:

“...Kalau reorganisasi sebenarnya tiga tahun...” (Hasil wawancara dengan Ketua Pengelola di Desa Wisata Bantir Hills pada 19 Oktober 2023)

Berdasarkan hasil penelitian ditemukan terdapat standar regenerasi yang didasarkan pada pengalaman kerja dan kapabilitas. Pengalaman kerja seperti yang dimaksud dapat memberikan posisi kepada orang yang benar-benar memiliki background dan berpengalaman pada posisi bidang yang diberikan. Hal ini disampaikan oleh Bendahara BUMDes di Desa Wisata Boromiri melalui kutipan wawancara berikut:

“... rencana kita itu inginnya profesional, maksudnya kalau direktur ya yang benar-benar (memiliki background) direktur, kalau staf keuangan ya memang manajemen keuangan, kalau pemasaran ya memang memiliki background pemasaran...” (Hasil wawancara dengan Bendahara BUMDes di Desa Wisata Boromiri Kelurahan pada 19 Oktober 2023)

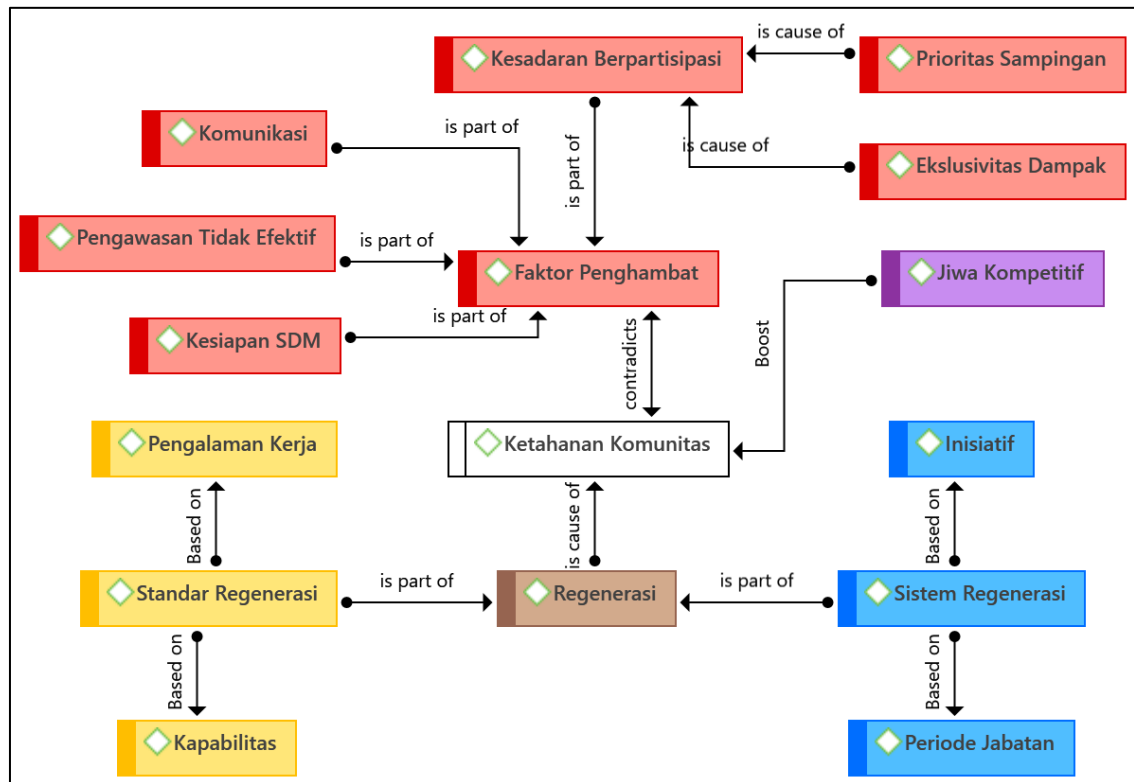
Sementara itu, temuan lain penelitian tentang kapabilitas diketahui melalui wawancara dengan Ketua Pengelola Desa Wisata Diwak sebagai berikut:

“...Ada regenerasinya, cuma untuk saat ini masih melihat yang capable dan saat ini selama 12 tahun, masih saya yang pegang...” (Hasil wawancara dengan Ketua Pengelola di Desa Wisata Diwak pada 18 November 2023)

Temuan lainnya adalah adanya jiwa kompetitif yang mendorong ketahanan komunitas. Jiwa kompetitif mampu membuat pengelola untuk tetap bertahan karena rasa tidak ingin kalah dari desa lain. Hal ini diketahui melalui kutipan wawancara berikut:

“...Karena nggak mau kalah dari desa lain, dan rasa pengabdian...” (Hasil wawancara dengan Angga Dwi Saputra selaku Bendahara BUMDes di Desa Wisata Boromiri Kelurahan pada 19 Oktober 2023)

Berdasarkan hasil penelitian dan temuan lapangan, diketahui hambatan yang dihadapi oleh desa wisata di Kabupaten Semarang, antara lain: (1) Komunikasi, (2) Kesiapan Sumber Daya Manusia (SDM), (3) Kesadaran Partisipasi, dan (4) Inefektivitas Pengawasan. Komunikasi yang baik merupakan pilar fundamental dalam membangun dan memperkuat ketahanan komunitas, di mana komunikasi yang efektif menjadi tulang punggung dalam menyatukan, memberdayakan, dan menginformasikan anggota komunitas. Selain itu, terdapat pula aspek pendorong serta aspek regenerasi yang berperan dalam memastikan kelangsungan dan keberlanjutan. Hal ini dapat dilihat melalui visualisasi data berikut:



Gambar 5.49 Hasil Pengolahan Data Ketahanan Komunitas

Sumber : Hasil Visualisasi Atlas.ti 9, 2024

2. Ketahanan Bisnis (*Business Resilience*)

Desa wisata berfungsi sebagai platform untuk menciptakan peluang bisnis bagi masyarakat lokal. Kegiatan pariwisata menarik wisatawan, yang kemudian menjadi konsumen bagi berbagai produk dan layanan yang disediakan oleh penduduk desa. Oleh sebab itu, dalam upaya mempertahankan kelangsungan desa wisata, diperlukan ketahanan bisnis desa wisata yang mampu beradaptasi dalam berbagai kondisi.

Ketahanan bisnis dalam desa wisata menunjukkan bagaimana kemampuan dalam mengatasi, melakukan adaptasi, dan upaya pemulihan dari hambatan atau tantangan yang dapat mempengaruhi keberlangsungan operasionalnya. Pemerintah memiliki peran dalam keberjalanan suatu desa wisata, kehadiran pemerintah

diharapkan dapat memberikan masukan dan pemberian umpan balik (feedback) demi perkembangan desa wisata yang lebih baik. Namun, eksistensi pemerintah dalam pemberian masukan dan umpan balik (feedback) kurang efektif dilakukan di Desa Wisata Boromiri. Bendahara BUMDes Sumber Rejo (Desa Wisata Boromiri) menjelaskan melalui wawancara berikut:

“...masalahnya mbak, terbentur solusi yang tidak ditawarkan dari mereka (BPD dan pemerintah desa), misalnya kalau desa wisata tidak dijalankan, mereka (stakeholders) merespon ‘Kok tidak ada perkembangan?’, tapi ketika pengelola sudah memberi ide, ‘Desa wisata baiknya seperti ini loh’ dari mereka (stakeholders) tidak ada respon balik (feedback)...” (Hasil wawancara dengan Bendahara BUMDes di Desa Wisata Boromiri Kelurahan pada 19 Oktober 2023)

Hal ini juga dirasakan oleh Desa Wisata Ampelgading, di mana pemerintah tidak dapat memberikan suatu kejelasan dan kepastian yang kedepannya dapat memengaruhi kelanjutan pengembangan desa wisata. Disampaikan oleh Pembina Pokdarwis Ampelgading melalui wawancara berikut:

“...Terus kedua ya, ini masih simpang siur dengan pemda itu kan. Kita mau jalan, mau bikin ini, takutnya nanti pemda ini. Makanya kita ini belum ada kepastian, nanti pengembangannya kelanjutan seperti apa, ini sementara kita mandek di sini dulu, seadanya dulu. Nanti sambil nunggu yang kepastiannya di pemda itu, kalau memang benar-benar dihibahkan ke pemerintah desa, ya Alhamdulillah nanti kita siap melanjutkan proyeknya ini lagi ke depannya...” (Hasil wawancara dengan Pembina Pokdarwis di Desa Wisata Ampelgading pada 29 Oktober 2023)

Hambatan selanjutnya berupa kemampuan Sumber Daya Manusia (SDM). SDM berperan dalam menyediakan pelaku demi terselenggarakannya desa wisata. Ketika tidak dapat menyediakan pelaku dalam memerankan peran yang dibutuhkan sebagai penunjang desa wisata, tentu hal ini dapat memengaruhi proses-proses lain yang telah tersusun dan direncanakan sebelumnya. Hambatan ini dihadapi oleh Desa Wisata Gemawang ketika menjalankan inovasi yang telah mereka susun sebelumnya. Inovasi berupa promosi melalui medsos mereka terganggu disebabkan

oleh posisi operator yang berperan sebagai pengelola promosi medsos yang kosong serta kesulitan dalam pengkaderannya. Kondisi ini dijelaskan oleh Ketua Pokdarwis Desa Wisata Gemawang melalui kutipan wawancara berikut:

“...Inovasi sebenarnya kita pernah merambah promosi melalui medsos. Sayang tidak ada pengelolanya. Sebenarnya ada situs Gemwang Mendunia itu untuk memasakan UKM dan memasarkan wisata. Tapi tidak ada operator yang memegang itu. Pernah ada, tapi setelah menikah dia keluar dari desa... Kesulitan di desa ini sebenarnya adalah melakukan pengkaderan...” (Hasil wawancara dengan Abdul Khaliq Fauzi selaku Pengelola di Desa Wisata Gemawang pada 18 Oktober 2023)

Tidak hanya itu, dijelaskan pula alasan dibalik kesulitan pengkaderan yang terjadi di Desa Gemawang disinyalir adanya suatu anggapan bahwa Ketua Pokdarwis selain menjadi “ujung tombak”, nantinya akan menjadi “ujung tombok”. Maksud “ujung tombok” di sini memiliki makna seorang Ketua Pokdarwis sebagai penyedia dan penanggung kebutuhan dana penunjang kegiatan-kegiatan yang ada pada desa wisata. Anggapan tersebut telah membuat masyarakat lingkungan sekitar Desa Wisata Gemawang enggan untuk melanjutkan tongkat estafet kepemimpinan dan memegang tanggung jawab sebagai ketua hingga peran-peran lain yang dibutuhkan desa wisata.

“...Sekarang ketika saya mau reorganisasi Pokdarwis susahya bukan main. Di beberapa desa dan beberapa fase, ketua Pokdarwis itu menjadi ujung tombak dan ujung tombok. Kenapa begini? Apakah kita pernah menganggarkan kalau mau ada tamu? Bukan tamu yang bersifat wisata tapi orang yang berkunjung studi banding. Siapa yang membiayai? Kan yang didatangi ketua pokdarwis, ya sudah ketua pokdarwisnya yang nanggung. Itu yang kadang teman-teman nggak siap...” (Hasil wawancara dengan Abdul Khaliq Fauzi selaku Pengelola di Desa Wisata Gemawang pada 18 Oktober 2023)

Pengelolaan desa wisata yang berorientasi bisnis, serta terdapat keterlibatan pihak lain, celah untuk terjadi perbedaan kepentingan di antara berbagai pihak yang terlibat dapat menjadi faktor kritis yang memengaruhi ketahanan dan keberlanjutan

bisnis. Ketidakselarasan kepentingan ini dapat menciptakan dinamika kompleks yang memerlukan manajemen yang bijak untuk menjaga kesinambungan bisnis sehingga dapat memuaskan kebutuhan berbagai pihak yang terlibat.

Dibalik adanya desa wisata, terbentuk kerjasama yang terjadi antar beberapa pihak seperti Desa Wisata Duren yang salah satunya terbentuk dengan hasil kerjasama antar dusun. Desa Wisata Duren hadir dilatarbelakangi oleh keinginan untuk membuat wisata dari kearifan lokal dan kegiatan yang dilaksanakan oleh warga seperti Jaran Kepang dan Rodat. Kerjasama antar dusun di Desa Wisata Duren mendapati masalah di mana masing-masing dusun masih memiliki egoisme tinggi dengan mengedepankan kepentingannya sendiri-sendiri seperti dijelaskan oleh Ketua Pokdarwis Desa Wisata Duren melalui kutipan wawancara berikut:

“...Kedua, egoisme dari masing-masing dusun ini masih tinggi karena mengedepankan kepentingannya sendiri-sendiri, Jadi, masih jalan-jalan sendiri...” (Hasil wawancara dengan Ketua Pokdarwis Desa Wisata Duren pada 22 Oktober 2023)

Selain itu, ada temuan menarik di Desa Wisata Glawan yang telah berhasil melakukan kerjasama dengan pihak industri sehingga mendapatkan bantuan CSR seperti dijelaskan melalui hasil wawancara berikut:

“alhamdulillah mas, dapat bantuan. Jadinya kita bisa bikin tadi itu signage sama ini toilet. Ya mendukung wisata disini untuk tempat bilas dan ganti baju. Kita bisa dapat CSR karena ada KKN Undip disini” (Hasil wawancara dengan Kepala Desa Glawan pada 19 Oktober 2024)

Berdasarkan kutipan tersebut, diketahui bahwa menunjukkan bahwa keberadaan program Kuliah Kerja Nyata (KKN) Universitas Diponegoro (UNDIP) berperan sebagai katalisator dalam memperoleh bantuan pengembangan infrastruktur desa wisata melalui skema *Corporate Social Responsibility* (CSR).

Bantuan tersebut digunakan untuk pembangunan signage dan fasilitas toilet, yang merupakan elemen penting dalam meningkatkan kenyamanan dan pengalaman wisatawan.

Signage berfungsi sebagai penunjuk arah dan informasi wisata, sementara fasilitas toilet mendukung kebutuhan dasar wisatawan, terutama untuk aktivitas yang melibatkan air. Temuan ini menegaskan bahwa jejaring kerjasama antara akademisi dan sektor swasta dapat mempercepat pembangunan desa wisata dengan menyediakan fasilitas yang lebih layak, sekaligus memperkuat daya tarik destinasi melalui peningkatan infrastruktur yang mendukung kenyamanan pengunjung.

Temuan penelitian lainnya adalah terdapat perbedanaan pendanaa dalam penyelenggaraan desa wisata sehingga kemampuan pengelola desa wisata mengelola keuangannya dengan efektif menjadi pondasi utama dalam menghadapi tantangan dan memastikan kelangsungan operasional. Pada era ketidakpastian ekonomi, peran pengelolaan keuangan yang efektif menjadi sangat krusial bagi kesinambungan bisnis. Namun, inefektivitas dalam pengelolaan keuangan seringkali dapat memicu konsekuensi yang serius dan merugikan bagi ketahanan bisnis. Beberapa elemen yang memengaruhi inefektivitas pengelolaan keuangan melibatkan pendanaan yang tidak seimbang dan pengalokasian keuangan yang kurang tepat. Selain itu, aspek-aspek organisasional seperti kurangnya koordinasi antar pelaku di dalamnya (pengelola desa wisata), kurang pemahaman akan pentingnya pengelolaan keuangan yang efektif, hingga kurang transparansi dalam pelaporan keuangan juga dapat memberikan dampak negatif pada kepercayaan pemangku kepentingan.

Desa Wisata Bejalen sempat mengalami kerugian dilatarbelakangi oleh ketidakjelasan laporan keuangan dan tindakan penyelewengan yang dikelola oleh Pokdarwis yang terdiri dari anak-anak muda yang sempat berselisih paham dengan BUMDes. Selain itu, Pokdarwis juga terbagi menjadi dua kubu, seperti Kubu A sebagai penguasa dan Kubu B sebagai pengoreksi. Hal ini disampaikan oleh Peragkat Desa Bejalen melalui kutipan wawancara berikut:

“...Pada tahun 2017, keuangan dipegang sama pokdarwis. Kemudian berjalannya waktu, sekarang kita dikelola oleh BUMDes. Pokdarwis dan BUMDes kemudian terjadi selisih paham sehingga keberjalanan Desa Wisata Bejalen menjadi memburuk. Pokdarwis berjalan sendiri, tidak pernah mendapat teguran dari desa, seenaknya sendiri, bahkan ada penyelewengan...” (Hasil wawancara dengan Peragkat Desa Bejalen pada 19 Januari 2024)

Adanya berbagai macam hambatan yang dihadapi oleh desa wisata, pentingnya strategi bisnis yang efektif sebagai kunci untuk mencapai dan mempertahankan ketahanan bisnis. Strategi bisnis yang tepat dapat menjadi pendorong utama dalam menghadapi tantangan eksternal dan internal, serta memberikan pondasi yang kokoh untuk kelangsungan operasional desa wisata. Keberhasilan sebuah desa wisata tidak hanya ditentukan oleh keputusan strategis yang tepat, tetapi juga oleh kemampuannya untuk pulih dan berinovasi dalam menghadapi tantangan. Hasil penelitian membagi strategi bisnis menjadi dua elemen, yaitu pemulihan bisnis dan inovasi bisnis. Pada pemulihan bisnis ini mengenai strategi pengelola desa wisata dalam mengatasi krisis, baik yang disebabkan oleh faktor internal maupun eksternal, dan bagaimana strategi ini dapat memberikan kontribusi pada ketahanan jangka panjang.

Desa wisata acapkali dihadapkan pada hambatan yang mengharuskan mereka untuk mempertimbangkan strategi pemulihan bisnis. Salah satu pendekatannya

adalah alih profesi dengan mengubah atau menyesuaikan fokus bisnis untuk merespon perubahan pasar atau tren industri. Alih profesi bukan hanya sekadar restrukturisasi, melainkan sebuah strategi yang melibatkan pemahaman mendalam terhadap perubahan lingkungan bisnis serta kemampuan untuk mengidentifikasi peluang baru. Beberapa Desa Wisata di Kabupaten Semarang terdampak cukup signifikan akibat pandemi COVID-19, seperti objek wisata di Desa Wisata Rowoboni harus mati total namun, pada lini kulinernya beralih ke digital marketing dan para pelaku wisata beralih profesi ke Gojek yang dijelaskan melalui kutipan wawancara berikut:

“...Objek wisata jujur mati total, namun dalam kulineran beralih ke digital marketing jadi pelaku wisata juga beralih profesi seperti gojek...” (Hasil wawancara dengan Pengelola di Desa Wisata Rowoboni pada 19 November 2023)

Desa Wisata Bantir Hills menyiapkan strategi pemulihan demi menjaga bisnis supaya tetap jalan dan warga tetap berpenghasilan apabila nantinya dihadapkan oleh bencana, hal ini dijelaskan oleh Ketua Pengelola di Desa Wisata Bantir Hills melalui kutipan wawancara sebagai berikut:

“...Kami akan arahkan ke hal lain. Karena kalau bergantung ke wisata entah sampai kapan akan kembali jadi saya harapkan (warga) ke penyadapan getah pinus. Karena pinus kan ada getah yang bisa dijadikan nilai ekonomi...” (Hasil wawancara dengan Ketua Pengelola di Desa Wisata Bantir Hills pada 19 Oktober 2023)

Aspek pendekatan selanjutnya dalam elemen pemulihan bisnis adalah revitalisasi tempat. Revitalisasi tempat tidak hanya mencakup pembaharuan fisik dan estetika suatu lokasi, tetapi juga melibatkan transformasi konsep dan pengalaman yang ditawarkan pada pengunjung desa wisata. Berdasarkan hasil wawancara diketahui bahwa Desa Wisata Rembes merupakan desa wisata yang mengusung bentuk agrowisata. Kebun buah yang menjadi salah satu obyeknya

sempat mengalami kebakaran sehingga dilakukan penanaman ulang sebagai bentuk revitalisasi tempat yang dijelaskan melalui kutipan wawancara berikut:

“...untuk yang kebuah buah kemarin mengalami kebakaran sehingga akan dilakukan penanaman ulang...” (Hasil wawancara dengan Bendahara Pokdarwis Desa Wisata Rembes pada 20 Oktober 2023)

Hal senada juga di sampaikan oleh Bendahara BUMDes di Desa Wisata Boromiri melalui wawancara berikut:

“...Sebenarnya kita sudah rancang sedetail mungkin, akan tetapi terkendalam masalah, salah satunya bianya, sebenarnya kita bisa memanfaatkan apa yang ada, missal kalau di sebelah sini sudah ada sawah, ya kita bisa membuat paket wisata yang berhubungan dengan persawahan...” (Hasil wawancara dengan Angga Dwi Saputra selaku Bendahara BUMDes di Desa Wisata Boromiri Kelurahan pada 19 Oktober 2023)

Kemudian aspek dalam elemen pemulihan bisnis selanjutnya berupa pelatihan internal. Pada aspek ini menyadari kebutuhan yang lebih fokus pada aset internal, yaitu sumber daya manusia. Pelatihan internal tidak hanya memperkaya keterampilan, tetapi juga dapat menghasilkan manfaat jangka panjang. Hal ini dilakukan oleh Desa Wisata Kreatif Perdamaian (DWKP) Srumbung Gunung ketika dihadapkan oleh Pandemi COVID-19.

“Itu pas waktu kita lagi awal-awal berdiri DWKP, dari situ dapat hikmah juga, dengan begitu kita bisa prepare lebih dalam secara internal dengan mengikuti pelatihan – pelatihan...” (Hasil wawancara dengan Ketua Pokdarwis Desa Wisata Poncoruso pada 18 Oktober 2023)

Aspek terakhir berupa perubahan operasional. Peran perubahan operasional diharapkan dapat memberikan pandangan strategis bagi desa wisata yang berupaya untuk memperkuat ketahanan bisnis. Berdasarkan hasil wawancara dengan Ketua Pengelola di Desa Wisata Diwak didapatkan bahwa sempat melakukan pembatasan pengunjung dan jam operasional ketika masa Pandemi COVID-19.

“...membatasi pengunjung. Namun tidak signifikan, kami membatasi jam operasionalnya saja sampai jam 6 sore, 30 orang aja...” (Hasil wawancara dengan Ketua Pengelola di Desa Wisata Diwak pada 18 November 2023)

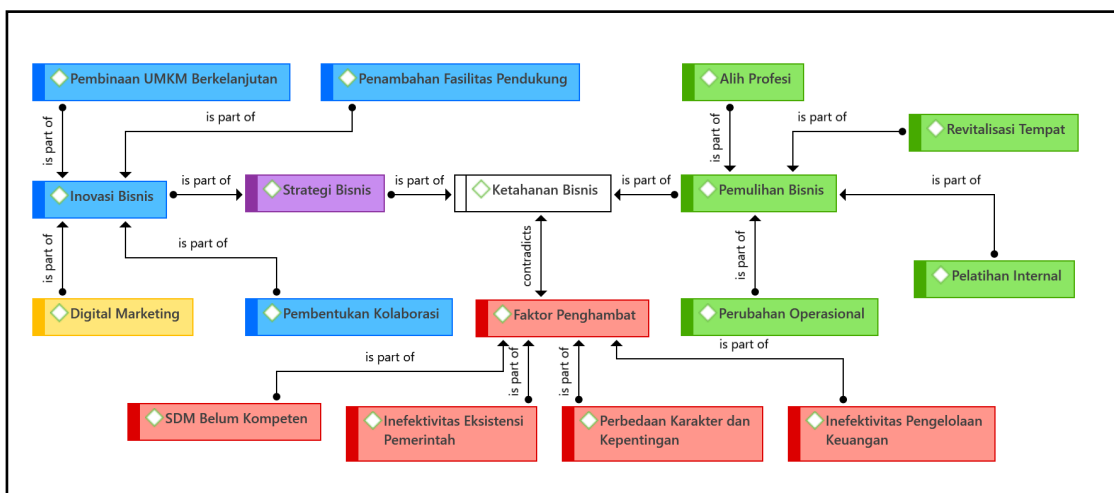
Hal serupa juga dilakukan oleh Desa Wisata Boromiri, dijelaskan melalui wawancara sebagai berikut:

“...nah kalau pandemi itu kan untuk bayar karyawan itu kan pasti kurang jadi untuk menyiasati dari jumlah 4 karyawan kita bikin shift sehari libur – sehari masuk (1 hari 2 karyawan) sampai keuangannya membaik...” (Hasil wawancara dengan Bendahara BUMDes di Desa Wisata Boromiri Kelurahan pada 19 Oktober 2023)

Selain elemen pemulihan bisnis, terdapat inovasi bisnis. Kemampuan desa wisata untuk terus berinovasi menjadi kunci untuk mempertahankan dan meningkatkan daya saingnya. Inovasi bukan hanya sekadar konsep, melainkan suatu strategi bisnis yang esensial untuk memahami, merespons, dan memanfaatkan peluang yang muncul dalam lingkungan bisnis yang dinamis. Strategi inovasi bisnis melibatkan pengembangan ide-ide baru, produk, atau proses yang dapat memberikan nilai tambah bagi desa wisata. Adapun hasil penelitian menjelaskan bahwa terdapat empat aspek dalam elemen inovasi bisnis, yaitu: (1) Pembinaan UMKM berkelanjutan, (2) Digital Marketing, (3) Pembentukan Kolaborasi, dan (4) Penambahan Fasilitas. Hal ini ditunjukkan oleh Desa Wisata Samirono, melalui kutipan wawancara sebagai berikut:

“Jadi untuk pencahangan desa wisata ini kita bukan hanya melibatkan satu unsur atau satu item, kita mengkolaborasikan semuanya termasuk penyiapan UMKM di Desa Samirono ini bekerja sama dengan perguruan tinggi swasta yang ada di Salatiga ini untuk menyiapkan UMKM. Jadi ada pembinaan UMKM yang secara berkelanjutan baik dari sisi penyiapan produknya, promosi, pengemasan, manajemen usahanya sampai dengan pembuatan izin usaha, ini kita bekerja sama dengan perguruan tinggi yang ada di Salatiga termasuk penyusunan izin halal itu juga masih dalam tahap proses pembinaan...” (Hasil wawancara dengan Sekretaris Desa di Desa Wisata Samirono pada 23 Oktober 2023)

Hasil penelitian menjelaskan hambatan-hambatan umum yang dialami oleh Desa Wisata di Kabupaten Semarang antara lain, (1) Inefektivitas eksistensi pemerintah, (2) Kemampuan Sumber Daya Manusia (SDM), (3) Perbedaan kepentingan, dan (4) Inefektivitas pengelolaan keuangan. Lebih lanjut mengenai hambatan-hambatan yang dihadapi oleh Desa Wisata di Kabupaten Semarang begitu dengan bagaimana strategi bisnis yang dilakukan demi mempertahankan bisnis dari hambatan yang telah dihadapi atau yang akan dihadapi kedepannya dapat dilihat melalui visualisasi data berikut:



Gambar 5.50 Hasil Pengolahan Data Ketahanan Bisnis

Sumber : Hasil Visualisasi Atlas.ti 9, 2024

Kapasitas komunitas dan kapasitas bisnis merupakan dua dimensi fundamental yang saling melengkapi dalam membentuk pondasi kelembagaan desa wisata yang berkelanjutan. Kapasitas komunitas mencerminkan kekuatan sosial lokal, seperti tingkat partisipasi, komunikasi intensif, dan regenerasi. Meskipun seringkali ditemukan hambatan dalam hal pengawasan dan kesiapan masyarakat. Ketika masyarakat memiliki kapasitas untuk terlibat aktif, mengambil peran, dan

menjaga kohesi sosial, maka kelembagaan desa wisata akan lebih responsif terhadap kebutuhan lokal dan mampu bertahan dalam situasi krisis. Dengan demikian, kapasitas komunitas menjadi penggerak internal yang menjaga keberlanjutan sosial dari kelembagaan.

Di sisi lain, kapasitas bisnis berperan dalam memastikan keberlanjutan kelembagaan melalui strategi bisnis berbasis inovasi, kolaborasi, pemanfaatan teknologi, dan berbagai pelatihan. Kemampuan mengantisipasi risiko ekonomi menjadi elemen kunci dari kapasitas bisnis yang berkelanjutan. Tanpa kapasitas ini, kelembagaan akan rentan terhadap fluktuasi pasar dan kehilangan daya saing. Oleh karena itu, sinergi antara kapasitas komunitas dan kapasitas bisnis tidak hanya membentuk ketahanan kelembagaan, tetapi juga menjadi fondasi utama menuju kelembagaan desa wisata yang berkelanjutan.

5.2. Pembahasan

5.2.1. Analisis Pembentukan Kelembagaan Pengelola Desa Wisata

Terbentuknya kelembagaan pengelola desa wisata dilihat dari sudut pandang *isomorphism* terjadi karena tekanan institusional, baik karena adanya paksaan (*coercive*), normatif (*normative*), dan mimesis atau imitasi (*mimetic*). Konsep ini berakar pada teori kelembagaan, yang menyatakan bahwa organisasi yang beroperasi dalam bidang yang sama sering kali mengadopsi bentuk dan praktik yang sama untuk mendapatkan legitimasi, efisiensi, atau keuntungan bertahan hidup (Martins, 2011).

Isomorfisme dalam desain kelembagaan mengacu pada proses di mana organisasi dalam bidang tertentu menjadi semakin mirip satu sama lain dari waktu ke waktu. Hal ini dijelaskan melalui sudut pandang teori kelembagaan, yang menyatakan bahwa organisasi dipengaruhi oleh lingkungannya dan norma, nilai, serta harapan yang berlaku di dalamnya. Konsep isomorfisme sangat penting untuk memahami bagaimana organisasi beradaptasi dengan tekanan eksternal dan mencari legitimasi dalam bidangnya masing-masing (Powell & DiMaggio, 1991).

Merujuk pada temuan penelitian, sebagian besar desa wisata yang masih eksis dan bertahan hingga saat ini (berhasil melewati pandemi COVID-19) adalah kelembagaan desa wisata yang terbentuk karena dorongan normatif. Aspek normatif yang dimaksud adalah kesadaran pada diri masyarakat untuk membangun dan memberdayakan kualitas sumber daya manusia melalui pembentukan pengelola desa wisata. Contohnya adalah Desa Wisata Lerep yang bermula dari inisiasi Pokarwis Rukun Santosa. Seiring berjalannya waktu dengan terbentuknya Badan Usaha Milik Desa Gerbang Lentera Desa Lerep pengelolaan Desa Wisata dikelola oleh Badan Usaha Milik Desa berdasarkan Peraturan Desa Lerep Kecamatan Ungaran Barat No 3 Tahun 2017 sehingga kegiatan pariwisata merupakan salah satu unit usaha BUMDes.

Pengelolaan Desa Wisata Lerep tersebut mengadopsi praktik serupa untuk menyesuaikan dengan harapan komunitas mereka. Hal yang dimaksud adalah kepatuhan terhadap standar etika, pedoman operasional, atau tolok ukur industri sehingga saat ini Desa Wisata Lerep masuk dalam kategori Desa Wisata Maju. Tahun ini Desa Wisata Lerep meraih Juara III dalam Lomba Desa Wisata Nusantara

(LDWN) yang diselenggarakan Kementerian Desa, Pembangunan Daerah Tertinggal, dan Transmigrasi RI. Sementara itu, Kepala Desa Lerep, Sumariyadi ST secara pribadi meraih penghargaan sebagai Kepala Desa Inspiratif tingkat nasional peringkat ke-3 (www.suaramerdeka.com, 2024).

Informasi tersebut turut menguatkan bahwa *normative isomorphism* dapat efektif ketika turut didukung oleh kekuatan *leadership* (kepala desa). Hal ini seperti diungkap Pless dan Maak yang menyatakan kepatuhan terhadap norma-norma dapat meningkatkan efektivitas organisasi dengan mempromosikan praktik-praktik yang telah terbukti menghasilkan hasil positif didukung oleh kepemimpinan yang etis dan pengambilan keputusan yang bertanggung jawab (Pless & Maak, 2011). Para pemimpin memainkan peran penting dalam menavigasi kompleksitas isomorfisme normatif sehingga mereka harus menyeimbangkan kebutuhan untuk menyesuaikan diri dengan norma-norma yang ditetapkan dengan kebutuhan untuk membina lingkungan yang mendorong inovasi dan respons terhadap perubahan.

Teori kepemimpinan transformatif menunjukkan bahwa para pemimpin yang efektif dapat menantang norma-norma yang ada dan menginspirasi organisasi mereka untuk mengadopsi praktik-praktik baru yang lebih selaras dengan nilai-nilai dan harapan masyarakat yang terus berkembang (Shields, 2020). Melalui kepemimpinan transformatif, para pemimpin dapat memfasilitasi peralihan menuju budaya organisasi yang lebih inklusif dan adaptif dengan mempertimbangkan konteks sosial budaya dan perkembangan kebijakan sehingga memungkinkan variasi kelembagaan desa wisata.

Variasi kelembagaan desa wisata yang terbentuk karena perbedaan konteks sosial, budaya, ekonomi, dan kebijakan akan berimplikasi kepada bentuk kelembagaan desa wisata. Variasi kelembagaan ini berkaitan dengan bagaimana masyarakat desa mengelola sumber daya alam dan potensinya untuk pengembangan wisata berbasis komunitas. Berbagai penelitian menyoroti peran pemerintah daerah, keterlibatan masyarakat, dan tata kelola kolaboratif dalam membentuk strategi pariwisata yang efektif. Misalnya, pemerintah daerah memainkan peran penting dalam pengembangan desa wisata, dengan penekanan pentingnya perencanaan, pengelolaan, pengawasan, dan koordinasi di antara berbagai pemangku kepentingan, termasuk masyarakat dan bisnis lokal, untuk mempromosikan pariwisata secara efektif (Purwanto, 2022). Interaksi semacam itu penting untuk mengatasi tantangan dan memastikan bahwa pengembangan pariwisata selaras dengan kebutuhan dan kapasitas lokal.

Selain faktor kelembagaan dan governansi publik, kapasitas manajerial dari setiap aktor dalam ekosistem desa wisata juga memainkan peran krusial dalam efektivitas pengelolaan dan keberlanjutan destinasi wisata berbasis komunitas. Kemampuan dalam merancang strategi bisnis, mengelola sumber daya, serta membangun jaringan dengan pemangku kepentingan eksternal menjadi faktor kunci dalam menciptakan daya saing desa wisata. Dalam konteks ini, peran kepala desa sebagai fasilitator kolaborasi sangat penting untuk mendorong sinergi antara pemerintah daerah, BUMDes, komunitas lokal, serta sektor swasta dalam menciptakan model pengelolaan yang adaptif dan inovatif. Melalui struktur kelembagaan yang fleksibel dan kepemimpinan yang visioner, desa wisata dapat

lebih responsif terhadap dinamika pasar, tantangan operasional, serta peluang pengembangan berbasis keberlanjutan.

Selain itu, konsep governansi publik muncul sebagai faktor penting dalam meningkatkan potensi pariwisata. Dialog tatap muka dan membangun kepercayaan di antara berbagai pemangku kepentingan (termasuk BUMDes, universitas, dan organisasi lokal) dapat mengarah pada pengembangan pariwisata yang sukses (Fitriana et al., 2023). Pendekatan kolaboratif ini tidak hanya memfasilitasi pembagian sumber daya dan pengetahuan, tetapi juga menumbuhkan rasa kepemilikan masyarakat atas inisiatif pariwisata, yang sangat penting untuk keberlanjutan jangka panjang.

Selanjutnya, perlu adanya pionir yang mengawali praktek kerjasama (peran ideal dari kepala desa) dalam upaya kolaborasi pengelolaan desa wisata. Hal ini dikarenakan pembangunan desa wisata tidak dapat hanya dilakukan oleh satu lembaga saja (misalnya hanya BUMDes saja). Dalam temuan penelitian, pendekatan kolaboratif menjadi bagian penting dalam proses kerjasama yang meliputi kerjasama internal dan eksternal. Beberapa pihak internal maupun eksternal yang terlibat dalam pengelolaan di sejumlah desa wisata di Kabupaten Semarang antara lain sebagai berikut:

Tabel 5.10 Peran Stakeholder dalam Proses Kerjasama

No	Stakeholders	Kategori	Peran
1	Perangkat Desa	Internal	• sebagai penggerak utama dalam merencanakan dan menginisiasi kebijakan pembangunan desa wisata. • bertanggung jawab untuk memastikan bahwa program-program pembangunan pariwisata sejalan dengan Rencana Pembangunan Jangka Menengah Desa (RPJMDes) dan kebijakan pemerintah lainnya. • memfasilitasi akses ke dana desa dan sumber daya lain untuk mendukung pengembangan infrastruktur pariwisata dan • mempercepat pembangunan fasilitas yang dibutuhkan wisatawan.
2	Badan Permusyawaratan Desa (BPD)	Internal	• sebagai wakil masyarakat desa yang turut serta dalam menyusun kebijakan dan peraturan terkait pengembangan desa wisata. • memastikan keterlibatan masyarakat dalam setiap pengambilan keputusan yang berkaitan dengan pembentukan kelembagaan desa wisata, sehingga proses pembangunan berjalan secara demokratis. • dapat membantu dalam melakukan pengawasan atas implementasi program-program wisata agar tetap transparan dan sesuai dengan kepentingan masyarakat lokal.
3	Badan Usaha Milik Desa (BUMDes)	Internal	• pengelola aset ekonomi desa yang berfokus pada kegiatan bisnis dan komersialisasi produk-produk lokal, termasuk pariwisata. • bertanggung jawab atas pengelolaan fasilitas-fasilitas wisata seperti penginapan, area parkir, dan penyewaan alat wisata. • mengelola usaha-usaha lokal seperti kerajinan tangan dan kuliner yang dapat dijual kepada wisatawan.

No	Stakeholders	Kategori	Peran
			menjadi motor penggerak kesejahteraan ekonomi desa melalui pengembangan usaha-usaha yang mendukung desa wisata.
4	Kelompok Sadar Wisata (Pokdarwis)	Internal	- merupakan motor utama dalam menggerakkan komunitas lokal untuk terlibat dalam kegiatan pariwisata. - berperan sebagai penggerak, perencana, dan pelaksana kegiatan wisata berbasis komunitas, seperti pelatihan pemandu wisata, pengelolaan <i>homestay</i>, dan pengelolaan atraksi wisata budaya. - aktif dalam promosi desa wisata, baik melalui kerja sama dengan pemerintah maupun penggunaan platform digital untuk menarik wisatawan.
5	Pemberdayaan Kesejahteraan Keluarga (PKK)	Internal	- pemberdayaan perempuan dan keluarga dalam kegiatan desa wisata. - menginisiasi program pelatihan keterampilan bagi perempuan desa, seperti kerajinan tangan, produksi makanan lokal, dan jasa kuliner yang dapat dijual kepada wisatawan. - mendukung program <i>hospitality</i> atau penyambutan tamu dengan mengajarkan praktik-praktik keramahan dan pelayanan yang baik kepada wisatawan
6	Karang taruna	Internal	- sebagai organisasi kepemudaan, memiliki peran penting dalam menggerakkan pemuda desa untuk terlibat aktif dalam pengembangan desa wisata. - terlibat dalam berbagai kegiatan seperti pemandu wisata, pengelolaan <i>homestay</i>, dan penyelenggaraan kegiatan atau festival budaya. - berperan dalam menciptakan inovasi baru untuk mempromosikan desa wisata, seperti kampanye media sosial atau penyelenggaraan acara kreatif yang menarik wisatawan muda.

No	Stakeholders	Kategori	Peran
7	Lembaga Masyarakat Desa Hutan (LMDH)	Internal	• berperan dalam pengelolaan kawasan hutan yang sering kali menjadi daya tarik utama desa wisata yang berbasis alam. • berperan dalam melindungi dan melestarikan lingkungan, serta memanfaatkan sumber daya hutan secara berkelanjutan.
8	Lembaga Ketahanan Masyarakat Desa (LKMD)	Internal	• berperan dalam penguatan ketahanan sosial dan budaya desa dalam menghadapi perubahan yang disebabkan oleh pariwisata. • terlibat dalam menjaga keseimbangan antara pertumbuhan pariwisata dan pelestarian budaya serta nilai-nilai sosial masyarakat. • berperan dalam perencanaan pembangunan desa, memastikan bahwa infrastruktur yang dibangun untuk mendukung pariwisata tetap memperhatikan kebutuhan masyarakat lokal.
9	Paguyuban	Internal	• paguyuban atau kelompok informal di desa memiliki peran penting dalam memperkuat jejaring sosial dan mempertemukan masyarakat untuk membahas isu-isu yang berkaitan dengan pengembangan pariwisata. Misalnya, paguyuban seni dan budaya dapat berkontribusi dalam mempertahankan dan mempromosikan kesenian lokal sebagai daya tarik wisata. • membantu dalam meningkatkan kohesi sosial di masyarakat, sehingga menciptakan suasana yang mendukung kolaborasi dalam pembangunan desa wisata.
10	Pemerintah Daerah (melalui Dinas Pariwisata, Dinas Lingkungan Hidup, Bappeda)	Eksternal	• Dinas Pariwisata berperan merumuskan kebijakan dan mempromosikan desa wisata serta membantu desa-desa potensial dalam mengidentifikasi atraksi wisata dan memberikan dukungan berupa pelatihan, promosi, dan pendanaan untuk meningkatkan kualitas produk wisata.

No	Stakeholders	Kategori	Peran
			• Dinas Lingkungan Hidup memastikan bahwa pengembangan desa wisata berjalan secara berkelanjutan dan ramah lingkungan. • Badan Perencanaan Pembangunan Daerah (Bappeda) berperan dalam merencanakan pengembangan wilayah melalui pendampingan perencanaan pengembangan pariwisata, serta memastikan keterpaduan antara program desa wisata dan rencana pembangunan jangka menengah kabupaten
11	Akademisi (Perguruan Tinggi);	Eksternal	• mendukung pengembangan desa wisata melalui penelitian yang dapat digunakan sebagai dasar perencanaan pengembangan desa wisata, seperti studi potensi wisata alam dan budaya, analisis dampak lingkungan, serta perencanaan strategis. • Melakukan pendampingan dan pemberdayaan masyarakat desa, dengan memberikan pelatihan, workshop, dan seminar tentang manajemen pariwisata, pemasaran digital, dan pengelolaan sumber daya lokal.
12	Industri	Eksternal	• menjadi sumber pendanaan bagi desa wisata, baik melalui pembangunan infrastruktur wisata seperti akomodasi, maupun dalam bentuk <i>Corporate Social Responsibility</i> (CSR) yang mendukung pelatihan dan peningkatan kapasitas masyarakat lokal.
13	Event Organizer	Eksternal	• memperkenalkan dan mempromosikan desa wisata melalui penyelenggaraan berbagai acara, festival, atau kegiatan tematik yang menarik wisatawan. • membantu desa wisata dalam mengemas atraksi lokal seperti budaya, seni, atau tradisi menjadi event yang komersial dan dapat dinikmati oleh pengunjung melalui paket wisata.

Sumber : Data Primer diolah, 2024

Peningkatan kolaborasi antar pemangku kepentingan internal sangat penting untuk pengembangan pariwisata yang efektif. Berbagai penelitian menggarisbawahi pentingnya upaya kerja sama antara pemerintah daerah, anggota pengelola desa wisata, dan pemangku kepentingan lainnya dalam menciptakan ekosistem pariwisata yang berkelanjutan. Tata kelola kolaboratif tidak hanya meningkatkan pembagian sumber daya tetapi juga menumbuhkan kepercayaan dan saling pengertian di antara para pemangku kepentingan, yang sangat penting untuk inisiatif pariwisata yang sukses (Belias et al., 2022; Choe & Hitchcock, 2018).

Temuan penelitian dengan menempatkan Pokdarwis sebagai motor utama dalam menggerakkan komunitas lokal untuk terlibat dalam kegiatan pariwisata sangat relevan mengingat berbagai peran tokoh masyarakat dapat diungkit melalui pokdarwis. Pokdarwis adalah organisasi berbasis masyarakat yang memegang peranan penting dalam pengembangan dan pengelolaan pariwisata di berbagai daerah di Indonesia. Kelompok ini terdiri dari penduduk setempat yang terlibat dalam mempromosikan potensi pariwisata daerah mereka, termasuk objek wisata alam, warisan budaya, dan tradisi lokal.

Pembentukan Pokdarwis merupakan bagian dari strategi Indonesia yang lebih luas untuk meningkatkan partisipasi masyarakat dalam pengembangan pariwisata, memastikan bahwa suara lokal didengar dan manfaat pariwisata didistribusikan secara merata di antara anggota masyarakat (Eky et al., 2022; R. A. Putra et al., 2023). Fungsi utama Pokdarwis adalah sebagai fasilitator antara masyarakat dan berbagai pemangku kepentingan, termasuk pemerintah daerah, pelaku usaha pariwisata, dan wisatawan.

Pokdarwis harus terlibat dalam kegiatan pelatihan dan pengembangan kapasitas yang bertujuan untuk meningkatkan keterampilan penduduk setempat dalam bidang perhotelan, pemanduan, dan layanan terkait pariwisata lainnya. Pemberdayaan ini penting untuk meningkatkan kualitas layanan pariwisata dan memastikan bahwa masyarakat setempat dapat berpartisipasi secara efektif dan memperoleh manfaat dari pengembangan pariwisata (Malelak et al., 2022).

Upaya pengembangan desa wisata, membutuhkan peran pokdarwis dalam menjadi motor kerjasama antar stakeholder internal yang meliputi BUMDes, PKK, Karang Taruna, LMDH, LKMD, dan paguyuban yang terdapat di wilayahnya. Oleh sebab itu, pemilihan tokoh yang tepat sangat berpengaruh dalam keberhasilan peran lembaga terkait, termasuk juga pemilihan SDM pengelola BUMDes.

BUMDes berperan penting dalam mendorong pemberdayaan dan peningkatan kapasitas masyarakat. Pembentukan badan usaha ini sering kali melibatkan pelatihan warga setempat dalam berbagai keterampilan yang terkait dengan pariwisata, seperti perhotelan, pemandu, dan manajemen layanan. Pemberdayaan ini penting untuk memastikan bahwa masyarakat setempat dapat berpartisipasi aktif dan memperoleh manfaat dari pengembangan pariwisata (Khikmah & Murniningsih, 2023).

Lebih lanjut, peran BUMDes penting untuk mendorong pembangunan ekonomi lokal dan meningkatkan partisipasi masyarakat dalam pariwisata. BUMDes berfungsi sebagai wahana bagi masyarakat lokal untuk mengelola dan memanfaatkan sumber daya mereka secara efektif, sehingga mendorong praktik pariwisata berkelanjutan dan menghasilkan pendapatan bagi desa. Terlebih dengan

terbitnya Peraturan Pemerintah (PP) Nomor 11 Tahun 2021 tentang Badan usaha Milik Desa.

PP ini mengatur mengenai pendirian BUM Desa/BUM Desa bersama, Anggaran Dasar dan anggaran rumah tangga, organisasi dan pegawai, rencana program kerja, kepemilikan, modal, aset dan pinjaman, unit usaha, pengadaan barang/jasa; kemudahan perpajakan dan retribusi, kerja sama, pertanggungjawaban, pembagian hasil usaha, kerugian, penghentian kegiatan usaha, serta pembinaan dan pengembangan BUM Desa/BUM Desa bersama.

Berdasarkan PP tersebut, BUMDes merupakan badan hukum yang didirikan oleh desa dan/atau bersama desa-desa guna mengelola usaha, memanfaatkan aset, mengembangkan investasi dan produktivitas, menyediakan jasa pelayanan, dan/atau menyediakan jenis usaha lainnya untuk sebesar-besarnya kesejahteraan masyarakat Desa. PP ini juga memperluas peran BUMDes dalam pemberdayaan ekonomi masyarakat desa. BUMDes tidak hanya berperan sebagai pengelola usaha, tetapi juga sebagai agen pembangunan ekonomi desa dengan melibatkan masyarakat dalam berbagai kegiatan produktif. BUMDes didorong untuk menjalankan usaha-usaha yang memberikan manfaat langsung bagi masyarakat, seperti membuka lapangan kerja baru, memberikan pelatihan kewirausahaan, serta memberdayakan kelompok-kelompok masyarakat, termasuk perempuan dan pemuda. Hal ini memperkuat fungsi BUMDes sebagai lokomotif ekonomi yang tidak hanya berorientasi profit, tetapi juga berkontribusi pada pengentasan kemiskinan dan peningkatan kualitas hidup masyarakat desa.

Dalam konteks pengembangan desa wisata, peran BUMDes menjadi semakin strategis. Dengan dasar hukum yang lebih kuat, BUMDes dapat lebih efektif dalam mengelola potensi wisata desa, seperti homestay, fasilitas wisata, dan atraksi budaya. BUMDes dapat bermitra dengan sektor swasta dan lembaga lain untuk meningkatkan daya tarik wisata desa, termasuk melalui investasi dalam pengembangan infrastruktur dan pemasaran wisata. Oleh sebab itu, BUMDes dapat memainkan peran kunci dalam menjadikan desa wisata sebagai sumber pendapatan desa yang berkelanjutan.

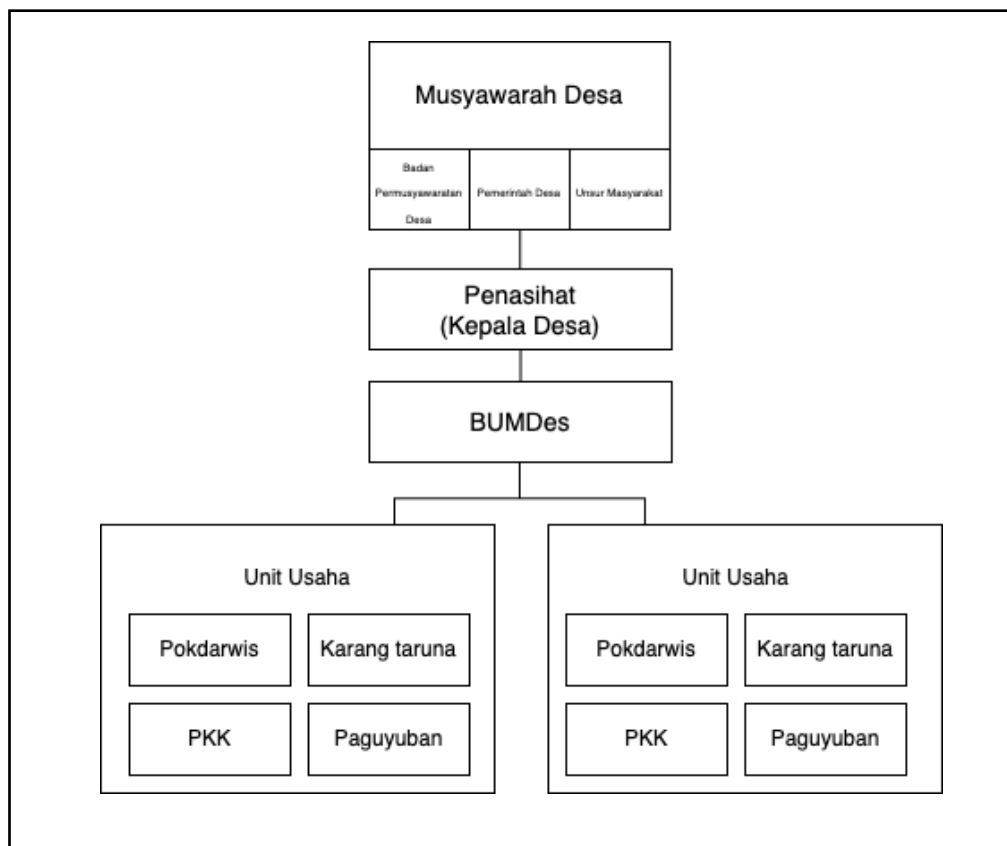
Dalam aspek governansi publik, pengelolaan BUMDes wajib mengikuti prinsip-prinsip good governance, termasuk akuntabilitas, transparansi, dan partisipasi masyarakat. Hal ini berimplikasi pada adopsi praktik manajerial yang profesional sehingga lebih mampu bersaing dengan entitas bisnis lain. Melalui tata kelola yang baik, BUMDes dapat menjalankan usaha secara lebih efisien dan responsif terhadap kebutuhan pasar maupun masyarakat desa, seperti usaha agribisnis, pariwisata desa, maupun pengolahan produk lokal.

Meskipun regulasi telah memberikan landasan yang kuat, kapasitas sumber daya manusia dan manajemen BUMDes di beberapa desa masih terbatas. Banyak BUMDes yang masih membutuhkan pendampingan dalam hal tata kelola keuangan, pemasaran, dan pengembangan usaha. Oleh sebab itu, peran akademisi diperlukan sebagai *transfer knowledge* melalui upaya pendampingan kegiatan masyarakat melalui salah satu kegiatan tridharma perguruan tinggi, yaitu pengabdian kepada masyarakat.

Sementara itu, kebijakan pemerintah juga memainkan peran penting dalam membentuk variasi kelembagaan desa wisata. Berdasarkan temuan penelitian, kebijakan yang “memaksa” variasi bentuk kelembagaan di Kabupaten Semarang adalah Peraturan Gubernur Nomor 53 Tahun 2019 tentang Petunjuk Pelaksanaan Peraturan Daerah Provinsi Jawa Tengah Nomor 2 Tahun 2019 tentang Pemberdayaan Desa Wisata di Provinsi Jawa Tengah. Sesuai peraturan tersebut, terdapat 4 (empat) bentuk kelembagaan pengelolaan desa wisata, yaitu koperasi, perkumpulan lembaga usaha dengan akta notaris, kelompok sadar wisata, dan BUMDesa.

Sebetulnya, BUMDes didesain untuk mengelola sumber daya alam desa (kegiatan pariwisata) sesuai dengan amanat Pasal 87 Undang-undang Nomor 6 Tahun 2014 tentang Desa. BUMDes juga merupakan entitas kewiausahaan sosial dan berbadan hukum sesuai dengan Undang-undang Nomor 11 Tahun 2020 tentang Cipta Kerja, sehingga dapat berperan dalam pengelolaan unit usaha pariwisata dibawah koordinasi kepala desa. Terlebih dengan adanya PP Nomor 11 Tahun 2021 tentang Badan usaha Milik Desa, makin memperkuat posisi BUMDes sebagai salah satunya pengelola sumberdaya alam di desa secara legal.

Saat ini, eksisting pengelolaan desa wisata lebih kepada pokdarwis dan BUMDes, namun perlu dikembangkan kembali tata kelola kelembagaan yang melibatkan hubungan antar stakeholders terkait. Hal ini dapat dilihat melalui usulan tata kelola kelembagaan dibawah ini:



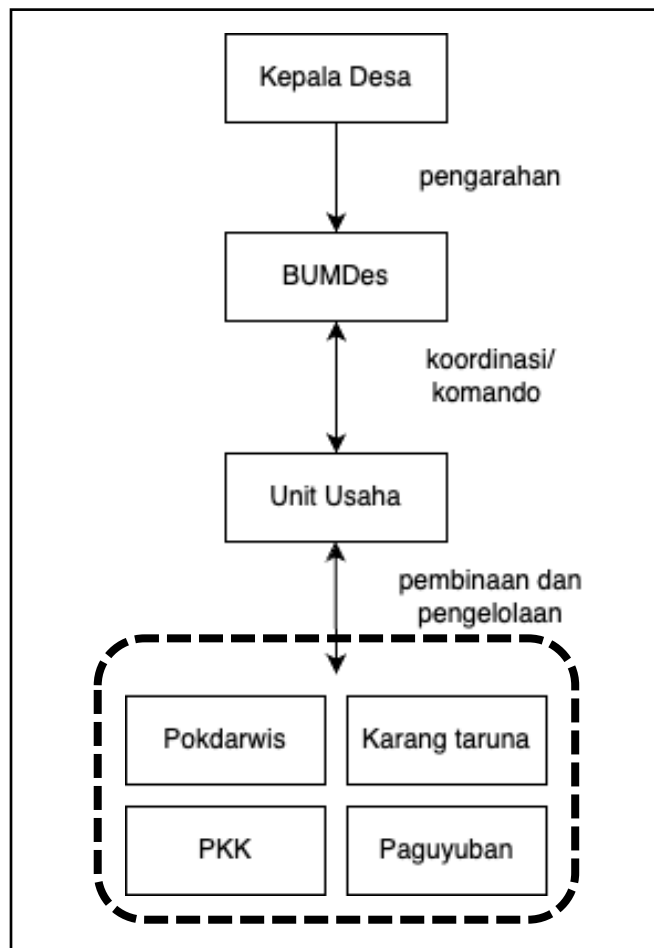
Gambar 5.51 Ilustrasi Usulan Tata Kelola Kelembagaan Pengelola Desa Wisata

Sumber : Data Primer diolah, 2024

Berdasarkan gambar ilustrasi usulan tata kelola kelembagaan pengelola desa wisata, pemegang kekuasaan tertinggi dalam BUMDes adalah musyawarah desa (Pasal 16 PP 11/ 2021). Musyawarah Desa sebagai organ tertinggi dalam pengambilan keputusan BUMDes serta keputusan Musyawarah Desa diambil berdasarkan musyawarah untuk mencapai mufakat. Kebijakan ini juga selaras dengan amanat Undang-Undang Desa yang menempatkan musyawarah desa sebagai forum musyawarah antara badan permusyawaratan desa, pemerintah desa, dan unsur masyarakat untuk memusyawarahkan dan menyepakati hal yang bersifat strategis dalam penyelenggaraan pemerintahan desa.

Oleh sebab itu, musyawarah desa menjadi wujud nyata demokrasi deliberatif dalam perekonomian desa, dan karenanya kesejahteraan masyarakat secara keseluruhan akan tetap menjadi tujuan utama BUMDes bukan hanya kesejahteraan masing-masing individu. Sesuai dengan tujuannya, BUMDes dapat memfasilitasi peningkatan kapasitas dan pengembangan keterampilan warga desa (termasuk pengelola unit usaha pariwisata). Melalui pelatihan dan sumber daya, BUMDes memberdayakan anggota masyarakat untuk berpartisipasi aktif dalam pengelolaan dan kewirausahaan pariwisata, sehingga meningkatkan kualitas layanan pariwisata secara keseluruhan (Rudiyanto et al., 2023). Pemberdayaan ini penting untuk memastikan bahwa manfaat ekonomi pariwisata didistribusikan secara merata di antara anggota masyarakat, sehingga mengurangi potensi kesenjangan yang dapat timbul dari kegiatan pariwisata (Triony et al., 2022).

Hal yang perlu diperhatikan adalah pemilihan individu yang mengelola BUMDes sehingga relasi antara BUMDes dan Pemerintah Desa berjalan dengan baik. Perlu peran dari Kepala Desa untuk “menunjuk” orang yang memiliki kompetensi untuk menjadi direktur BUMDes sehingga terjalin komunikasi efektif pada fase awal pendirian BUMDes. Hal ini juga merujuk peran Kepala Desa sebagai pengarah berjalannya BUMDes yang dapat dilihat pada gambar berikut:



Gambar 5.52 Ilustrasi Usulan Koordinasi Antar Lembaga di Desa Wisata
 Sumber : Data Primer diolah, 2024

Lebih lanjut, BUMDes memberikan koordinasi/ komando kepada unit-unit usaha di bawahnya sebagai bagian dari aktivitas bisnis profesional dari BUMDes. Unit usaha disesuaikan dengan potensi dari masing-masing desa, misalnya unit usaha katering, unit usaha destinasi wisata. Oleh karena keterbatasan sumberdaya, pelaksana pembimbingan dan pengelolaan unit usaha adalah lembaga masyarakat yang eksis di desa (Pokdarwis, Karang taruna, PKK, Paguyuban).

Praktek baik berdasarkan temuan lapangan adalah adanya peran Pokdarwis yang menjadi operator dan juga bagian dari Unit Usaha Desa Wisata dibawah

BUMDES. Peran ini sangat vital untuk memastikan kesiapan destinasi, layanan prima, dan paket wisata berkualitas. BUMDES membantu memperkuat branding, promosi, dan pemasaran sekaligus menjadi manajer pengembangan dan pengelolaan desa wisata. BUMDES memastikan bahwa keberadaan desa wisata dapat berdampak pada munculnya peluang kerja baru, pengurangan angka kemiskinan, dan meningkatkan perekonomian perdesaan melalui kontribusi BUMDES terhadap peningkatan Pendapatan Asli Desa.

Kolaborasi BUMDes dan Pokdarwis juga sejalan dengan BUMDes yang berfungsi sebagai badan usaha milik desa yang memfasilitasi kegiatan ekonomi, sementara Pokdarwis bertindak sebagai kelompok kesadaran masyarakat yang berfokus pada pengelolaan dan pengembangan pariwisata. BUMDes telah diakui sebagai mekanisme penting untuk meningkatkan kesejahteraan masyarakat melalui inisiatif ekonomi lokal. Pendirian BUMDes telah berkembang seiring dengan pertumbuhan pariwisata di daerah pedesaan, yang memungkinkan masyarakat lokal untuk terlibat dalam bisnis yang terkait dengan pariwisata (Poniasih et al., 2022). Lebih lanjut, kolaborasi ini tidak hanya memobilisasi sumber daya lokal tetapi juga menumbuhkan rasa kepemilikan di antara anggota masyarakat, yang penting untuk keberlanjutan inisiatif pariwisata.

BUMDES memiliki peran strategis untuk memastikan manfaat pengelolaan desa wisata dapat dirasakan oleh masyarakat khususnya mereka yang miskin dan rentan, sehingga pemerataan kesejahteraan dapat terwujud. Tentunya melalui model partisipatif untuk menumbuhkan rasa kepemilikan dan akuntabilitas di antara anggota masyarakat, yang pada akhirnya mengarah pada pembangunan ekonomi

berkelanjutan (Revida et al., 2023). Kerangka kerja BUMDes mendorong kolaborasi antar bisnis lokal, meningkatkan ketahanan ekonomi, dan mengurangi persaingan antar usaha mikro (Effendi et al., 2023). Oleh sebab itu, kelembagaan harus didukung dengan kapasitas kelembagaan desa wisata sehingga mampu meningkatkan ketahanan komunitas dan bisnis.

Kapasitas kelembagaan memainkan peran penting dalam merancang dan menerapkan kebijakan yang terintegrasi, terutama dalam konteks pengelolaan desa wisata. Kapasitas kelembagaan yang kuat memungkinkan lembaga untuk mengatasi tantangan lintas sektoral dengan lebih efektif (Domorenok et al., 2021b). Hal ini mencakup aspek perencanaan strategis, koordinasi antar-pemangku kepentingan, serta fleksibilitas dalam menyesuaikan kebijakan dengan dinamika sosial dan ekonomi setempat. Dalam lingkungan kebijakan yang terus berkembang, institusi yang memiliki kapasitas adaptif cenderung lebih mampu menghadapi kompleksitas dalam pengelolaan sektor pariwisata berbasis komunitas. Oleh karena itu, membangun kapasitas kelembagaan yang responsif dan berorientasi pada keberlanjutan menjadi prasyarat utama bagi pengelolaan desa wisata yang efektif.

Namun, kapasitas kelembagaan tidak dapat dibangun secara instan, melainkan memerlukan penahapan yang disesuaikan dengan kondisi dan kesiapan masing-masing desa wisata. Perlu ada penahapan kapasitas kelembagaan sesuai dengan kondisi yang ada sehingga perkembangan desa wisata dapat berjalan secara alami seiring dengan kematangan pengelola desa wisata tersebut.

5.2.2. Analisis Kapasitas Kelembagaan Pengelola Desa Wisata

Kapasitas kelembagaan pengelola desa wisata tidak dapat dilepaskan dari konteks sosial dan budaya lokal di mana lembaga tersebut beroperasi. Setiap desa memiliki karakteristik yang berbeda-beda, sehingga pendekatan penguatan kelembagaan tidak bisa diseragamkan. Oleh karena itu, penting untuk memahami bahwa kapasitas kelembagaan bersifat bertahap dan kontekstual, tergantung pada tingkat kematangan lembaga yang mengelola desa wisata tersebut. Hal inilah yang menjadi pembahasan tentang perlunya penahapan kapasitas kelembagaan yang sesuai dengan kematangan lembaga tersebut. Meskipun dalam temuan penelitian telah dijelaskan mengenai 10 (sepuluh) kapasitas kelembagaan yang meliputi : 1) manajemen finansial, 2) manajemen sumberdaya manusia, 3) teknologi informasi, 4) tata kelola institusi, 5) kepemimpinan, 6) mobilisasi sumberdaya manusia, 7) manajemen resiko, 8) manajemen proyek, 9) sistem manajemen pengadaan, dan 10) manajemen logistik dan rantai pasokan.

Berdasarkan temuan lapangan, kapasitas kelembagaan yang menjadi pembeda dalam pengelolaan desa wisata adalah **kepemimpinan**. Pembangunan SDM yang kompeten dalam pengelolaan desa wisata ditentukan dari bagaimana praktek kepemimpinan yang terjadi di desa. Hal ini erat kaitannya dari peranan kepala desa yang menjadi motor utama pembangunan desa wisata. Praktek yang terjadi di Kabupaten Semarang, pemimpin di desa biasa menggunakan 2 (dua) mekanisme, yaitu 1) sistem voting dan 2) sistem musyawarah. Kedua mekanisme partisipasi masyarakat tersebut memiliki perbedaan yang cukup signifikan. Mekanisme sistem voting merupakan bentuk partisipasi masyarakat melalui

pemberian hak suara untuk menentukan pimpinan pengelola desa wisata. Dalam hal ini, yang memberikan suaranya adalah masyarakat luas yang merupakan bagian dari kelompok tertentu, misalnya para tokoh masyarakat, bagian dari podarwis, bagian dari karang taruna, dan kelompok masyarakat lain yang berada di desa tersebut. Penerapan mekanisme voting ini dilakukan diadakan di Desa Wisata Asinan dan Desa Wisata Patemon.

Adapun mekanisme lainnya yang diterapkan dalam penentuan desa wisata adalah sistem musyawarah. Sistem ini mengedepankan forum diskusi yang dihadiri oleh sejumlah tokoh masyarakat dan pegiat-pegiat kepariwisataan lainnya. Bentuk mekanisme musyawarah ini menekankan akan kapasitas dan kapabilitas calon pemimpin pengelola desa wisata dan kesepakatan bersama forum serta bersifat lebih tertutup. Keunggulan dalam mekanisme musyawarah adalah kapasitas dan pengalaman dari calon pemimpin pengelola desa wisata jauh lebih teruji dan lebih dikenal masyarakat dari rekam jejaknya. Biasanya kepala desa memberikan nama calon yang didukung untuk maju sebagai pengelola, kemudian mekanisme musyawarah adalah mencari mufakat atas nama yang diusulkan oleh kepala desa. Mekanisme musyawarah akan jauh lebih efektif dalam mengelola desa wisata daripada voting terbuka khususnya pada fase merintis dalam menjaga keberlanjutan desa wisata karena usulan nama pengelola desa wisata merupakan “orang kepercayaan” kepala desa.

Lebih lanjut, ketika sudah terpilih pengelola desa wisata, terdapat 2 (dua) gaya kepemimpinan yang menjadi dasar dalam memimpin desa wisata. Gaya kepemimpinan yang terjadi pada desa wisata pada fase rintisan adalah gaya

kepemimpinan demokratis. Fokus utama dari gaya kepemimpinan ini adalah partisipasi dan kolaborasi antara pimpinan dengan bawahan. Karakteristik dari gaya kepemimpinan demokratis adalah pemimpin yang mendengar dan menerima kritik, saran, dan usulan dari para anggotanya, mengedepankan musyawarah dalam pengambilan keputusan yang menyangkut tujuan organisasi. Pemimpin dengan gaya ini lebih fleksibel terhadap berbagai perubahan, tidak kaku dalam mengelola komunikasi dengan bawahan, serta menerima berbagai macam masukan.

Pemimpin yang demokratis menciptakan ruang bagi anggota tim untuk mengekspresikan ide-ide mereka, yang pada gilirannya dapat meningkatkan inovasi dan solusi kreatif dalam organisasi. Hal ini sejalan dengan yang terjadi di Desa Wisata Poncoruso dan Desa Wisata Glawan dimana kepala desa sering mengadakan rapat dalam rangka pengambilan keputusan tertentu. Gaya kepemimpinan demokratis mampu meningkatkan motivasi dan keterlibatan anggota, mampu membangun hubungan kerja yang kuat, serta menghasilkan keputusan yang lebih kreatif dan inklusif (Lewin et al., 1939).

Lebih lanjut, gaya kepemimpinan ini tidak hanya berfokus pada hasil, tetapi juga pada proses yang mendukung pengembangan individu (Sözbilir, 2019). Meskipun model kepemimpinan demokratis dinilai unggul dalam mengatasi berbagai problematika pengelolaan desa wisata, terdapat sejumlah anggapan bahwa model kepemimpinan ini tidak tepat untuk diterapkan. Hal ini dikarenakan perbedaan kondisi SDM yang terdapat dalam pengelolaan desa wisata tersebut. Misalnya SDM yang sudah memiliki pengetahuan dan punya inovasi tinggi akan lebih mendambakan gaya kepemimpinan *laissez faire*. Gaya kepemimpinan ini lebih

memberikan kebebasan kepada institusi di desa (Pokdarwis, Karang Taruna, dll) untuk menentukan cara kerja mereka sendiri, tanpa banyak intervensi atau pengawasan.

Gaya kepemimpinan ini dapat meningkatkan kepercayaan SDM wisata terhadap pemimpin dan efektivitas pemimpin itu sendiri. Ketika SDM wisata diberikan kebebasan untuk mengambil keputusan, mereka cenderung merasa lebih bertanggung jawab dan terlibat dalam pekerjaan mereka, yang dapat meningkatkan motivasi dan kinerja (Breevaart & Zacher, 2019). Akan tetapi, dalam prakteknya masih diperlukan pula bimbingan dan arahan dari kepala desa dalam setiap pengambilan keputusan di tingkat akhir.

Praktek inilah yang merupakan *best practice* gaya kepemimpinan yang terjadi di desa wisata yang masuk dalam kategori maju. Tentunya sejalan dengan ilustrasi hubungan antara kepala desa dan BUMDes yang menekankan pada peran pengarah dan penasihat. Hal ini juga sejalan dengan temuan yang disampaikan Tong yang menyakan bahwa meskipun karyawan mungkin merasa lebih bebas, kurangnya bimbingan dan dukungan dari pemimpin dapat menghambat pencapaian tujuan organisasi. Dalam konteks ini, penting bagi pemimpin untuk menemukan keseimbangan antara memberikan kebebasan dan menyediakan dukungan yang diperlukan (Tong, 2020).

Meskipun konteks yang disampaikan adalah karyawan, tetapi relevan dengan apa yang terjadi di desa wisata, dimana SDM wisata merupakan “karyawan” desa wisata. Sehingga apa yang terjadi di Desa Wisata Lerep yang merupakan desa wisata kategori maju bisa menjadi benchmark kepemimpinan dalam pengelolaan

desa wisata. Pada prakteknya, kepala desa menjadi tokoh yang dihormati karena peranannya dalam membebaskan institusi wisata dalam berkreasi dan berinovasi. Kepemimpinan *Laissez-faire* menekankan pada kebebasan anggota tim dalam menjalankan tugas tanpa banyak campur tangan pemimpin. Pemimpin hanya memberikan arahan umum dan lebih banyak bertindak sebagai fasilitator.

Pemimpin yang *laissez-faire* akan memberikan kebebasan kepada anggota tim untuk mengembangkan pekerjaan dan tenggat waktu mereka. Pemimpin tidak mencampuri cara kerja anggota dalam melakukan tugas. Pemimpin dapat memberikan wewenang kepada anggota untuk membuat keputusan pribadi tentang pekerjaan (Chaudhry & Javed, 2012). Organisasi percaya bahwa ketika pimpinan mengizinkan desain pekerjaan mereka (ide anggota), anggota menganggap serius tugas tersebut dan menyelesaikannya tepat waktu. Hasilnya, anggota akan percaya diri dan bermotivasi tinggi untuk menyelesaikan sebaik mungkin tugas mereka. Sejalan dengan hal tersebut, pemimpin menjadi konsultan untuk mengarahkan anggota ke arah yang benar untuk memastikan pekerjaan selesai tanpa penundaan lebih lanjut (Spector, 2021).

Berdasarkan pembahasan tersebut, peneliti menempatkan kepemimpinan menjadi kapasitas syarat sebelum kelembagaan bergerak lebih jauh dalam membangun desa wisata. Oleh sebab itu, hal yang harus dipenuhi dalam kapasitas kelembagaan desa wisata terlebih dahulu adalah kepemimpinan. Lebih lanjut, peneliti mengusulkan 3 (tiga) fase pembangunan kapasitas kelembagaan dalam upaya mewujudkan ketahanan kelembagaan, yaitu (1) Pra Fase; (2) Fase Awal (*Minimum Capacity*); dan (3) Fase Lanjutan (*Maximum Capacity*).

1. Pra Fase

Pra Fase diawali dengan pembentukan kelembagaan pengelola desa wisata yang nantinya akan mengelola desa wisata. Sesuai dengan regulasi dan beberapa praktik baik kelembagaan pengelola desa wisata, maka tahap pra fase diawali dengan pembentukan BUMDes. Pembentukan BUMDes yang ideal karena akibat perilaku normatif berupa kesadaran pada diri masyarakat untuk membangun dan memberdayakan kualitas sumber daya manusia melalui pembentukan pengelola desa wisata. Hal ini terbukti perilaku normatif sebagai motif pembentukan desa wisata pada periode pertengahan (kurun waktu tahun 2018 s.d tahun 2019) lebih berhasil dibandingkan periode lainnya dengan motif yang berbeda-beda.

Secara historis, BUMDes telah memainkan peran penting dalam lanskap ekonomi desa. Mereka berfungsi sebagai wahana kewirausahaan lokal, yang memungkinkan masyarakat untuk memanfaatkan sumber daya dan kemampuan mereka untuk menghasilkan pendapatan. Pembentukan BUMDes sejalan dengan tujuan otonomi desa yang lebih luas, yang bertujuan untuk meningkatkan tata kelola daerah dan kemandirian ekonomi. Tata kelola badan usaha ini sangat penting, karena secara langsung memengaruhi efektivitasnya dalam mendorong pembangunan berkelanjutan dan meningkatkan mata pencaharian masyarakat pedesaan (Cahayati et al., 2024; Revida et al., 2023).

Keberhasilan BUMDes akan dipengaruhi oleh orang yang direkomendasikan oleh kepala desa untuk menjadi direktur (pemimpin). Pemilihan pemimpin oleh kepala desa akan mempersatukan komunitas/ Lembaga di desa sehingga mampu menciptakan budaya kolaborasi antara komunitas, lembaga lokal, dan mitra

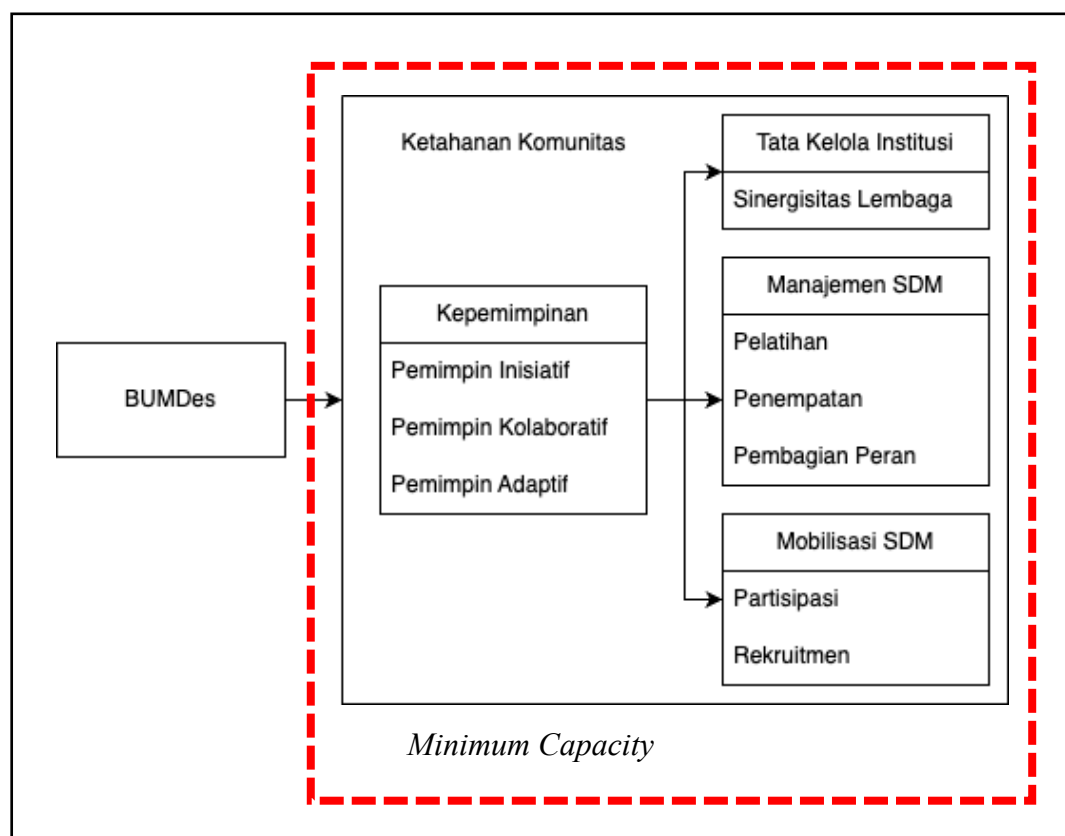
eksternal. Hal ini sesuai dengan yang disampaikan oleh Bass dan Avolio bahwa pemimpin harus mampu menjadi katalis yang mengintegrasikan berbagai elemen dalam komunitas untuk mencapai tujuan bersama. Oleh sebab itu, perlu pemimpin yang transformasional sehingga mampu menginspirasi anggota melalui visi yang kuat, memotivasi mereka untuk melampaui kepentingan pribadi demi kepentingan kolektif (Bass & Avolio, 1994).

Secara tidak langsung, hubungan antara BUMDes dan pemerintah daerah memegang peranan penting dalam keberhasilannya. Struktur tata kelola yang efektif yang menggambarkan peran dan tanggung jawab pemerintah desa dan manajemen BUMDes dapat mengurangi konflik dan meningkatkan efisiensi operasional (Djua & Purwatiningsih, 2022). Model tata kelola kolaboratif yang mendorong kemitraan antara BUMDes dan bisnis lokal juga dapat merangsang pertumbuhan ekonomi dengan menciptakan sinergi daripada persaingan. Integrasi model ini tidak hanya memperkuat daya saing BUMDes, tetapi juga memperluas manfaat ekonomi bagi masyarakat setempat melalui penciptaan lapangan kerja dan peningkatan kesejahteraan (Effendi et al., 2023). Melalui pengembangan kapasitas, pembinaan inovasi, dan peningkatan struktur tata kelola, BUMDes merupakan pilihan tepat sebagai institusi yang akan memberikan kontribusi signifikan terhadap pembangunan pedesaan dan kesejahteraan masyarakat di masa mendatang.

2. Fase Awal (*Minimum Capacity*)

Fase awal dimulai dengan kepemimpinan desa yang merupakan pijakan awal dari upaya membangun ketahanan komunitas dalam lingkup *minimum capacity*. *Minimum capacity* adalah tingkat kapasitas dasar atau minimum yang harus

dimiliki oleh sebuah institusi untuk dapat menjalankan fungsi-fungsi utamanya secara efektif. Konsep ini berkaitan dengan kemampuan dasar yang harus ada agar institusi dapat memenuhi mandatnya, mengelola sumber daya, dan memberikan layanan kepada masyarakat, bahkan dalam kondisi keterbatasan sumber daya (Merilee S Grindle, 2007). Lebih lanjut dapat dilihat iustrasi *minimum capacity* melalui gambar berikut:



Gambar 5.53 Ilustrasi *Minimum Capacity* mencapai Ketahanan Komunitas
 Sumber : Data Primer diolah, 2024

Pertama-tama, kepemimpinan yang efektif sangat bergantung pada kemampuan untuk membangun legitimasi dan kapasitas tata kelola. Struktur organisasi dan mekanisme koordinasi dalam pengaturan dalam Lembaga sangat penting untuk memahami pengembangan dan kinerja pengelolaan krisis

(Christensen et al., 2016). Kepemimpinan yang mampu menciptakan struktur yang jelas dan mekanisme koordinasi yang efektif akan meningkatkan kapasitas kelembagaan, memungkinkan institusi untuk merespons tantangan dengan lebih baik. Dalam hal ini, pemimpin harus mampu mengintegrasikan berbagai perspektif dan sumber daya untuk mencapai tujuan bersama.

Sejalan dengan temuan lapangan, terdapat 2 fase dalam pembentukan ketahanan kelembagaan, yaitu fase awal dan fase penguatan. Fase awal ditandai dengan kepemimpinan dalam desa wisata yang menjadi awal dari penguatan kelembagaan. Melalui kepemimpinan, akan didapatkan manajemen terbaik dalam mengelola desa wisata. Kepemimpinan juga harus mencakup kemampuan untuk mendorong inovasi dan adaptasi dalam menghadapi perubahan. Bronen dan Chapin menggarisbawahi pentingnya strategi **tata kelola adaptif** dalam menghadapi perubahan, yang memerlukan kapasitas untuk memantau proses sosial-ekologis lokal dan menerapkan respons institusional yang dinamis (Bronen & Chapin, 2013). Pemimpin yang visioner akan mampu menciptakan lingkungan yang mendukung inovasi, mendorong anggota organisasi untuk berpikir kreatif dan mencari solusi baru terhadap tantangan yang dihadapi, termasuk menciptakan ketahanan kelembagaan.

Kepemimpinan yang kuat dan visioner sangat penting dalam membangun ketahanan komunitas. Aldrich dan Meyer menekankan bahwa modal sosial dan jaringan komunitas memainkan peran krusial dalam ketahanan komunitas, terutama dalam konteks pemulihan dari bencana (Aldrich & Meyer, 2014). Pemimpin yang mampu membangun hubungan yang kuat di antara anggota komunitas akan

meningkatkan rasa saling percaya dan kolaborasi, yang pada gilirannya dapat memperkuat ketahanan komunitas. Dalam hal ini, kepemimpinan tidak hanya berfungsi untuk mengarahkan, tetapi juga untuk memberdayakan anggota komunitas agar dapat berkontribusi secara aktif dalam proses pengambilan keputusan.

Hal ini sesuai dengan temuan lapangan yang menyatakan bahwa kepemimpinan desa wisata bergantung dari kemampuan dari kepala desa. Peran kepala desa menjadi kunci kesuksesan membangun desa wisata, sekaligus mendongkrak perekonomian masyarakatnya, seperti yang peneliti temukan di Desa Wisata Lerep. Bahkan Kepala Desa Lerep secara pribadi meraih penghargaan sebagai Kepala Desa Inspiratif tingkat nasional peringkat ke-3 pada Malam Apresiasi Lomba Desa Wisata Nusantara (LDWN) tahun 2024.

Peranan Kepala Desa Lerep yang masif mampu menguatkan hubungan antar Lembaga yang menjadi bagian dari pengelola desa wisata, mulai dari BUMDes, Pokdarwis, Paguyuban, hingga PKK. Pendekatan ini mencerminkan model kepemimpinan kolaboratif yang mendorong partisipasi aktif dari berbagai elemen masyarakat guna menciptakan tata kelola desa wisata yang lebih inklusif dan berkelanjutan. Kunci keberhasilan kolaboratif ini karena peran kepala desa yang secara langsung memilih ketua Lembaga pengelola desa wisata.

Temuan ini memperkuat Teori *Leader-Member Exchange* (LMX) yang menjelaskan bagaimana pemimpin membangun hubungan pertukaran yang berbeda dengan masing-masing bawahan seiring berjalannya waktu (Yukl, 2006). Hubungan pertukaran terbentuk atas dasar kecocokan pribadi dan kompetensi serta

ketergantungan bawahan. Lebih lanjut, LMX berkaitan dengan sistem hubungan, termasuk beberapa komponen di dalamnya yang melibatkan kedua pihak (pimpinan dan bawahan) dalam hubungan *dyad* (dua bagian berupa kesatuan yang saling berinteraksi) perilaku, berikut pola yang saling terkait di dalamnya (Scandura et al., 1986) sehingga keputusan kepala desa memilih orang yang memiliki kedekatan sebagai bagian dari pemimpin lembaga pengelola desa wisata (BUMDes, Pokdarwis) merupakan keputusan yang tepat untuk menjamin harmonisasi dan keberlanjutan desa wisata.

Hal ini juga peneliti temukan di Desa Wisata Kopeng yang menjadi contoh dalam penerapan strategi berbasis komunitas dengan menggandeng pegiat lingkungan dalam upaya menjaga kelestarian ekosistem. Kepala desa bersama dengan pengelola desa wisata, berperan dalam menginisiasi program reboisasi hutan lestari sebagai langkah mitigasi terhadap potensi bencana kebakaran saat musim kemarau. Inisiatif ini tidak hanya berdampak pada kelestarian lingkungan, tetapi juga memperkuat keberlanjutan desa wisata dengan mengedepankan praktik ekowisata. Model kepemimpinan yang menekankan sinergi antar aktor lokal ini sejalan dengan konsep governance berbasis komunitas, di mana keterlibatan multi-pihak menjadi kunci dalam meningkatkan daya tahan sosial-ekologis desa wisata.

Lebih lanjut, partisipasi aktif masyarakat dan daerah didukung oleh pemerintah, merupakan kunci dalam pengembangan desa wisata (Adinugraha et al., 2020). Dalam konteks ini, pemimpin desa harus mampu menjalin kemitraan yang kuat dengan pemerintah daerah untuk memastikan bahwa kebijakan dan program yang diterapkan sejalan dengan kebutuhan masyarakat. Dukungan

pemerintah dalam bentuk regulasi, pendanaan, dan pelatihan akan sangat membantu dalam memperkuat kapasitas komunitas untuk mengelola desa wisata secara berkelanjutan.

Manajemen sumber daya manusia (SDM) menjadi aspek krusial dalam pengelolaan desa wisata, mengingat industri pariwisata sangat bergantung pada kualitas dan kinerja pengelola desa wisata. Penerapan manajemen SDM yang efektif dapat meningkatkan kepuasan serta produktivitas pengelola desa wisata, yang pada akhirnya berkontribusi terhadap daya saing destinasi wisata (Antončić & Antončić, 2018). Penguatan kapasitas SDM melalui program pelatihan dan pemberdayaan menjadi strategi penting dalam menciptakan regenerasi pengelola desa wisata yang adaptif terhadap dinamika sektor pariwisata seperti temuan peneliti di Desa Wisata Lerep dan Desa Wisata Glawan. Selain itu, optimalisasi peran SDM secara strategis dapat meningkatkan kualitas layanan, yang berperan signifikan dalam menarik dan mempertahankan kunjungan wisatawan (Marković et al., 2016) sehingga peningkatan kapasitas SDM, baik dalam aspek teknis (pelayanan, manajemen destinasi) maupun non-teknis (komunikasi, keramahtamahan), akan sangat menentukan keberhasilan branding dan keberlanjutan desa wisata.

Ketahanan komunitas dalam sektor pariwisata juga berkaitan erat dengan kemampuan penduduk lokal dalam mengelola dan **memobilisasi sumber daya manusia** yang dimiliki. Pembangunan budaya kolaboratif serta sikap saling mendukung dapat meningkatkan kapasitas masyarakat dalam menghadapi berbagai tantangan eksternal (Demolinggo et al., 2020). Kepemimpinan yang

menitikberatkan pada partisipasi dan pemberdayaan masyarakat berperan penting dalam memastikan bahwa pengetahuan serta keterampilan lokal dapat diintegrasikan secara optimal dalam pengembangan pariwisata. Selain itu, penggabungan unsur kearifan lokal dan aset budaya dalam pengelolaan destinasi wisata dapat memperkuat identitas serta ketahanan sosial-ekonomi masyarakat setempat. Hal ini peneliti temukan di beberapa desa wisata di Kabupaten Semarang yang rutin menyelenggarakan kegiatan budaya seperti disampaikan melalui gambar berikut:



Gambar 5.54 Informasi Festival Budaya Desa Wisata

Sumber : Olah Data Peneliti, 2024

Kepemimpinan yang baik merupakan kunci keberhasilan penyelenggaraan kegiatan budaya. Tanpa kepemimpinan yang kuat, koordinasi antara berbagai pihak (pemerintah desa, pokdarwis, komunitas lokal, kelompok seni) akan sulit terwujud. Pemimpin yang visioner mampu mengarahkan sumber daya dan memastikan bahwa setiap aspek perencanaan dan pelaksanaan kegiatan dapat berjalan secara efektif.

Kepemimpinan yang baik dalam penyelenggaraan kegiatan budaya juga mencerminkan tata kelola institusi yang efektif. Dalam penelitian yang telah dilakukan, ditemukan bahwa desa wisata dengan kepemimpinan yang aktif dan partisipatif lebih mampu menyelenggarakan kegiatan budaya secara rutin dibandingkan desa yang tidak memiliki kepemimpinan yang terstruktur.

Tata kelola institusi merupakan bagian integral dari ketahanan komunitas karena tata kelola ini membangun kerangka kerja yang memungkinkan mobilisasi sumber daya dan koordinasi yang efektif di antara berbagai pemangku kepentingan. Melalui tata kelola yang baik, kelompok masyarakat yang memiliki kerangka kerja kelembagaan yang kuat lebih mampu memobilisasi sumber daya dan sistem pendukung, yang menunjukkan hubungan penting antara tata kelola dan ketahanan (Suleimany et al., 2022). Hubungan antara tata kelola institusi dan manajemen sumber daya manusia (SDM) sangat penting dalam sektor pariwisata, karena struktur tata kelola yang efektif dapat meningkatkan manajemen sumber daya manusia secara signifikan, yang mengarah pada peningkatan pemberian layanan dan ketahanan masyarakat.

Tata kelola kelembagaan mengacu pada kerangka kerja dan proses yang memandu pengambilan keputusan dan alokasi sumber daya dalam pariwisata, sementara SDM mencakup strategi dan praktik yang digunakan organisasi untuk mengelola tenaga kerja mereka secara efektif. Oleh sebab itu, diperlukan legalitas lembaga dan persamaan persepsi lembaga pengelola desa wisata.

Keberlanjutan pengelolaan desa wisata sangat bergantung pada legalitas kelembagaan yang mengaturnya. Regulasi yang jelas tidak hanya memberikan

landasan hukum yang kuat bagi pengelola, tetapi juga memastikan adanya tata kelola yang transparan, akuntabel, dan berorientasi pada keberlanjutan. Salah satu regulasi utama yang mengatur kelembagaan desa wisata adalah Peraturan Pemerintah (PP) Nomor 11 Tahun 2021 tentang Badan Usaha Milik Desa (BUMDes). Regulasi ini memberikan kerangka hukum terkait pendirian, pengelolaan, dan pengembangan BUMDes sebagai entitas bisnis berbasis desa yang bertujuan untuk meningkatkan kesejahteraan masyarakat desa. Dalam konteks pengelolaan desa wisata, regulasi ini menjadi landasan dalam membangun kesepahaman bahwa BUMDes merupakan bentuk kelembagaan terbaik dalam mengelola potensi pariwisata desa.

PP Nomor 11 Tahun 2021 memberikan landasan hukum yang komprehensif bagi kelembagaan Badan Usaha Milik Desa (BUMDes), mencakup aspek pendirian, anggaran dasar dan rumah tangga, organisasi dan pegawai, serta mekanisme pengelolaan keuangan dan unit usaha. Regulasi ini menjadikan BUMDes lebih unggul dibandingkan bentuk kelembagaan lainnya, terutama karena statusnya sebagai badan hukum yang meningkatkan kredibilitas dalam menjalin kerja sama dengan pemerintah, swasta, dan investor.

Selain itu, BUMDes memiliki kapasitas untuk mengelola aset dan modal desa secara profesional, termasuk dalam mengembangkan unit usaha pariwisata yang memberikan manfaat ekonomi bagi masyarakat. Kemudahan perpajakan dan retribusi yang diberikan melalui regulasi ini juga berkontribusi pada peningkatan efisiensi pengelolaan desa wisata. Lebih lanjut, adanya mekanisme pertanggungjawaban yang jelas memastikan transparansi dalam pengelolaan

keuangan dan pembagian hasil usaha, sehingga mendukung tata kelola desa wisata yang lebih akuntabel dan berkelanjutan.

BUMDes merupakan bentuk kelembagaan yang paling ideal dalam pengelolaan desa wisata, karena mampu mengintegrasikan berbagai institusi desa seperti Pokdarwis, UKM, Karang Taruna, dan PKK dalam satu sistem tata kelola yang lebih terstruktur. Dengan adanya rencana program kerja yang diatur dalam PP Nomor 11 Tahun 2021, peran setiap lembaga dapat diatur secara jelas, sehingga menghindari potensi tumpang tindih kewenangan. Selain itu, dibandingkan dengan Pokdarwis yang bersifat sukarela, BUMDes memiliki struktur kepemilikan dan pengelolaan modal yang lebih profesional, terutama dalam aspek manajemen keuangan dan sumber daya. Sistem pembagian hasil usaha dan mekanisme pertanggungjawaban yang transparan memastikan bahwa pendapatan dari desa wisata dapat dikelola secara akuntabel untuk mendukung pembangunan desa secara berkelanjutan.

Selain keunggulan dalam integrasi kelembagaan dan manajemen keuangan, fleksibilitas dalam kerja sama dan pengembangan usaha juga menjadi faktor utama yang menjadikan BUMDes sebagai bentuk kelembagaan terbaik dalam desa wisata. PP Nomor 11 Tahun 2021 memungkinkan BUMDes untuk menjalin kemitraan dengan investor, pelaku usaha, dan pemerintah daerah, sehingga membuka lebih banyak peluang investasi untuk pengembangan atraksi wisata, infrastruktur, serta pemasaran digital. Selain itu, sistem evaluasi dan pengawasan yang telah diatur dalam regulasi ini memastikan bahwa tata kelola desa wisata berjalan sesuai dengan prinsip *good governance*.

Manajemen sumber daya manusia berperan krusial dalam mendukung tata kelola pariwisata dengan memastikan tenaga kerja memiliki keterampilan, motivasi, dan pemahaman yang selaras dengan prinsip pariwisata berkelanjutan. Sebagai sektor yang padat karya, industri pariwisata sangat bergantung pada kualitas sumber daya manusia, yang secara langsung memengaruhi kualitas layanan dan tingkat kepuasan wisatawan (Wei, 2022). Penerapan strategi manajemen sumber daya manusia yang efektif, seperti pelatihan dan pengembangan, manajemen kinerja, serta peningkatan keterlibatan karyawan, menjadi langkah esensial dalam meningkatkan kompetensi tenaga kerja di sektor ini (Marković et al., 2016). Salah satu contoh implementasi strategi tersebut adalah investasi dalam program pelatihan yang dirancang untuk memenuhi kebutuhan beragam wisatawan, termasuk kelompok penyandang disabilitas, guna meningkatkan pengalaman wisata yang lebih inklusif dan berkualitas (Moris et al., 2019).

Ketahanan komunitas hanya dapat tercapai jika terdapat mekanisme regenerasi yang jelas dan berbasis pada kapabilitas serta pengalaman kerja. Oleh sebab itu, **mobilisasi SDM** bertujuan untuk memastikan bahwa individu yang terlibat dalam pengelolaan komunitas memiliki kesiapan dalam menjalankan tugas dan tanggung jawabnya. Standar regenerasi yang baik menjadi bagian penting dalam sistem regenerasi, yang didasarkan pada pengalaman kerja serta inisiatif individu dalam menjalankan perannya. Jika sistem regenerasi berjalan dengan baik, maka keberlanjutan kepemimpinan dalam komunitas akan tetap terjaga dan dapat meningkatkan efektivitas tata kelola institusi.

Oleh sebab itu, diperlukan 3 (tiga) tahap dalam penguatan SDM pengelola. Tahap pertama yaitu Penataan Kelembagaan Awal, yang menjadi landasan struktural bagi desa wisata. Pada tahap ini, fokus utama adalah membentuk kelembagaan formal seperti Badan Usaha Milik Desa (BUMDes) yang mencakup legalisasi kelembagaan melalui Surat Keputusan, pembagian struktur dan fungsi kerja, serta penyusunan standar operasional prosedur (SOP). Selain itu, dilakukan pemetaan kapasitas dan kebutuhan SDM, untuk mengidentifikasi celah kompetensi yang perlu ditingkatkan di tahap berikutnya. Tahap ini sangat penting karena kelembagaan yang jelas dan terstruktur akan menentukan efektivitas pelaksanaan program-program pelatihan dan pengelolaan pariwisata ke depan.

Tahap kedua adalah Penguatan Kapasitas SDM Pengelola, yang bertujuan meningkatkan kompetensi teknis dan manajerial para pengelola desa wisata. Program pelatihan disusun secara tematik, meliputi bidang *hospitality*, pelayanan wisata, pemanduan (*tour guide*), pemasaran digital, pengelolaan keuangan, dan kepemimpinan partisipatif. Selain itu, dilakukan juga upaya regenerasi pengelola melalui pelibatan generasi muda, pelatihan kader wisata, serta skema magang atau studi tiru ke desa wisata lain yang telah berkembang. Seperti yang ditunjukkan dalam studi di Desa Wisata Lerep dan Glawan, proses regenerasi ini mendorong lahirnya kepemimpinan baru yang adaptif terhadap dinamika pariwisata yang terus berubah. Peningkatan kualitas SDM ini akan berdampak langsung pada peningkatan kualitas layanan, yang merupakan faktor penting dalam menarik dan mempertahankan wisatawan.

Tahap ketiga adalah Pengembangan Inovasi untuk Keberlanjutan, di mana SDM yang telah diperkuat diarahkan untuk menghasilkan terobosan baru berbasis potensi lokal. Inovasi dapat berupa penciptaan produk wisata baru (kuliner, budaya, ekowisata), pemanfaatan teknologi digital (reservasi online, promosi media sosial), serta strategi branding desa wisata yang kuat. Pada tahap ini pula, SDM dilatih untuk menjalin jejaring kerja sama dengan sektor swasta, akademisi, dan pemerintah, guna menciptakan ekosistem pariwisata yang inklusif dan berdayasaing. Pengembangan inovasi menjadi kunci dalam memastikan keberlanjutan desa wisata, karena tidak hanya meningkatkan daya tarik destinasi, tetapi juga menjamin bahwa desa dapat terus beradaptasi dengan tren dan kebutuhan wisatawan masa kini dan masa depan.

Memang terdapat kendala dilapangan terkait dengan regenerasi, seperti peneliti temukan di Desa Wisata Boromiri dan Desa Wisata Ngidam Muncar. Proses regenerasi terhambat karena “calon penerus” melihat aspek profit terlebih dahulu dari usaha mengelola desa wisata. Hal ini lah yang menjadi kendala ketika desa wisata masih dalam tahap rintisan. Oleh sebab itu, mobilisasi sumber daya manusia di daerah pedesaan perlu difokuskan pada pemanfaatan bakat dan keterampilan lokal untuk mendorong pembangunan ekonomi. Pembentukan BUMDes telah menjadi strategi penting dalam hal ini, karena badan usaha ini memberdayakan masyarakat lokal untuk bertanggung jawab atas masa depan ekonomi mereka (Daulay & Syaputra, 2019).

Oleh sebab itu, melalui melibatkan penduduk lokal, khususnya mereka yang telah kembali dari daerah perkotaan, BUMDes dapat memanfaatkan keterampilan

dan pengetahuan individu-individu ini untuk mendorong inisiatif ekonomi lokal. Mobilisasi sumber daya manusia ini tidak hanya menciptakan lapangan kerja, tetapi juga memperkuat ikatan komunitas dan meningkatkan modal sosial, yang merupakan komponen penting dari ketahanan komunitas (Badaruddin et al., 2020). Apabila telah terjadi peningkatan modal sosial, maka fase lanjutan (*maximum capacity*) sudah bisa dimulai dengan membangun manajemen finansial.

3. Fase Lanjutan (*Maximum Capacity*)

Manajemen finansial merupakan titik awal dalam fase lanjutan untuk memaksimalkan kapasitas kelembagaan yang memiliki ketahanan bisnis. Setelah tahap awal pembentukan BUMDes dan tercapainya ketahanan komunitas, maka manajemen finansial menjadi faktor kunci dalam mengoptimalkan pengelolaan sumber daya, investasi, dan keberlanjutan bisnis pariwisata. Keberhasilan desa wisata tidak hanya bergantung pada daya tarik destinasi, tetapi juga pada bagaimana pengelola mampu mengelola pendapatan, mengalokasikan anggaran secara efektif, serta memastikan transparansi dan akuntabilitas dalam pengelolaan keuangan. Oleh karena itu, tanpa sistem manajemen finansial yang baik, desa wisata akan mengalami kesulitan dalam meningkatkan kapasitas kelembagaannya dan mencapai ketahanan bisnis.

Berbagai temuan lapangan menunjukkan bahwa belum adanya keseragaman dalam aspek manajemen finansial pada kelembagaan desa wisata di Kabupaten Semarang. Perbedaan dalam tata kelola finansial terlihat dari berbagai aspek, seperti permodalan, model perencanaan, serta pengelolaan keuangan. Beberapa desa wisata memiliki perencanaan keuangan yang tertulis, sementara yang lain

hanya mengandalkan pengelolaan yang bersifat informal tanpa dokumentasi yang jelas. Selain itu, sumber permodalan juga sangat bervariasi, mulai dari dana desa, kas swadaya masyarakat, bantuan legislatif, hingga dukungan dari sektor swasta melalui *Corporate Social Responsibility* (CSR). Tidak adanya standar yang seragam dalam akses permodalan dan perencanaan keuangan menyebabkan kesulitan dalam penyusunan rancangan anggaran belanja, sehingga kelembagaan desa wisata memiliki kapasitas yang beragam dalam mengelola keuangannya.

Dari segi pengelolaan keuangan, desa wisata yang memiliki *budgeting plan* yang baik cenderung memiliki struktur kelembagaan yang lebih jelas, dengan adanya pihak yang bertanggung jawab secara khusus terhadap keuangan, seperti bendahara. Sebaliknya, desa wisata yang memiliki akses permodalan terbatas sering kali bergantung pada pemerintah desa atau BUMDes dalam pengelolaan keuangan, yang mengurangi fleksibilitas dalam pengambilan keputusan keuangan. Keterbatasan dalam kapasitas kelembagaan juga terlihat dari minimnya sinergi antar lembaga dalam mengelola keuangan, di mana desa wisata yang tidak memiliki SDM yang kompeten cenderung melakukan pengelolaan secara parsial dan tidak terkoordinasi dengan baik. Variasi dalam pengelolaan keuangan ini semakin memperjelas bahwa kelembagaan desa wisata memiliki karakteristik yang berbeda-beda tergantung pada akses permodalan dan kapasitas manajerial yang dimiliki masing-masing pengelola.

Hambatan utama dalam pengelolaan keuangan kelembagaan desa wisata adalah keterbatasan anggaran yang menyebabkan kurang optimalnya pengembangan wisata. Banyak desa wisata menghadapi defisit anggaran karena

alokasi dana lebih berfokus pada pembangunan infrastruktur dibandingkan pemberdayaan SDM dan pengelolaan keuangan yang profesional. Akibatnya, investor cenderung enggan untuk berinvestasi dalam pengembangan desa wisata yang tidak memiliki sistem keuangan yang transparan dan akuntabel. Selain itu, rendahnya profesionalitas dalam pengelolaan keuangan menyebabkan banyak pengelola desa wisata lebih mengandalkan bantuan eksternal daripada mencari solusi berbasis komunitas.

Lebih lanjut, praktik manajemen finansial seperti pengelolaan struktur modal, pengelolaan modal kerja, dan analisis laporan keuangan memiliki dampak signifikan terhadap kinerja bisnis, baik dari segi finansial maupun non-finansial. Hal ini menunjukkan bahwa pengelolaan keuangan yang baik dapat meningkatkan profitabilitas dan efisiensi operasional, yang pada gilirannya berkontribusi pada pertumbuhan bisnis secara keseluruhan (Ramzi et al., 2023). Dari pengelolaan risiko hingga pengembangan praktik yang berkelanjutan, setiap aspek dari manajemen finansial berkontribusi pada pencapaian tujuan keuangan dan operasional. Akan tetapi, temuan lapangan menyebutkan bahwa diperlukan SDM yang kompeten sehingga mampu melakukan manajemen finansial dengan baik sehingga relevan dengan pemenuhan fase awal (*minimum capacity*) sebelum masuk pada fase lanjutan kapasitas kelembagaan.

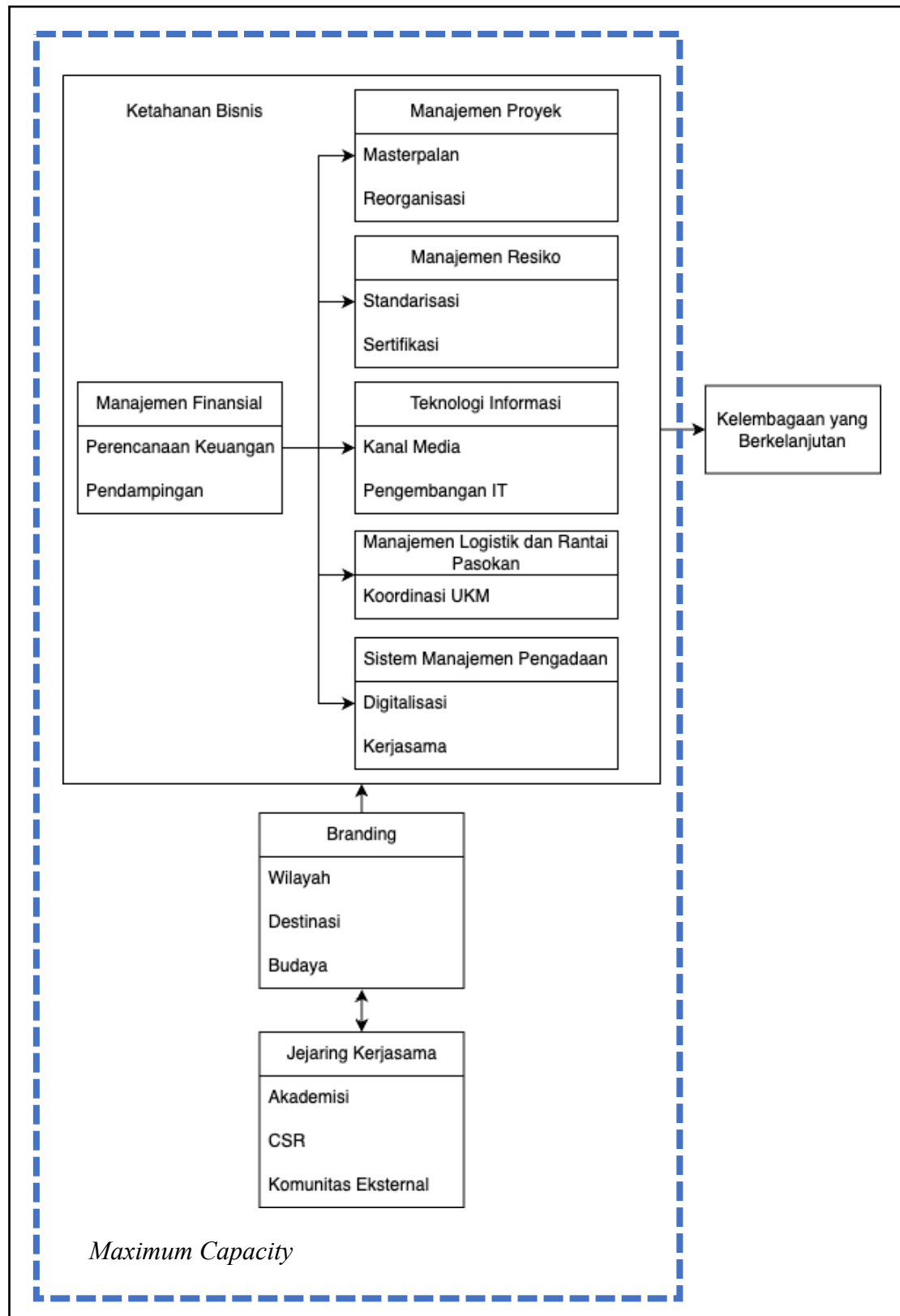
Secara historis, pengelolaan keuangan usaha pariwisata desa difokuskan pada upaya memastikan profitabilitas dan keberlanjutan. Hakiki menekankan bahwa BUMDes berperan penting dalam mendorong praktik pengelolaan keuangan yang memberdayakan masyarakat setempat untuk mengelola dan memperoleh manfaat

dari kegiatan pariwisata secara efektif (Hakiki et al., 2023). Dengan memberikan pelatihan dan sumber daya untuk literasi keuangan, usaha-usaha ini dapat meningkatkan efisiensi operasional dan ketahanan mereka. Misalnya, pelatihan pengelolaan keuangan dapat membekali pengelola homestay dengan keterampilan yang diperlukan untuk menerapkan praktik akuntansi yang terstandarisasi, sehingga mampu menjadi landasan dalam pengambilan keputusan keuangan dan alokasi sumber daya yang lebih baik. Pelatihan ini tidak hanya meningkatkan kinerja bisnis individu tetapi juga berkontribusi pada ketahanan masyarakat secara keseluruhan dengan menumbuhkan budaya tanggung jawab keuangan dan keberlanjutan (Pamungkas et al., 2023).

Salah satu keunggulan utama manajemen finansial dalam BUMDes adalah kemampuannya dalam mengakses berbagai sumber pendanaan, baik dari modal desa, pinjaman lembaga keuangan, kemitraan dengan sektor swasta, maupun program bantuan pemerintah. Kemampuan ini memberikan fleksibilitas bagi desa wisata dalam mengembangkan daya tarik wisata, meningkatkan kualitas layanan, serta memperluas jaringan pemasaran. Selain itu, sistem pembagian hasil usaha dan pertanggungjawaban keuangan yang telah diatur dalam regulasi memastikan bahwa setiap pendapatan yang diperoleh dapat dikelola secara transparan, sehingga mencegah terjadinya penyalahgunaan keuangan yang sering menjadi kendala dalam kelembagaan berbasis komunitas.

Melihat ke masa depan, integrasi strategi manajemen keuangan yang inovatif akan sangat penting untuk meningkatkan ketahanan bisnis pariwisata desa. Misalnya, adopsi perangkat keuangan digital dapat mengefisienkan operasi dan

meningkatkan pelaporan keuangan, sehingga memungkinkan bisnis untuk merespons fluktuasi kondisi ekonomi secara lebih efektif (Hakiki et al., 2023). Oleh sebab itu, diperlukan penguasaan teknologi informasi untuk mendukung manajemen finansial ini. Lebih lanjut dapat dilihat dari ilustrasi *maximum capacity* melalui gambar berikut:



Gambar 5.55 Ilustrasi *Maximum Capacity* mencapai Ketahanan Bisnis

Sumber : Data Primer diolah, 2024

Integrasi **teknologi informasi** dalam pengembangan kapasitas desa wisata semakin diakui sebagai strategi penting untuk meningkatkan keberlanjutan dan daya saing masyarakat tersebut. Penggunaan perangkat dan platform digital tidak hanya meningkatkan efisiensi pemasaran dan operasional, tetapi juga mendorong keterlibatan dan ketahanan masyarakat dalam menghadapi tantangan seperti fluktuasi ekonomi dan perubahan lingkungan. Hal ini dapat dilakukan melalui optimalisasi kanal-kanal media digital, seperti instagram, tiktok, youtube.

Desa wisata selama ini mengandalkan metode promosi dan pengelolaan tradisional, yang sering kali membatasi jangkauan dan efektivitasnya. Namun, munculnya teknologi komunikasi digital telah mengubah lanskap ini. Misalnya, penerapan komunikasi digital untuk meningkatkan promosi pariwisata desa, yang menunjukkan bagaimana perangkat digital dapat memfasilitasi keterlibatan yang lebih baik dengan calon pengunjung (Firmansyah et al., 2021). Pergeseran ke arah digitalisasi ini memungkinkan desa wisata untuk menyajikan penawaran unik mereka secara lebih efektif, sehingga menarik lebih banyak audiens dan meningkatkan jumlah pengunjung. Hal ini selaras dengan temuan lapangan yang menyatakan bahwa pemanfaatan teknologi informasi di desa wisata Kabupaten Semarang digunakan untuk digital marketing dan transaksi online.

Pengelola desa wisata memanfaatkan media digital untuk membangun citra dan meningkatkan popularitas destinasi mereka. Beberapa desa bahkan telah mengadopsi sistem pembayaran non-tunai menggunakan QRIS untuk penjualan tiket wisata dan produk UMKM. Namun, penggunaan teknologi informasi ini sangat bergantung pada sumber daya manusia (SDM) yang memiliki kompetensi

dalam mengoperasikan sistem digital. Temuan lapangan menunjukkan variasi dalam penanggung jawab pengelolaan teknologi informasi di berbagai desa wisata. Misalnya, di Desa Wisata Rembes, pengelolaan teknologi informasi berada di bawah Pokdarwis karena mayoritas anggotanya memiliki pemahaman yang lebih baik tentang teknologi. Sebaliknya, di Desa Wisata Patemon, pemanfaatan teknologi informasi dilakukan oleh warga yang secara individual memiliki kompetensi dalam bidang ini, tanpa adanya tanggung jawab kelembagaan yang terstruktur.

Selain Pokdarwis dan masyarakat umum, beberapa desa wisata juga melibatkan BUMDes sebagai pihak yang bertanggung jawab dalam pengelolaan teknologi informasi. Tidak ada alasan khusus dalam penunjukan BUMDes sebagai pengelola, kecuali adanya individu yang dianggap memiliki keterampilan yang relevan. Temuan lain menunjukkan bahwa dalam beberapa kasus, perangkat desa, khususnya sekretaris desa, juga berperan dalam pemanfaatan teknologi informasi karena dinilai lebih mampu dalam pengoperasian sistem digital. Namun, tidak terdapat standar atau kriteria formal dalam menentukan siapa yang bertanggung jawab atas pengelolaan teknologi informasi di desa wisata. Selama individu tersebut dianggap mampu, maka ia dapat ditunjuk sebagai pengelola teknologi informasi. Model pengelolaan yang lebih terstruktur ditemukan di Desa Wisata Branjang, di mana teknologi informasi berada di bawah naungan Posyantekdes (Pusat Pelayanan Teknologi Desa), yang memberikan spesifikasi tugas yang lebih jelas dibandingkan dengan desa wisata lainnya yang mengalami tumpang tindih peran antara Pokdarwis dan BUMDes.

Meskipun teknologi informasi berpotensi meningkatkan daya saing desa wisata, penerapannya masih menemui banyak kendala, terutama dari segi biaya. Aktivasi media digital seperti website atau promosi melalui media sosial (Instagram, YouTube, dll.) memerlukan anggaran yang tidak selalu tersedia. Selain keterbatasan biaya, faktor konsistensi dalam branding dan promosi juga menjadi tantangan, terutama karena kurangnya keterampilan pengelola dalam mengoperasikan media digital serta minimnya pelatihan yang disediakan. Pemanfaatan media digital dalam branding, pemasaran, dan transaksi online juga dipengaruhi oleh perspektif masyarakat terhadap urgensinya. Misalnya, generasi yang lebih tua cenderung menganggap branding digital sebagai sesuatu yang kurang penting, sehingga tidak mendorong penggunaan teknologi informasi secara optimal. Hambatan-hambatan ini menunjukkan bahwa selain dukungan finansial, diperlukan peningkatan literasi digital dan perubahan pola pikir masyarakat agar teknologi informasi dapat diintegrasikan secara lebih efektif dalam pengelolaan desa wisata.

Masa depan desa wisata kemungkinan akan dibentuk oleh kemajuan teknologi informasi yang berkelanjutan. Penerapan strategi pemasaran digital, seperti yang disoroti oleh Utami, sangat penting untuk meningkatkan produktivitas dan daya saing desa wisata (Utami et al., 2023). Lebih jauh, penggunaan big data dan analitik dapat memberikan wawasan berharga tentang preferensi dan perilaku pengunjung, yang memungkinkan desa wisata menyesuaikan penawaran mereka secara lebih efektif (Li et al., 2022). Oleh sebab itu, diperlukan basis teknologi

informasi untuk meningkatkan perkembangan desa wisata. Salah satunya melalui sistem manajemen pengadaan barang (*procurement management system*).

Sistem Manajemen Pengadaan memfasilitasi perolehan barang dan jasa yang diperlukan untuk operasi pariwisata secara sistematis. Integrasi teknologi manajemen informasi dalam pariwisata dapat secara signifikan meningkatkan efisiensi operasional dan proses pengambilan keputusan (Hu et al., 2014). Optimalisasi sistem manajemen pengadaan berbasis teknologi informasi menjadi potensi tersendiri karena selama ini sistem manajemen pengadaan di desa wisata Kabupaten Semarang masih dilakukan secara manual.

Pengelolaan pengadaan ini memerlukan strategi alokasi yang matang, mengingat kebutuhan desa wisata berbeda berdasarkan daya tarik dan potensi yang dimiliki. Sebagai contoh, di Bantir Hills, pengadaan alat keselamatan menjadi prioritas utama untuk menjamin keamanan wisatawan, sementara di Desa Wisata Branjang, skema swadaya digunakan sebagai mekanisme pendanaan awal. Selain itu, sumber dana utama dalam sistem pengadaan desa wisata berasal dari dana desa, yang dialokasikan melalui APBDes berdasarkan musyawarah desa sesuai regulasi pemerintah.

Selain dana desa, sumber pembiayaan juga berasal dari dana swadaya masyarakat, dana pihak ketiga melalui *Corporate Social Responsibility* (CSR), serta bantuan dari dinas terkait bagi desa wisata yang memiliki sub-lembaga wisata. Dana desa umumnya digunakan untuk pembangunan infrastruktur penunjang, sementara dana swadaya sering kali digunakan untuk pengadaan awal berupa perlengkapan dan alat keselamatan. CSR dan investasi dari pihak ketiga berfungsi

sebagai alternatif pembiayaan tambahan ketika kebutuhan pengadaan tidak dapat terpenuhi hanya dengan dana desa dan swadaya. Namun, sistem pengadaan dalam desa wisata tidak hanya bergantung pada sumber pendanaan, tetapi juga pada efektivitas tata kelola dan koordinasi antara pengelola. Implementasi sistem digital dalam pengadaan menjadi penting untuk meningkatkan transparansi dan akuntabilitas, seperti yang diterapkan di Desa Wisata Rowoboni melalui penyusunan masterplan pengadaan yang sistematis.

Melalui memanfaatkan sistem manajemen pengadaan, desa wisata dapat menyederhanakan proses pengadaan mereka, memastikan bahwa mereka memperoleh sumber daya yang tepat pada waktu dan biaya yang tepat. Efisiensi ini sangat penting dalam industri pariwisata, di mana akses tepat waktu ke pasokan dapat secara langsung memengaruhi pemberian layanan dan kepuasan pengunjung.

Integrasi manajemen pengadaan dengan **manajemen rantai pasokan dan logistik** sangat penting untuk memastikan bahwa desa wisata dapat mengelola sumber daya mereka secara efektif. Hal ini mencakup perencanaan dan pengelolaan semua aktivitas yang terlibat dalam pengadaan, pengadaan, konversi, dan manajemen logistik (Dharmaratne et al., 2023). Melalui adopsi pendekatan holistik terhadap manajemen rantai pasokan dan logistik, desa wisata dapat mengoptimalkan operasi mereka, mengurangi biaya, dan meningkatkan pemberian layanan.

Sebagai contohnya, penggunaan perangkat digital dalam manajemen rantai pasokan dan logistik dapat meningkatkan operasi logistik, memungkinkan bisnis pariwisata melacak tingkat inventaris, mengelola hubungan pemasok, dan

menyederhanakan proses transportasi pasokan desa wisata. Kemampuan ini sangat penting bagi desa wisata yang mengandalkan sumber daya dan pemasok lokal untuk memenuhi permintaan pengunjung. Melalui SDM yang kompeten, pengelola desa wisata dapat memastikan bahwa barang dan jasa dikirimkan secara efisien. Pengelola desa wisata juga dapat meningkatkan daya saing dan ketahanan mereka dalam menghadapi tantangan eksternal.

Penerapan Sistem Manajemen Pengadaan juga berkontribusi pada **manajemen risiko** yang efektif dalam pariwisata desa. Hal ini dilakukan dengan memelihara basis data pemasok dan aktivitas pengadaan yang komprehensif, desa wisata dapat menilai risiko yang terkait dengan gangguan rantai pasokan, seperti bencana alam atau fluktuasi ekonomi, dengan lebih baik. Penerapan teknologi dalam manajemen pariwisata dapat secara signifikan meningkatkan kualitas layanan dan meningkatkan ketahanan keseluruhan perusahaan pariwisata (Liang, 2022).

Lebih jauh lagi, sistem manajemen pengadaan yang kuat memungkinkan desa wisata untuk menerapkan rencana kontingensi dan strategi sumber alternatif, memastikan bahwa mereka dapat beradaptasi dengan cepat terhadap keadaan yang tidak terduga. Kemampuan beradaptasi ini sangat penting untuk menjaga kesinambungan operasional dan memastikan bahwa bisnis pariwisata dapat bertahan terhadap guncangan eksternal, seperti yang dialami selama pandemi COVID-19 (Ku, 2023).

Oleh sebab itu, integrasi Sistem Manajemen Pengadaan dalam kerangka kerja **manajemen proyek** dapat meningkatkan ketahanan bisnis pariwisata dengan

mengoptimalkan perolehan sumber daya dan manajemen rantai pasokan. Manajemen proyek yang efektif melibatkan perencanaan, pelaksanaan, dan pemantauan proyek untuk mencapai tujuan tertentu dalam batasan yang ditentukan, seperti waktu, anggaran, dan sumber daya. Praktik pariwisata yang bertanggung jawab dengan manajemen proyek yang efektif dapat menciptakan nilai bersama di antara para pemangku kepentingan dan meningkatkan reputasi destinasi wisata (Camilleri, 2015). Dengan terlibat dalam manajemen proyek yang bertanggung jawab, bisnis pariwisata dapat membangun kepercayaan dan kerja sama dalam masyarakat, yang sangat penting untuk ketahanan jangka panjang. Hal ini tentu berhubungan dengan pemilihan sistem manajemen pengadaan.

Sistem Manajemen Pengadaan yang terstruktur dengan baik memungkinkan perusahaan pariwisata untuk menyederhanakan proses pengadaan, memastikan bahwa mereka memiliki akses ke barang dan jasa yang diperlukan untuk beroperasi secara efektif. Oleh sebab itu, pemilihan sistem pengadaan yang sesuai sangat diperlukan sehingga dapat menghasilkan kinerja proyek yang lebih baik, khususnya dalam hal kepatuhan jadwal dan manajemen biaya (Perera et al., 2020). Hal ini sangat relevan di sektor pariwisata yang mengutamakan pengalaman layanan untuk mendatangkan keinginan mengunjungi kembali destinasi wisata.

Kemampuan beradaptasi terhadap tantangan yang tidak terduga merupakan elemen krusial dalam memperkuat ketahanan bisnis, terutama dalam sektor pariwisata. Sistem pengadaan yang efektif, yang berlandaskan prinsip-prinsip tata kelola yang baik, memiliki peran fundamental dalam mitigasi risiko yang muncul dalam pelaksanaan proyek (Shiferaw-Mitiku-Tebeka & Yessuf, 2019). Penerapan

transparansi dan akuntabilitas dalam proses pengadaan tidak hanya meningkatkan efisiensi operasional, tetapi juga membantu usaha pariwisata dalam mengantisipasi serta mengurangi potensi gangguan rantai pasokan yang dapat berdampak signifikan terhadap keberlanjutan proyek dan pencapaian tujuan strategis organisasi. Hal ini telah dipenuhi oleh desa wisata dengan status maju seperti Desa Wisata Lerep dengan melakukan integrasi manajemen berbasis teknologi informasi.

Selain itu, hal yang menjadi perbedaan desa wisata maju dengan desa wisata rintisan atau berkembang adalah **branding** yang kuat. Branding ini yang peneliti temukan sebagai bagian penting dalam fase lanjutan. Branding bisa berjalan dengan efektif ketika *maximum capacity* telah terpenuhi. Sebagai contoh adalah branding Desa Wisata Lerep yang menyelenggarakan pasar kuliner “djajanan ndeso tempo doeloe” yang diselenggarakan setiap hari minggu pon.



Gambar 5.56 Pasar Kuliner sebagai salah satu Branding desa Wisata Lerep

Sumber : Olah Data Peneliti, 2024

Branding dalam sektor pariwisata memiliki keterkaitan yang erat dengan keterlibatan pemangku kepentingan lokal, yang berperan penting dalam mendukung pembangunan pariwisata berkelanjutan. Kampanye branding yang efektif harus memperhitungkan kebutuhan dan aspirasi masyarakat setempat, mengingat partisipasi aktif mereka merupakan elemen krusial dalam keberlanjutan sektor ini (Zouganeli et al., 2012). Pendekatan berbasis *bottom-up* memastikan bahwa proses branding tidak hanya mencerminkan identitas dan nilai-nilai komunitas, tetapi juga menumbuhkan rasa memiliki serta kebanggaan di kalangan penduduk lokal. Melalui kebanggaan dengan budaya lokal, Desa Lerep tidak hanya dikenal dari pasar kuliner, tetapi juga melalui kegiatan warga desa yang menjadi bagian dari branding paket wisata. Misalnya dengan menjadikan kerbau yang dipergunakan sehari-hari oleh petani menjadi bagian atraksi wisata.



Gambar 5.57 Kerbau menjadi Aset Pertunjukan Wisata

Sumber : Olah Data Peneliti, 2024

Branding memegang peran krusial dalam pengembangan pariwisata sebagai proses yang melibatkan berbagai aspek untuk membentuk persepsi dan pengalaman calon wisatawan. Melalui serangkaian strategi, branding bertujuan menciptakan

identitas yang khas bagi suatu destinasi, meningkatkan daya tariknya, serta membangun loyalitas di kalangan pengunjung. Berbagai penelitian telah menguatkan pentingnya branding dalam sektor pariwisata, dengan menunjukkan pengaruhnya terhadap daya saing destinasi, tingkat kepuasan wisatawan, dan keberlanjutan industri pariwisata secara menyeluruh. Lebih lanjut, branding yang perlu dikuatkan ini meliputi wilayah, destinasi dan budaya.

Branding wilayah berfokus pada identitas geografis dan karakteristik fisik desa, seperti keindahan alam, lanskap, dan lingkungan. Tujuannya adalah menonjolkan keunikan wilayah untuk menarik wisatawan yang mencari pengalaman alam yang khas. Misalnya, Desa Wisata Kerta di Kabupaten Gianyar mengembangkan identitas visual dengan konsep "Culture in Nature", yang menggabungkan keindahan alam dan budaya lokal (Laksana & Arida, 2019).

Branding destinasi menekankan pada pengembangan dan promosi atraksi wisata spesifik yang ditawarkan oleh desa, seperti objek wisata, fasilitas, dan layanan. Hal ini bertujuan untuk menciptakan citra positif dan memikat wisatawan untuk berkunjung. Sebagai contoh, Desa Wisata Nglinggo mengimplementasikan strategi destination branding untuk mengembangkan dan mempromosikan atraksi wisata mereka, sehingga meningkatkan kunjungan wisatawan (Pakpahan, 2018).

Branding budaya berfokus pada promosi warisan budaya, tradisi, kesenian, dan kearifan lokal desa. Tujuannya adalah menonjolkan kekayaan budaya sebagai daya tarik utama bagi wisatawan yang tertarik pada pengalaman autentik. Misalnya, Desa Wisata Kemiri mengembangkan strategi branding dengan menekankan nilai lebih dan budaya unik desa untuk menarik wisatawan (Aulia & Sunan, 2023).

Salah satu peran utama branding dalam pariwisata adalah menciptakan pembeda bagi suatu destinasi di tengah persaingan pariwisata yang padat. Branding bahkan dianggap sebagai "alat pemasaran paling kuat yang dimiliki oleh pemasar destinasi masa kini" (Poria et al., 2010). Hal ini menggarisbawahi pentingnya desa wisata dalam membangun identitas merek yang unik dan relevan dengan target pengunjungnya.

Melalui strategi branding yang tepat, desa wisata dapat meningkatkan visibilitas dan daya tariknya, yang pada gilirannya mendorong kunjungan wisatawan dan mendukung keberlanjutan bisnis. Dalam konteks ini, menciptakan citra merek yang kuat menjadi kunci untuk membangun hubungan yang baik dengan pelanggan serta memastikan kesan positif terhadap kualitas layanan yang ditawarkan (Cham et al., 2020). Hal inilah yang terjadi di Desa Wisata Lerep dengan mengedepankan citra “tempo doeloe” yang mampu menjadi branding tersendiri dalam menggaet pengunjung.

Berdasarkan temuan lapangan, jejaring kerja sama mampu meningkatkan efektivitas keseluruhan inisiatif pariwisata, dan mempromosikan praktik berkelanjutan. Jaringan ini memfasilitasi pembagian sumber daya, pengetahuan, dan praktik terbaik, yang pada akhirnya mengarah pada peningkatan pengalaman pariwisata dan manfaat ekonomi bagi masyarakat lokal seperti yang terjadi di Desa Wisata Glawan.

Desa Glawan menunjukkan bukti nyata bahwa jejaring kolaborasi dapat mendorong pengembangan desa wisata secara signifikan. Meskipun baru ditetapkan sebagai desa wisata melalui SK Bupati Nomor 500.13/0530/2024 (SK

Desa Wisata) pada akhir tahun 2024, status Desa Wisata Glawan telah mencapai tahap "desa berkembang" pada saat pertama mendapatkan legalitas status desa wisata. Hal ini berbeda dengan desa-desa wisata lain yang masih berada pada tahap “rintisan” saat berhasil mendapatkan SK Desa Wisata. Desa Wisata Berkembang adalah Desa Wisata yang mengintegrasikan berbagai potensi alam, budaya dan hasil buatan menjadi destinasi wisata, sudah mulai dikenal dan dikunjungi wisatawan dengan sarana dan prasarana yang perlu dikembangkan serta telah menciptakan aktifitas ekonomi masyarakat setempat dan memiliki tatakelola lembaga yang baik.

Keberhasilan ini tidak terlepas dari peran aktif berbagai pemangku kepentingan, seperti Pertamina Lubricants dan Universitas Diponegoro, yang turut berkontribusi dalam pembangunan dan pengembangan desa wisata tersebut. Jejaring kerja sama yang terjadi di Desa Wisata Glawan berperan penting dalam mendorong praktik pariwisata berkelanjutan. Kolaborasi antar pemangku kepentingan memungkinkan pengembangan inisiatif berkelanjutan serta membantu mengatasi berbagai tantangan yang dihadapi oleh pelaku wisata (Costa et al., 2023). Kolaborasi antara pemerintah desa, pelaku usaha, dan lembaga pendidikan (seperti Universitas Diponegoro) dapat menghasilkan inisiatif seperti master plan pengembangan wisata sehingga jaringan kerja sama tidak hanya meningkatkan daya saing desa wisata tetapi juga memastikan keberlanjutan pariwisata dalam jangka panjang.

Kemampuan desa dalam menjangkau jejaring kerjasama menjadi bagian penting dalam menjaga ketahanan bisnis. Hal ini disebabkan tingkat kerja sama dan interaksi antar pemangku kepentingan dapat mendorong terciptanya pemahaman

bersama serta kolaborasi yang berkelanjutan (Bhat & Gaur, 2012). Modal kerjasama ini memainkan peran penting dalam membangun kepercayaan dan memperkuat kemitraan jangka panjang, yang menjadi faktor penentu keberhasilan berbagai inisiatif pariwisata. Pelibatan secara aktif berbagai pemangku kepentingan, termasuk masyarakat lokal, lembaga pemerintah, dan pelaku sektor swasta, destinasi pariwisata dapat menciptakan lingkungan yang lebih inklusif dan mendukung praktik pariwisata berkelanjutan.

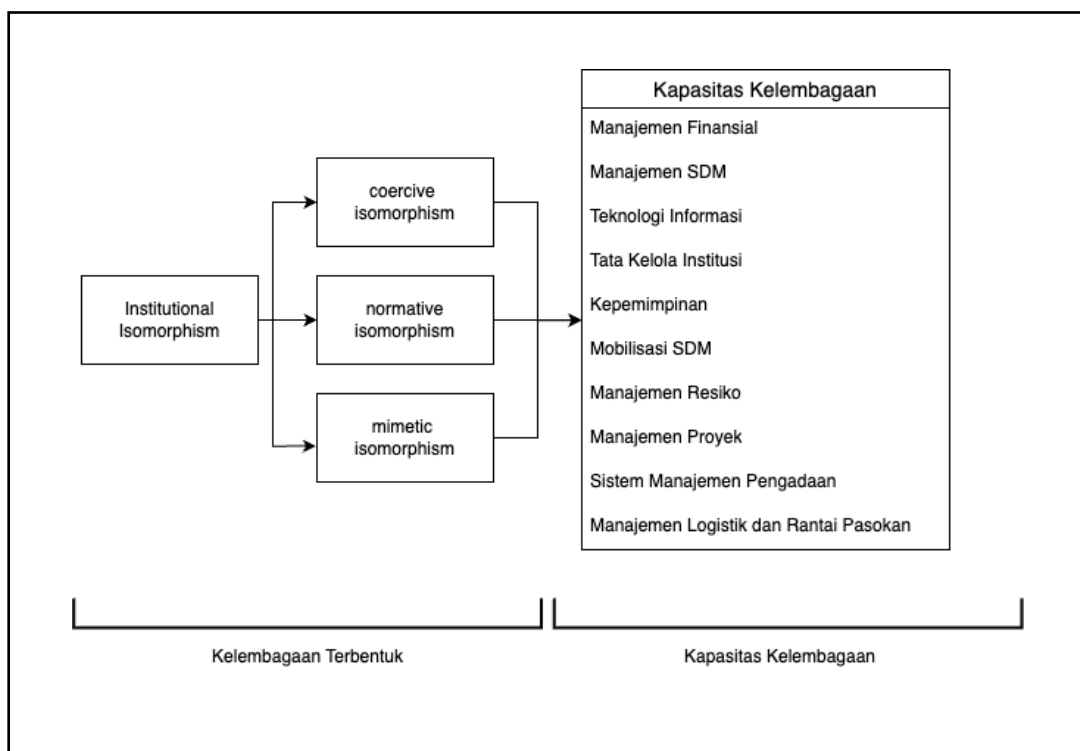
5.2.3. Model Ketahanan Kelembagaan Pengelola Desa Wisata yang Berkelanjutan

1. Eksisting Model Kelembagaan Pengelola Desa Wisata

Model kelembagaan pengelola desa wisata yang selama ini berkembang di berbagai wilayah, termasuk di Kabupaten Semarang, umumnya masih berakar pada pendekatan *institutional isomorphism* dan kapasitas kelembagaan administratif. Proses pembentukan kelembagaan cenderung mengikuti pola-pola struktural yang bersifat homogen akibat tekanan regulatif (*coercive isomorphism*), praktik peniruan terhadap desa wisata yang dianggap sukses (*mimetic isomorphism*), dan pengaruh norma atau pelatihan kelembagaan yang diselenggarakan oleh pihak eksternal (*normative isomorphism*). Model ini menunjukkan bahwa keberadaan kelembagaan sering kali bersifat reaktif terhadap tuntutan eksternal, bukan berdasarkan kebutuhan spesifik dan dinamika lokal masing-masing desa.

Di sisi lain, penguatan kelembagaan juga banyak difokuskan pada aspek kapasitas kelembagaan internal seperti tata kelola organisasi, manajemen keuangan,

sumber daya manusia, dan pelaksanaan program. Meskipun elemen ini penting untuk memastikan fungsionalitas organisasi, pendekatan yang terlalu administratif menyebabkan kelembagaan desa wisata cenderung kaku dan terbatas dalam mengantisipasi perubahan. Kapasitas yang dibangun sering kali hanya menekankan pada dimensi operasional dan prosedural, tanpa mengembangkan ketahanan kelembagaan dalam menghadapi risiko atau krisis yang dapat mengganggu keberlanjutan usaha pariwisata seperti dijelaskan dalam gambar berikut:



Gambar 5.58 Eksisting Model Kelembagaan

Sumber : Olah Data Peneliti, 2025

Model kelembagaan yang eksisting, yang mengandalkan *institutional isomorphism* dan kapasitas kelembagaan, memiliki sejumlah keterbatasan dalam menghadapi tantangan dinamis di sektor pariwisata desa. Meskipun aspek *coercive*, *mimetic*, dan *normative isomorphism* memberikan struktur dasar

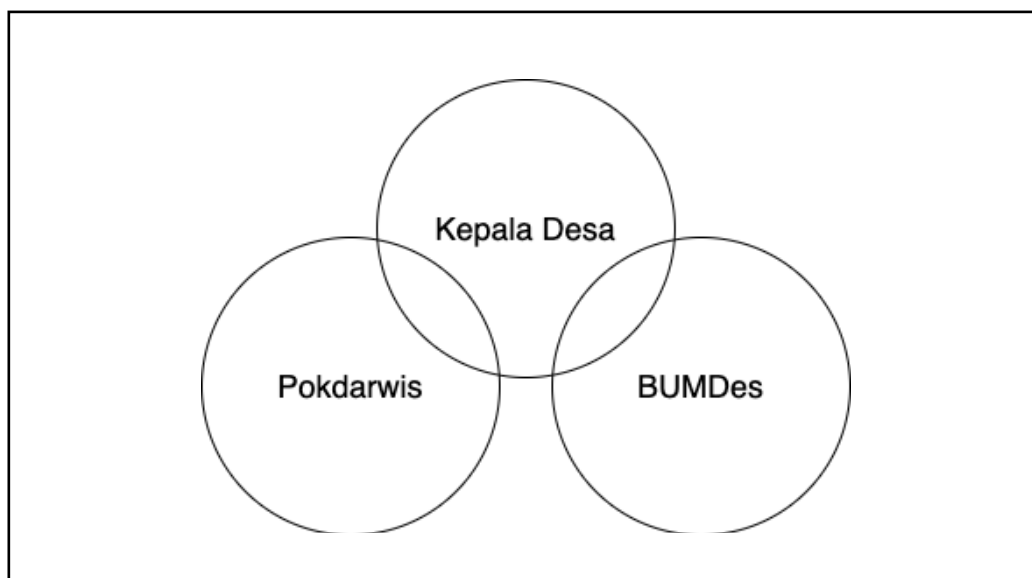
yang diperlukan, model ini tidak cukup untuk menghadirkan ketahanan yang diperlukan oleh kelembagaan dalam menghadapi tantangan lingkungan yang terus berubah. Selain itu, kapasitas kelembagaan yang terfokus pada 10 (sepuluh) dimensi belum cukup menggambarkan kondisi kontekstual yang berbeda-beda dari setiap desa wisata.

Salah satu aspek mendasar dari kelembagaan adalah pengakuan tata kelola yang baik sebagai prasyarat untuk pengembangan pariwisata berkelanjutan. Hajar dan Saputra menegaskan bahwa tata kelola yang efektif dalam pariwisata memerlukan optimalisasi peran pemerintah sebagai regulator dan fasilitator, sekaligus mendorong kerja sama di antara berbagai pemangku kepentingan, termasuk masyarakat sipil dan sektor swasta (Hajar & Saputra, 2024). Oleh sebab itu, peran pemerintah sebagai “pemaksa” masih relevan untuk menghadirkan kelembagaan yang tepat sejalan dengan regulasi berlaku.

Perspektif ini sejalan dengan temuan yang menekankan bahwa pemerintah daerah harus memenuhi berbagai fungsi (koordinasi, perencanaan, dan regulasi) untuk berhasil mengembangkan pariwisata pedesaan (Firdaus et al., 2021). Integrasi fungsi tata kelola ini krusial untuk menciptakan lingkungan yang kondusif bagi pertumbuhan pariwisata. Eksisting model ini dapat dijelaskan secara praktis dengan melihat peranan dinas pariwisata yang turut membantu dalam pengembangan desa wisata, selain dari peran kepala desa dalam mengintegrasikan aspek pendanaan melalui dana desa.

Secara praktis, kondisi pengelola desa wisata yang saat ini berkonsentrasi pada masing-masing lembaga yang menjadi penanggung jawab desa wisata,

misalnya BUMDes atau Pokdarwis. Bahkan ada juga pengelolaan desa wisata yang diserahkan kepada pihak ketiga (Desa Bejalen – Kampung Rawa). Masing-masing orientasi pengelola desa wisata ini merupakan lembaga tersendiri yang hanya berhubungan dengan kepala desa selaku pemegang kuasa tertinggi di desa. Hal ini dapat dilihat melalui ilustrasi gambar hubungan kelembagaan pengelola desa wisata berikut:



Gambar 5.59 Ilustrasi Kondisi Eksisting Hubungan Kelembagaan Pengelola Desa Wisata

Sumber : Data Primer diolah, 2024

Misalnya pengelolaan desa wisata berbasis Badan Usaha Milik Desa (BUMDes) menempatkan BUMDes sebagai aktor utama dalam pengelolaan destinasi wisata, dengan dukungan regulasi desa serta koordinasi dengan pemerintah desa melalui kepala desa. Model ini memberikan desa otonomi yang lebih besar dalam mengelola aset wisata serta mengoptimalkan pendapatan yang dihasilkan untuk kepentingan pembangunan desa. Dengan adanya struktur

kelembagaan yang jelas, BUMDes dapat menjalankan fungsi manajerial secara profesional, mencakup pengelolaan atraksi wisata, fasilitas pendukung, hingga strategi pemasaran.

Salah satu contoh implementasi relasi ini dapat ditemukan di Desa Wisata Lerep, Kabupaten Semarang, yang mengembangkan pariwisata berbasis alam dan budaya melalui BUMDes "Lerep Makmur." BUMDes ini bertanggung jawab atas berbagai aspek operasional, seperti pengelolaan tiket masuk, penyediaan homestay, serta pengembangan atraksi wisata yang menarik bagi pengunjung. Keuntungan yang diperoleh tidak hanya digunakan untuk pengembangan sektor pariwisata, tetapi juga dialokasikan bagi pemberdayaan masyarakat lokal melalui berbagai program ekonomi dan sosial.

Meskipun pengelolaan desa wisata berbasis Badan Usaha Milik Desa (BUMDes) memberikan otonomi yang lebih besar dalam pengelolaan aset wisata dan pendapatan desa, model ini masih menghadapi berbagai tantangan, terutama dalam hal koordinasi dengan lembaga lain di tingkat desa. Ketiadaan mekanisme koordinasi yang jelas antara BUMDes dengan organisasi desa lainnya, seperti kelompok sadar wisata (Pokdarwis), pemerintah desa, atau koperasi lokal, dapat menyebabkan ketidakseimbangan dalam pengambilan keputusan serta potensi tumpang tindih kewenangan.

Selain itu, terdapat pula pengelolaan desa wisata berbasis kelompok sadar wisata (Pokdarwis). Kelembagaan ini menempatkan Pokdarwis sebagai organisasi utama yang mengelola desa wisata. Pokdarwis terdiri dari masyarakat setempat yang memiliki kepedulian terhadap pengembangan pariwisata berbasis komunitas

sehingga lebih fleksibel dengan mengandalkan partisipasi aktif warga dalam mengelola daya tarik wisata, promosi, dan pelayanan kepada wisatawan. Akan tetapi, temuan lapangan menyebutkan bahwa Pokdarwis umumnya terdiri dari masyarakat lokal yang memiliki keterbatasan dalam hal keterampilan manajerial, pemasaran, dan pelayanan wisata. Tanpa pelatihan dan pengembangan kapasitas yang memadai, pengelolaan desa wisata sering mengalami kendala dalam aspek administrasi, promosi, dan inovasi layanan wisata.

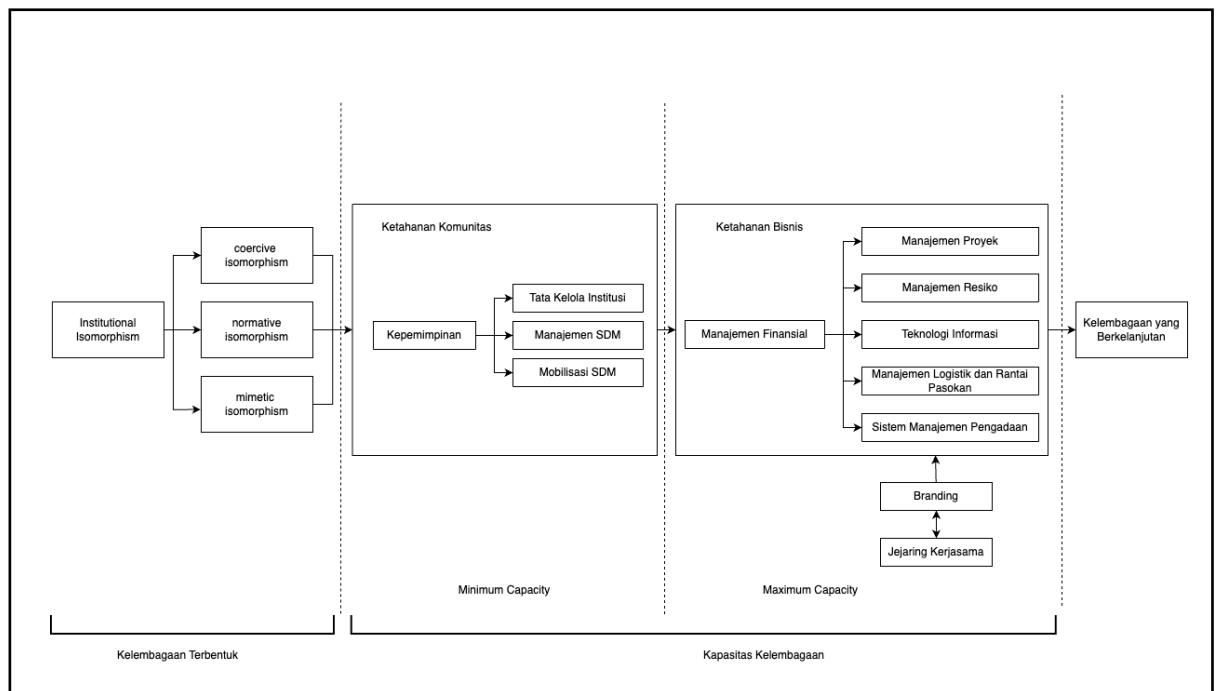
Secara umum, kelembagaan pengelola desa wisata di Kabupaten Semarang mengakomodir Peraturan Gubernur Jawa Tengah Nomor 53 Tahun 2019, yang menyatakan bahwa kelembagaan pengelola desa wisata berbentuk koperasi, perkumpulan Lembaga usaha dengan akta notaris, kelompok sadar wisata dan BUMDes. Sesuai dengan temuan lapangan, meskipun kelembagaan sudah sesuai dan kegiatan pariwisata desa berjalan, tetapi belum optimal dan belum jelas keberlanjutannya. Hal ini sesuai dengan temuan bahwa hanya 30-40% saja desa wisata yang telah diupayakan melalui SK Bupati yang aktif dan berkegiatan sehingga dapat disimpulkan bahwa meskipun kelembagaan telah dibentuk, masih ada tantangan dalam keberlanjutan operasional desa wisata.

Kelembagaan yang kurang kuat disebabkan oleh minimnya integrasi dan kerja sama antarpihak yang terlibat. Tidak adanya koordinasi yang efektif antara Pokdarwis, BUMDes, pemerintah daerah, dan pelaku usaha wisata menyebabkan kurangnya sinergi dalam pengelolaan dan pengembangan desa wisata. Akibatnya, banyak desa wisata yang menghadapi kendala dalam akses pendanaan, pemasaran, serta peningkatan kapasitas sumber daya manusia (SDM). Kelembagaan yang tidak

terintegrasi juga menghambat kesinambungan program dan inovasi dalam pengelolaan pariwisata desa, sehingga sebagian besar desa wisata di Kabupaten Semarang belum mampu mencapai keberlanjutan yang diharapkan. Oleh karena itu, diperlukan kelembagaan yang lebih adaptif, kolaboratif, dan memiliki dukungan kebijakan yang lebih kuat agar desa wisata dapat berkembang secara berkelanjutan.

2. Usulan Model Ketahanan Kelembagaan Pengelola Desa Wisata yang Berkelanjutan

Model kelembagaan dalam pengelolaan desa wisata perlu dirancang secara komprehensif untuk memastikan keberlanjutan dan efektivitas pengelolaan destinasi wisata berbasis komunitas. Salah satu pendekatan yang diusulkan adalah membangun ketahanan kelembagaan berdasarkan pada tahapan kapasitas yang dimilikinya. Model ketahanan kelembagaan pengelola desa wisata yang diusulkan ini dibangun atas dasar pemikiran bahwa kelembagaan yang tangguh dan berkelanjutan tidak hanya bergantung pada struktur formal, tetapi juga pada kapasitas internal dan eksternal yang berkembang secara bertahap. Model ini dimulai dengan pendekatan *institutional isomorphism* (DiMaggio & Powell, 1983) yang menjelaskan bagaimana proses pembentukan kelembagaan terjadi melalui tiga mekanisme, yaitu *coercive isomorphism* (tekanan regulatif dan kebijakan), *normative isomorphism* (pengaruh norma dan nilai profesional), serta *mimetic isomorphism* (peniruan terhadap lembaga yang dianggap sukses). Ketiga bentuk isomorfisme ini menjadi dasar awal terbentuknya lembaga pengelola desa wisata.



Gambar 5.60 Ilustrasi Usulan Model Ketahanan Kelembagaan yang Berkelanjutan

Sumber : Data Primer diolah, 2025

Setelah kelembagaan terbentuk, penguatan kelembagaan dilakukan melalui pendekatan kapasitas kelembagaan secara bertahap yang dibagi menjadi dua tahapan, yaitu kapasitas minimal (*minimum capacity*) dan kapasitas maksimal (*maximum capacity*). Kapasitas minimal mencakup dimensi dasar yang memungkinkan organisasi berfungsi dengan stabil dan mampu beregenerasi, yaitu kepemimpinan, tata kelola institusi, manajemen sumber daya manusia, dan mobilisasi sumber daya manusia. Dimensi ini berkontribusi terhadap ketahanan komunitas (*community resilience*), yaitu kemampuan lembaga untuk bertahan dan beradaptasi dalam konteks sosial, budaya, dan lokalitas masyarakat desa wisata.

Sementara itu, kapasitas maksimal menggambarkan kapasitas lanjut yang harus dimiliki lembaga untuk mencapai keberlanjutan dan daya saing jangka panjang. Kapasitas ini meliputi manajemen finansial, manajemen proyek, manajemen risiko, pemanfaatan teknologi informasi, manajemen logistik dan rantai pasokan, serta sistem pengadaan. Dalam model ini, ketahanan bisnis (*business resilience*) diposisikan sebagai capaian dari optimalisasi kapasitas maksimal. Ketahanan bisnis memungkinkan lembaga untuk tidak hanya bertahan tetapi juga berkembang secara profesional dan adaptif terhadap dinamika industri pariwisata. Penguatan branding dan jejaring kerja sama menjadi faktor penting yang menopang pencapaian kapasitas maksimum ini.

Melalui pendekatan bertahap ini, model ketahanan kelembagaan bukan hanya menjelaskan bagaimana lembaga terbentuk dan diperkuat, tetapi juga bagaimana kelembagaan yang berkelanjutan dapat diwujudkan secara sistematis. Kelembagaan yang berkelanjutan tercermin dari kemampuan lembaga untuk bertahan, berkembang, dan berinovasi dalam menghadapi tantangan jangka panjang. Melalui integrasi aspek sosial (ketahanan komunitas) dan ekonomi (ketahanan bisnis), model ini menawarkan pendekatan yang komprehensif dalam membangun kelembagaan yang inklusif, adaptif, dan berdaya saing tinggi.

Lebih lanjut, secara praktis, keberhasilan model ini dapat dilihat dari Kerjasama institusi antar institusi di tingkat desa. Kolaborasi ini menjadi elemen penting dalam memperkuat kapasitas kelembagaan, memastikan keberlanjutan program, serta meningkatkan daya saing desa wisata. Sinergi yang terbentuk antar

institusi diharapkan dapat menciptakan struktur tata kelola yang lebih solid serta memfasilitasi berbagai inisiatif pengembangan pariwisata secara lebih terarah.

Penguatan kelembagaan ini juga terkait erat dengan pembangunan branding desa wisata yang bersifat dua arah. Branding yang kuat dapat menarik lebih banyak kerja sama dengan pihak eksternal, baik dari sektor swasta, pemerintah, maupun komunitas lainnya. Sebaliknya, kerja sama yang baik akan semakin memperkuat citra destinasi wisata, menciptakan daya tarik yang berkelanjutan bagi wisatawan. Oleh karena itu, strategi branding desa wisata perlu didukung oleh sistem kelembagaan yang mampu mengelola kerja sama secara profesional dan berkelanjutan.

Berdasarkan temuan penelitian, hanya sekitar 30-40% desa wisata yang telah ditetapkan melalui Surat Keputusan (SK) Bupati yang benar-benar aktif dan menjalankan kegiatan secara optimal. Hal ini menunjukkan bahwa banyak desa wisata yang masih menghadapi kendala dalam aspek kelembagaan, baik dalam bentuk keterbatasan sumber daya manusia, keterbatasan anggaran, maupun kurangnya mekanisme kerja sama yang terintegrasi antar institusi desa.

Oleh sebab itu, penguatan kelembagaan desa wisata harus dilakukan melalui peningkatan kapasitas sumber daya manusia, optimalisasi peran BUMDes sebagai entitas utama dalam pengelolaan wisata, serta membangun sistem kerja sama antar institusi yang lebih efektif. Kepemimpinan yang visioner dan profesional dalam BUMDes menjadi faktor kunci dalam memastikan bahwa desa wisata dapat berkembang secara berkelanjutan dan memberikan manfaat ekonomi bagi masyarakat desa secara keseluruhan.

Penguatan kelembagaan desa wisata melalui pendekatan bertahap, dari kapasitas minimal menuju kapasitas maksimal, membutuhkan perencanaan waktu yang realistis. Pada tahap kapasitas minimal, fokus utama adalah pembentukan fondasi kelembagaan, seperti kepemimpinan, tata kelola, manajemen SDM, dan mobilisasi internal. Tahapan ini bertujuan membangun ketahanan komunitas yang memungkinkan lembaga desa wisata dapat bertahan dan beradaptasi secara sosial dan budaya. Berdasarkan studi pengembangan kapasitas kelembagaan oleh Morgan (2006), proses ini membutuhkan waktu sekitar 3 hingga 5 tahun, tergantung pada dinamika lokal dan dukungan dari pemangku kepentingan. Sejalan dengan itu, UNDP (2009) juga menunjukkan bahwa penguatan komunitas dalam konteks pembangunan partisipatif rata-rata memakan waktu serupa untuk menunjukkan dampak berkelanjutan.

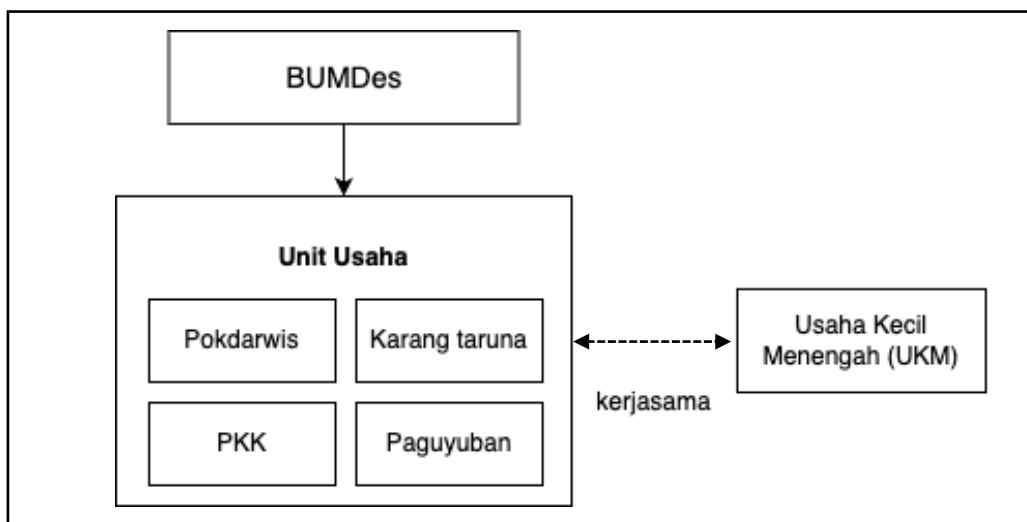
Selanjutnya, untuk mencapai kapasitas maksimal, lembaga desa wisata harus memasuki fase kematangan institusi yang lebih kompleks. Tahap ini mencakup penguatan manajemen keuangan, proyek, risiko, teknologi informasi, dan sistem logistik, yang secara langsung berkaitan dengan ketahanan bisnis. Proses ini tidak hanya menuntut profesionalisme yang tinggi, tetapi juga konsistensi dalam membangun jaringan kerja sama dan branding destinasi wisata. Menurut OECD (2015), pencapaian kapasitas kelembagaan tingkat lanjut umumnya memerlukan waktu 5 hingga 10 tahun dalam konteks pengembangan ekonomi lokal, terutama di wilayah dengan infrastruktur terbatas dan sumber daya manusia yang masih berkembang.

Peran BUMDes sebagai entitas pengelola utama sangat menentukan keberhasilan penguatan kapasitas kelembagaan. Kepemimpinan yang visioner dan koordinatif menjadi kunci agar struktur kelembagaan mampu mengintegrasikan berbagai fungsi dan menjalin sinergi dengan institusi lain. Keberhasilan BUMDes dalam membangun daya saing bisnis pariwisata desa membutuhkan strategi investasi jangka menengah antara 5 hingga 10 tahun, mencakup pelatihan, peningkatan kapasitas SDM, dan pengembangan kemitraan. Pengalaman lapangan juga menunjukkan bahwa branding dan kerja sama eksternal akan tumbuh lebih efektif setelah tahap kapasitas minimum berhasil dipenuhi.

Estimasi waktu yang wajar untuk mencapai keberlanjutan kelembagaan desa wisata secara menyeluruh adalah sekitar 8 hingga 12 tahun, dengan pemenuhan kapasitas minimal dalam 3–5 tahun dan kapasitas maksimal dalam 5–10 tahun. Penetapan tahapan ini bukan semata-mata administratif, tetapi merupakan refleksi dari proses institusionalisasi yang memerlukan perubahan budaya kerja, tata kelola kolaboratif, dan adopsi inovasi. Strategi penguatan kelembagaan bukan hanya teknis, melainkan proses sosial yang harus terus disesuaikan dengan kondisi lokal dan dinamika sektor pariwisata yang cepat berubah.

Agar sistem kelembagaan ini dapat berjalan optimal, diperlukan struktur kepemimpinan yang terintegrasi di bawah satu komando, yaitu Badan Usaha Milik Desa (BUMDes). Secara regulasi, BUMDes merupakan badan usaha yang dibentuk oleh desa dan dikelola secara mandiri untuk meningkatkan kesejahteraan masyarakat desa. Hal ini diatur dalam beberapa regulasi utama, seperti Undang-Undang Nomor 6 Tahun 2014 tentang Desa, yang mengamanatkan desa untuk

mendirikan BUMDes sebagai instrumen pengelolaan aset desa. Selain itu, Peraturan Pemerintah Nomor 11 Tahun 2021 tentang Badan Usaha Milik Desa memberikan kerangka hukum yang lebih jelas mengenai tata kelola BUMDes, termasuk dalam pengelolaan pariwisata desa. Lebih lanjut, usulan koordinasi antar lembaga di desa wisata dapat dilihat melalui ilustrasi gambar berikut :



Gambar 5.61 Ilustrasi Usulan Koordinasi antar Lembaga di Desa Wisata
Sumber : Data Primer diolah, 2024

Regulasi tersebut menempatkan BUMDes memiliki legalitas yang kuat untuk mengelola desa wisata secara profesional dan sistematis melalui unit usaha dibawahnya. Namun, efektivitas pengelolaan tetap bergantung pada kepemimpinan yang kompeten dan memiliki visi jangka panjang. Pemimpin BUMDes harus memiliki kapasitas dalam bidang pariwisata dan manajemen usaha agar mampu mengoptimalkan potensi desa wisata secara maksimal.

Kepemimpinan merupakan faktor determinan dalam pengembangan kapasitas organisasi. Kepemimpinan yang kondusif berperan sebagai elemen

fundamental dalam menginisiasi serta menentukan keberhasilan program pengembangan kapasitas individu dalam suatu kelembagaan (Soeprapto, 2006). Dalam konteks organisasi publik, diperlukan mekanisme kepemimpinan yang adaptif dan berkelanjutan agar mampu merespons dinamika perubahan lingkungan, sebagaimana praktik yang telah diterapkan dalam sektor swasta. Oleh karena itu, dalam pengelolaan desa wisata, kepemimpinan kepala desa dan direktur BUMDes menjadi faktor kunci dalam membangun ketahanan kelembagaan yang berkelanjutan. Kepemimpinan yang efektif akan mendorong sinergi serta optimalisasi sumber daya untuk mendukung keberlanjutan desa wisata.

Kepemimpinan yang kuat dalam BUMDes berperan dalam membangun *minimum capacity*, yaitu kapasitas dasar yang memungkinkan terbentuknya kerja sama yang erat antar institusi dalam desa wisata. Setiap institusi di desa memiliki peran strategis yang saling mendukung dalam pengelolaan destinasi wisata. Oleh karena itu, sistem kelembagaan yang berbasis kerja sama perlu dirancang agar setiap aktor dapat berkontribusi secara optimal dalam pengembangan desa wisata dengan kepemimpinan sebagai kunci utama keberhasilan kerjasama ini. Tentunya dengan optimalisasi peran masing-masing institusi dalam desa wisata, yaitu pokdarwis, paguyuban, karang taruna, dan PKK.

Pokdarwis berperan dalam meningkatkan kesadaran masyarakat mengenai pentingnya pariwisata dan mengembangkan program edukasi serta promosi destinasi. Paguyuban pelaku wisata bertugas memperkuat jejaring sosial antar pelaku usaha pariwisata, menciptakan sinergi dalam pengelolaan destinasi. Karang Taruna berkontribusi dalam memberdayakan pemuda serta memperkuat ketahanan

komunitas melalui regenerasi pengelola. Karang taruna juga dapat mendukung berbagai kegiatan wisata, termasuk penyelenggaraan acara dan pelayanan wisatawan. PKK (Pemberdayaan Kesejahteraan Keluarga) memainkan peran dalam pengembangan produk kuliner dan kerajinan khas yang dapat menjadi daya tarik wisata tambahan.

Hal ini juga dapat didukung dengan kerjasama antara BUMDes dan Usaha Kecil dan Menengah (UKM) lokal. UKM memiliki peran penting dalam menciptakan produk lokal yang mendukung ekonomi kreatif desa wisata. Produk-produk yang dihasilkan oleh UKM tidak hanya berfungsi sebagai daya tarik wisata, tetapi juga memberikan kontribusi nyata dalam meningkatkan perekonomian masyarakat setempat. Melalui inovasi dan kreativitas, UKM mampu mengembangkan berbagai produk seperti kerajinan tangan, kuliner khas, serta produk berbasis budaya yang mencerminkan identitas lokal. Keberagaman produk ini menjadi nilai jual utama bagi desa wisata dalam menarik wisatawan dan memperkuat branding destinasi.

Jejaring kerjasama BUMDes dan UKM dapat mendorong pemberdayaan masyarakat lokal dengan membuka peluang usaha dan menciptakan lapangan kerja. Partisipasi aktif masyarakat setempat dalam kegiatan UKM memungkinkan mereka terlibat dalam rantai nilai pariwisata, baik sebagai produsen, tenaga kerja, maupun distributor produk-produk lokal sehingga berdampak pada penguatan ketahanan bisnis wisata. Lebih lanjut tentang usulan pembagian peran dari masing-masing Lembaga pengelola desa wisata dapat dilihat melalui tabel berikut :

Tabel 5.11 Diskripsi Peran, Tanggung Jawab, dan Pola Koordinasi antar Lembaga

Lembaga	Peran Strategis	Tanggung Jawab Utama	Pola Koordinasi
BUMDes	Pengelola utama dan penggerak ekonomi desa wisata	• Menyusun kebijakan dan rencana strategis pengelolaan wisata • Mengelola sumber daya keuangan dan investasi • Membangun kemitraan dengan pihak eksternal (pemerintah, swasta, akademisi) • Merancang program <i>upgrading skill</i> pengelola desa wisata	• Berkoordinasi dengan Pokdarwis untuk promosi dan pengelolaan wisata • Bekerja sama dengan UKM dalam pengembangan produk lokal • Memfasilitasi kolaborasi antar lembaga untuk menghindari tumpang tindih kewenangan
Pokdarwis	Peningkatan kesadaran masyarakat dan promosi wisata	• Mengembangkan program edukasi dan kampanye sadar wisata • Mengelola informasi dan pemasaran destinasi wisata • Mengorganisir kegiatan wisata berbasis komunitas	• Bekerja sama dengan BUMDes dalam aspek pemasaran dan pengelolaan destinasi • Berkoordinasi dengan Karang Taruna dalam penyelenggaraan event wisata • Mendukung UKM dalam promosi produk lokal yang terkait dengan pariwisata
UKM	Pengembangan ekonomi kreatif dan produk lokal	• Menghasilkan produk berbasis budaya dan kearifan lokal • Memasarkan produk sebagai daya tarik wisata • Memberikan lapangan kerja bagi masyarakat lokal	• Berkolaborasi dengan BUMDes dalam pemasaran produk lokal • Menjalin kemitraan dengan Pokdarwis untuk memanfaatkan wisata sebagai media promosi • Berkoordinasi dengan PKK dalam pengembangan produk kuliner dan kerajinan
Paguyuban Pelaku Wisata	Membangun jejaring antar pelaku usaha wisata	• Memfasilitasi kerja sama antar pelaku wisata • Menciptakan ekosistem bisnis wisata yang berkelanjutan	• Berkoordinasi dengan BUMDes dalam perencanaan dan kebijakan pariwisata • Bekerja sama dengan Pokdarwis dalam meningkatkan kualitas layanan wisata

Lembaga	Peran Strategis	Tanggung Jawab Utama	Pola Koordinasi
		• Meningkatkan daya saing usaha wisata lokal	• Menghubungkan UKM dengan pasar wisata
Karang Taruna	Pemberdayaan pemuda dalam mengelola desa wisata	• Mengorganisir generasi muda dalam kegiatan wisata • Mendukung event dan atraksi wisata • Mengembangkan keterampilan pemuda dalam bidang pariwisata	• Berkoordinasi dengan Pokdarwis dalam penyelenggaraan event dan edukasi wisata • Berkolaborasi dengan BUMDes dalam pelatihan tenaga kerja muda di sektor pariwisata • Mendukung UKM dengan tenaga kerja dalam produksi atau pemasaran produk
PKK	Pengembangan kuliner dan kerajinan khas sebagai daya tarik wisata	• Menghasilkan dan mengembangkan produk kuliner dan kerajinan khas desa • Memberikan pelatihan kepada perempuan desa untuk meningkatkan keterampilan ekonomi • Menjalin jejaring dengan pasar wisata untuk pemasaran produk	• Berkoordinasi dengan UKM dalam diversifikasi produk lokal • Bekerja sama dengan BUMDes dalam pemasaran dan promosi produk kuliner dan kerajinan • Mendukung Pokdarwis dalam penyediaan suvenir khas bagi wisatawan

Sumber : Olah Data Peneliti, 2025

Untuk menjamin keberlangsungan pengelolaan desa wisata melalui BUMDes, maka pembentukan tim kepemimpinan kolektif dapat menjadi strategi efektif untuk mengurangi ketergantungan pada satu individu pemimpin. Pendekatan ini menekankan kolaborasi, partisipasi, dan tanggung jawab bersama dalam pengambilan keputusan dan pelaksanaan tugas, sehingga menciptakan lingkungan kerja yang lebih adaptif dan inovatif.

Tim kepemimpinan kolektif adalah sekelompok individu yang bekerja bersama secara kolaboratif, berbagi tanggung jawab dan otoritas dalam pengambilan keputusan, serta berkontribusi secara aktif dalam mencapai tujuan

bersama organisasi. Model kepemimpinan ini menekankan prinsip gotong royong, hubungan formal-informal yang dinamis, dan jaringan kerja yang non-linear (Yammarino et al., 2012). Kepemimpinan kolektif menciptakan penggunaan keahlian lebih efisien dan juga meningkatkan efektivitas kepemimpinan di dalam tim dengan mendistribusikan elemen-elemen peran kepemimpinan kepada mereka yang paling sesuai untuk mengembannya. Inti dari kepemimpinan kolektif adalah adanya sebuah tim, dan yang lebih penting lagi, anggota tim yang bersedia dan mampu mengambil peran kepemimpinan sesuai dengan kebutuhan situasi.

Tim kepemimpinan kolaboratif dibentuk dengan dasar *Leader-Team Exchange* (LTX) yang melakukan pendekatan pada perilaku, peran, atau tugas tertentu, baik secara formal maupun informal, dibagi di antara anggota tim atau individu yang bertugas dalam kapasitas kepemimpinan (Friedrich et al., 2009). Dalam rangka mengurangi ketergantungan pada satu individu pemimpin, BUMDes perlu menerapkan model kepemimpinan kolektif yang berbasis pada teori LTX. Model ini memungkinkan peran kepemimpinan didistribusikan di antara tim berdasarkan kompetensi dan pengalaman masing-masing anggota, sehingga proses pengambilan keputusan menjadi lebih inklusif.

Melalui berbagai pelatihan manajemen yang melibatkan akademisi dan profesional sektor pariwisata, pengurus BUMDes dapat memperoleh keterampilan kepemimpinan, perencanaan strategis, dan pengelolaan bisnis yang lebih efektif. Pendekatan ini sejalan dengan konsep *shared leadership*, yang memperkuat kapasitas kelembagaan dengan membangun kepercayaan dan akuntabilitas antar pemangku kepentingan.

Koordinasi antar institusi dalam desa wisata sering mengalami tantangan akibat tumpang tindih kewenangan dan kurangnya mekanisme komunikasi yang efektif. Berdasarkan teori LTX, kepemimpinan yang efektif harus menciptakan struktur koordinasi yang memungkinkan pembagian peran yang jelas antara BUMDes, Pokdarwis, UKM, dan lembaga lain. Penyusunan Standard Operating Procedures (SOP) menjadi langkah krusial dalam memastikan setiap institusi memahami tugas dan tanggung jawabnya. Selain itu, pembentukan forum koordinasi berkala dapat berfungsi sebagai mekanisme evaluasi dan perencanaan strategis yang mendorong keterlibatan aktif seluruh pemangku kepentingan dalam pengembangan desa wisata. Forum koordinasi bisa diwujudkan pada forum internal dan eksternal.

Forum koordinasi internal merupakan wadah komunikasi dan kolaborasi antara berbagai lembaga pengelola desa wisata yang berada dalam satu desa. Forum ini bertujuan untuk memastikan sinergi dan pembagian peran yang jelas antara Badan Usaha Milik Desa (BUMDes), Kelompok Sadar Wisata (Pokdarwis), Usaha Kecil dan Menengah (UKM), Karang Taruna, PKK, serta paguyuban pelaku wisata dalam mengembangkan desa wisata. Melalui forum ini, setiap lembaga dapat berkoordinasi terkait perencanaan, pelaksanaan, dan evaluasi program wisata, sehingga menghindari tumpang tindih kewenangan serta meningkatkan efektivitas pengelolaan destinasi wisata.

Forum koordinasi eksternal adalah mekanisme komunikasi yang melibatkan berbagai pemangku kepentingan di luar desa wisata, termasuk jejaring dengan desa wisata lain, pemerintah daerah, asosiasi pariwisata, serta akademisi dan pihak

swasta. Salah satu contoh forum koordinasi eksternal adalah Forum Koordinasi Pokdarwis se-Jawa Tengah, yang berfungsi sebagai wadah berbagi pengalaman, pengetahuan, serta penguatan kapasitas antar Pokdarwis di berbagai desa wisata. Forum ini memungkinkan desa-desa wisata untuk saling belajar dari praktik terbaik, mendapatkan pendampingan dari pemerintah maupun pihak eksternal lainnya, serta memperkuat jejaring kerja sama dalam mengembangkan ekosistem pariwisata yang berkelanjutan.

Lebih lanjut untuk melihat lebih dalam efektifitas tim kepemimpinan kolaboratif, perlu dilihat juga melalui teori *Leader-Member Exchange* (LMX) yang menyoroti hubungan interpersonal yang menentukan efektivitas kepemimpinan dalam organisasi. Hal ini dibuktikan dengan temuan lapangan yang menyoroti kepemimpinan efektif melalui pemilihan ketua lembaga di desa (direktur BUMDes, ketua pokdarwis) oleh kepala desa. Kasus keberhasilan seperti di Desa Lerep, Kabupaten Semarang, menunjukkan bahwa pemilihan direktur BUMDes yang dilakukan oleh kepala desa dengan mempertimbangkan keselarasan visi pembangunan mampu menciptakan sinergi yang kuat antara pemerintah desa dan BUMDes. Sebaliknya, banyak BUMDes mengalami stagnasi atau bahkan mati suri akibat kurangnya figur pemimpin yang mampu menggerakkan organisasi secara efektif.

Untuk memastikan efektivitas kelembagaan, sistem monitoring dan evaluasi berbasis data perlu diterapkan secara sistematis. Penerapan sistem monitoring dan evaluasi berbasis data secara sistematis sangat penting untuk memastikan efektivitas pengelolaan destinasi wisata secara berkelanjutan. Monitoring berfungsi

untuk melacak perkembangan desa wisata secara real-time, termasuk jumlah kunjungan, dampak ekonomi bagi masyarakat, serta keberlanjutan lingkungan dan budaya lokal. Sementara itu, evaluasi memungkinkan peninjauan efektivitas strategi yang telah diterapkan, sehingga kelembagaan pengelola dapat menyesuaikan kebijakan berdasarkan bukti yang konkret.

Sebagai contoh, desa wisata yang menerapkan sistem pencatatan digital untuk jumlah kunjungan wisatawan dapat menggunakan data ini untuk mengevaluasi tren wisata dan menyusun strategi promosi yang lebih tepat sasaran. Selain itu, evaluasi berbasis data juga dapat diterapkan dalam pengelolaan ekonomi desa wisata, misalnya dengan memantau kontribusi pendapatan dari sektor wisata terhadap kesejahteraan masyarakat setempat. Melalui informasi ini, kelembagaan desa wisata dapat memastikan distribusi manfaat ekonomi yang lebih merata, meningkatkan keterlibatan UMKM lokal, serta mengoptimalkan kebijakan retribusi wisata.

Dalam teori LMX, hubungan pertukaran antara pemimpin dan anggota tim dapat ditingkatkan melalui umpan balik yang berkelanjutan dan evaluasi berbasis kinerja. Oleh karena itu, desa wisata perlu mengembangkan sistem pelaporan yang memungkinkan pemantauan perkembangan kelembagaan secara transparan. Pelibatan akademisi dan lembaga pemerintah dalam proses monitoring dapat memberikan perspektif objektif dalam menilai efektivitas tata kelola desa wisata, sekaligus menawarkan rekomendasi berbasis bukti untuk perbaikan kelembagaan di masa depan.

Visi desa wisata dalam mewujudkan desa wisata yang berkelanjutan dapat dicapai apabila kelembagaan yang ada didukung oleh kepemimpinan yang visioner serta partisipasi aktif seluruh elemen masyarakat dalam proses pengelolaan dan pengembangan wisata berbasis komunitas. Keberhasilan ini bergantung pada *minimum capacity*, melalui kepemimpinan yang adaptif dalam mengelola destinasi wisata secara efektif. Selain itu, untuk mencapai *maksimum capacity*, desa wisata harus didukung oleh manajemen finansial yang transparan dan berkelanjutan, pemanfaatan teknologi dalam promosi dan operasional, serta strategi branding yang tepat guna meningkatkan daya tarik wisata. Lebih lanjut, jejaring kerja sama dengan pemerintah, sektor swasta, serta akademisi akan memperkuat daya saing dan keberlanjutan desa wisata.