

BAB VI. PENUTUP

6.1. Simpulan

Kesimpulan dalam disertasi ini menyajikan hasil penelitian yang secara langsung menjawab pertanyaan-pertanyaan yang telah dirumuskan pada bab sebelumnya. Adapun kesimpulan dari penelitian ini adalah sebagai berikut:

1. Kelembagaan desa wisata terbentuk sebagai respons terhadap perbedaan konteks sosial, budaya, ekonomi, dan kebijakan, yang pada akhirnya memengaruhi bentuk dan struktur kelembagaan tersebut. Kelembagaan desa wisata ini tercermin dalam cara masyarakat desa mengelola sumber daya alam dan potensi lokal untuk pengembangan pariwisata berbasis komunitas. Kelembagaan desa yang efektif muncul dari usulan normatif, yang menekankan pada implementasi nilai-nilai dan norma setempat dan mengedepankan peran pemimpin di desa. Pemimpin tersebut berperan penting dalam mengarahkan dan memastikan bahwa kelembagaan desa wisata berfungsi secara efektif sehingga keberhasilan dari kelembagaan desa wisata tidak hanya bergantung pada struktur formal, tetapi pada pemimpin yang mampu mengintegrasikan nilai-nilai normatif dan partisipasi masyarakat desa. Keberhasilan inilah yang nantinya akan ditiru sehingga menjadi praktek baik yang mampu membangun desa wisata di Kabupaten Semarang.

2. Kapasitas kelembagaan desa wisata terdiri dari 3 (tiga) fase, yaitu pra-fase dengan pembentukan BUMDes, Fase Awal (*Minimum Capacity*); dan Fase Lanjutan (*Maximum Capacity*). *Minimum capacity* merujuk pada kepemimpinan sebagai dimensi utama yang mampu “mengaktifkan” kelembagaan desa wisata. Selanjutnya adalah struktur organisasi yang jelas, serta mekanisme koordinasi antar institusi/ organisasi yang berada di desa wisata tersebut melalui tatakelola institusi. Sementara itu, *maximum capacity* berkaitan dengan kekuatan manajemen finansila dalam menopang ketahanan bisnis serta pemanfaatan teknologi informasi dalam berbagai aspek. Lebih lanjut diperlukan kekuatan branding dan luasnya jejaring kerja sama untuk meningkatkan peluang keberlanjutan desa wisata di masa mendatang.
3. Model ketahanan kelembagaan pengelola desa wisata yang berkelanjutan ditandai dengan kemampuan adaptasi terhadap perubahan, ketahanan dalam menghadapi tantangan ekonomi dan sosial, serta keberlanjutan dalam tata kelola pariwisata berbasis komunitas. Model ini menekankan pendekatan kelembagaan desa wisata, melalui integrasi antara pembentukan kelembagaan berbasis isomorfisme dan penguatan kelembagaan melalui dua dimensi ketahanan, yaitu ketahanan komunitas dan ketahanan bisnis. Model ini tidak hanya menggambarkan struktur kelembagaan, tetapi juga dinamika proses dan kapasitas yang harus dikembangkan untuk mewujudkan kelembagaan yang benar-benar tangguh di tengah tantangan pariwisata berkelanjutan.

6.2. Keterbatasan Penelitian

Penelitian ini menitikberatkan pada analisis kapasitas kelembagaan dan ketahanan kelembagaan dalam pengelolaan pariwisata berbasis masyarakat di tingkat desa, namun belum secara eksplisit mengintegrasikan teori aktor secara mendalam. Akibatnya, dinamika relasi kuasa, proses negosiasi peran, serta interaksi antar aktor (baik formal maupun informal) dalam memengaruhi arah kebijakan dan pengelolaan desa wisata belum tergambarkan secara utuh. Hal ini menjadi keterbatasan penting karena kelembagaan pengelola desa wisata tidak hanya dibentuk oleh struktur, tetapi juga oleh para aktor di dalamnya.

Hasil penelitian lebih menekankan aspek teknokratis dan normatif kelembagaan dan belum menggunakan pendekatan politik secara komprehensif. Terutama dalam memahami bagaimana konteks politik (baik di tingkat lokal maupun nasional) yang dimungkinkan akan mempengaruhi kelembagaan desa wisata. Misalnya, kebijakan nasional yang bersifat *top-down* atau program strategis lain yang kerap kali mendorong desa untuk menyesuaikan struktur kelembagaan mereka dan dilakukan tanpa mempertimbangkan kapasitas lokal yang ada.

6.3. Implikasi Teoritis dan Praktis

6.3.1. Implikasi Teoritis

Usulan model ketahanan kelembagaan pengelola desa wisata melengkapi teori *institutional isomorphism* yang sebelumnya hanya berfokus pada bagaimana asal muasal kelembagaan terbangun. Model ini memperluas pemahaman tentang dinamika kelembagaan melalui integrasi antara teori *institutional isomorphism* dan pendekatan kapasitas kelembagaan yang bertahap menghasilkan kerangka teoritis

baru yang menggabungkan pembentukan institusi dengan strategi penguatan kelembagaan berbasis dua dimensi ketahanan, yaitu ketahanan komunitas dan ketahanan bisnis.

Ketahanan komunitas yang merupakan kapasitas minimal sebagai fase awal setelah kelembagaan terbentuk dan ketahanan bisnis yang merupakan kapasitas maksimal sebagai fase lanjutan, maka semakin besar peluang keberlanjutan kelembagaan desa wisata di masa mendatang. Model ini menegaskan bahwa keberlanjutan kelembagaan tidak dapat dilepaskan dari kemampuan institusi dalam merespons perubahan lingkungan eksternal sekaligus mempertahankan kohesi sosial dan daya saing ekonomi. Implikasi teoritis ini memperkaya literatur governance dan kelembagaan dalam pariwisata, dengan menekankan pentingnya ketahanan kelembagaan sebagai prasyarat keberlanjutan desa wisata.

6.3.2. Implikasi Tata Laksana

Penelitian ini menegaskan pentingnya pembentukan model kelembagaan desa wisata yang tidak hanya bersifat administratif, tetapi juga adaptif terhadap risiko dan dinamis dalam membangun kolaborasi antar aktor lokal. Salah satu temuan utama menunjukkan bahwa kelembagaan desa wisata yang kuat sangat dipengaruhi oleh efektivitas koordinasi antara Pokdarwis, BUMDes, dan pemangku kepentingan desa lainnya. Peneliti mengusulkan agar Peraturan Gubernur Jawa Tengah Nomor 53 Tahun 2019 sebagai petunjuk pelaksanaan dari Peraturan Daerah Nomor 2 Tahun 2019 tentang Pemberdayaan Desa Wisata dapat diperluas untuk mengakomodasi model kelembagaan yang lebih fleksibel dan berbasis *resilience*.

Model ini mencakup penguatan peran BUMDes sebagai pusat koordinasi operasional, sekaligus sebagai aktor strategis dalam pengelolaan desa wisata.

Regulasi tersebut perlu memberikan ruang yang lebih jelas dalam menjabarkan hubungan antar unit kelembagaan seperti BUMDes, Pokdarwis, UKM lokal, serta kelompok informal lainnya. Hal ini bertujuan untuk mengurangi tumpang tindih peran dan mempercepat proses respons dalam menghadapi tantangan baik dari aspek teknis (seperti kurangnya pelatihan) maupun sosial (seperti hambatan partisipasi dari kelompok rentan atau dominasi aktor tunggal).

Apabila regulasi belum menempatkan BUMDes sebagai aktor sentral secara eksplisit, desa tetap bisa memposisikan BUMDes sebagai simpul koordinasi fungsional berdasarkan implementasi Peraturan Pemerintah (PP) Nomor 11 Tahun 2021 tentang Badan Usaha Milik Desa, yang memberikan mandat kepada BUMDes untuk menjalankan unit usaha strategis desa termasuk pengelolaan sektor pariwisata. Atas dasar tersebut, BUMDes dapat difungsikan sebagai pengelola utama yang menjembatani koordinasi antara Pokdarwis, pelaku UKM lokal, dan mitra eksternal. Kerjasama ini bertujuan untuk mewujudkan tata kelola desa wisata yang efektif dan efisien. BUMDes mampu membuat desa wisata dapat mengelola unit usaha secara profesional, mengakses sumber pendapatan yang lebih luas melalui skema investasi, serta secara mandiri dapat membangun kerja sama dengan berbagai sektor.

6.4. Rekomendasi

Rekomendasi yang peneliti usulkan terhadap kelembagaan pengelola desa wisata dan stakeholders terkait adalah sebagai berikut:

1. Pembentukan kelembagaan pengelola desa wisata dilakukan berdasar akibat perilaku normatif berupa kesadaran pada diri masyarakat untuk membangun dan memberdayakan kualitas sumber daya manusia melalui pembentukan pengelola desa wisata menjadi tolok ukur utama dalam setiap upaya pembentukan desa wisata baru. Peran akademisi dan pembelajaran dari pengalaman pengelola desa wisata yang telah berhasil menjadi dasar normatif dalam pengembangan desa wisata yang berkelanjutan.
2. Kapasitas kelembagaan perlu ditingkatkan secara kontinu agar pengelola desa wisata selalu adaptif terhadap perkembangan teknologi. Kegiatan yang dilakukan dapat berupa “*skilled up*” pengelola desa wisata yang dikoordinasikan paguyuban pokdarwis dengan mendatangkan narasumber pengelola desa wisata lain di luar Kabupaten Semarang yang nantinya berbagi praktek baik pengembangan desa. Kerjasama bersama dinas pariwisata dan pemerintah daerah menjadi penting untuk mengakomodasi pelaksanaan kegiatan ini. Lebih lanjut, penguatan manajemen finansial dan adopsi teknologi informasi perlu dilakukan secara simultan agar terjadi akselerasi kelembagaan pengelola desa wisata dari kapasitas minimal menuju kapasitas maksimal. Inisiasi kerjasama dengan perguruan tinggi (PT) setempat juga bisa dilakukan sehingga tercipta simbiosis mutualisme antara PT dan BUMDes dimana PT mendapatkan desa binaan kegiatan pengabdian kepada masyarakat dan BUMDes mendapatkan *transfer knowledge* dari akademisi dalam rangka peningkatan kapasitas di masa mendatang. Peran pemerintah daerah kabupaten menjadi krusial dalam memberikan legalitas

kerjasama melalui MoU antara Universitas Diponegoro dan Pemerintah Daerah Kabupaten Semarang serta PKS masing-masing fakultas yang berperan dalam pendampingan desa binaan tersebut. Implementasi kegiatan pembinaan yang bisa dilakukan adalah menjadi desa binaan dalam skema Iptek bagi Desa Binaan Undip (IDBU) dan Kuliah Kerja Nyata Tematik (KKNT).

3. Model ketahanan kelembagaan pengelola desa wisata dapat lebih berpotensi mencapai keberlanjutan jika telah memenuhi ketahanan bisnis. Oleh sebab itu, pemerintah dapat memberikan insentif dan dukungan konkret bagi penguatan ekonomi lokal, seperti mendorong terbentuknya BUMDes. Selain itu, dibutuhkan intervensi strategis berupa penyediaan infrastruktur pendukung serta pendampingan bisnis berkelanjutan. Dengan terpenuhinya ketahanan bisnis, kelembagaan desa wisata tidak hanya mampu bertahan dalam tekanan ekonomi, tetapi juga dapat tumbuh secara mandiri dan inovatif, sehingga memperkuat pilar kelembagaan yang berkelanjutan.