

BAB V

TEMUAN DAN PEMBAHASAN KOMPREHENSIF

5.1. Hasil penelitian

5.1.1. Proses transformasi tata kelola kolaboratif berkelanjutan di Desa Wisata Nglanggeran

Penelusuran proses atas rentang 1999 sampai 2025 menghasilkan pembagian perjalanan Desa Wisata Nglanggeran ke dalam empat fase. Pembagian ini merupakan temuan penelitian, bukan penggalan waktu yang ditetapkan lebih dahulu: batas antarfase ditarik pada titik ketika terjadi pergeseran bentuk kelembagaan, mitra, dan skala kegiatan yang dapat ditelusuri buktinya, bukan pada pembagian aritmetis rentang tahun. Keempat fase inilah yang menjadi tulang punggung penyajian temuan pada seluruh Subbab 5.1.1. Gambaran ringkasnya disajikan terlebih dahulu agar pembaca memiliki peta perjalanan sebelum masuk ke penelusuran rinci tiap bagian.

Fase I — Inisiasi (1999–2007). Inisiatif penghijauan oleh Karang Taruna Bukit Putra Mandiri pada 1999 mendapat legitimasi formal melalui SK Kepala Desa Nomor 05/KPTS/1999 tentang penyerahan pengelolaan kawasan seluas 48 hektare. Gagasan ini berasal dari diskusi pemuda yang merespons kerusakan lingkungan sekaligus mencari sumber pembiayaan untuk kegiatan sosial, bukan dari program pemerintah. Orientasi pariwisata baru muncul setelah gempa 2006 yang mendorong pembentukan Badan Pengelola Desa Wisata (BPDW) pada 2007.

Fase II — Ekspansi dan Profesionalisasi (2008–2014). Formalisasi sebagai Desa Wisata dan pembentukan Pokdarwis pada 2008 menandai peralihan ke pengelolaan yang lebih terstruktur. Kunjungan tumbuh dari 2.400 (2009) menjadi 325.303 (2014), dengan omzet yang tercatat pertama kali sebesar Rp81,2 juta pada 2012 dan melonjak menjadi Rp1,42 miliar pada 2014. Fase ini juga ditandai oleh penghargaan nasional pertama serta masuknya jejaring Dinas Pariwisata dan program PNPM Pariwisata.

Fase III — Konsolidasi Kualitas (2015–2019). Penetapan sebagai bagian dari UNESCO Global Geopark Gunung Sewu (2015) menggeser orientasi dari pertumbuhan kunjungan menjadi peningkatan kualitas. Omzet terus naik dari Rp1,54 miliar (2015) menjadi Rp3,25 miliar (2019) meski kunjungan menurun, disertai dengan dua penghargaan ASEAN dan Sertifikat Desa Wisata Berkelanjutan dari Kemenparekraf pada 2020.

Fase IV — Resiliensi dan Inovasi (2020–2025). Pandemi Covid-19 memangkas kunjungan hingga titik terendah, yaitu 51.759 pada 2021 dengan omzet Rp810 juta, dan menguji ketahanan rezim yang sudah dibangun selama dua dekade. Respons adaptif mencakup wisata maya, pemasaran daring Griya Cokelat, diversifikasi unit usaha, dan pembentukan BUM Desa Tunas Mandiri (2021); pada tahun yang sama, Desa Wisata Nglanggeran meraih penghargaan Best Tourism Village dari UNWTO. Omzet pulih menjadi Rp3,69 miliar pada 2025, dengan kas Pokdarwis sebesar Rp645,9 juta. Ringkasan keempat fase transformasi tersebut disajikan pada Tabel 5.1.

Tabel 5.1 Ringkasan Empat Fase Transformasi Desa Wisata Nglanggeran, 1999–2025

Fase	Periode	Penanda Awal	Karakteristik Utama	Capaian Kunci
I — Inisiasi	1999–2007	SK Kepala Desa No. 05/KPTS/1999 tentang penyerahan kawasan 48 ha kepada Karang Taruna	– Inisiatif akar rumput murni; – konservasi swadaya; – belum ada insentif ekonomi terukur	– Pemulihan tutupan hijau kawasan; – pembentukan BPDW (2007)
II — Ekspansi dan Profesionalisasi	2008–2014	Pembentukan Pokdarwis dan formalisasi Desa Wisata (2008)	– Pelembagaan formal; – lonjakan kunjungan; – perluasan jejaring nasional–ASEAN	– 325.303 pengunjung (2014); – omzet Rp1,42 miliar; – penghargaan nasional pertama
III — Konsolidasi Kualitas	2015–2019	Penetapan sebagai UNESCO Global Geopark Gunung Sewu (2015)	– Pergeseran ke pariwisata berkualitas; – penguatan mutu dan sistem kelembagaan	– Omzet Rp3,25 miliar (2019); – ASEAN CBT Award (2017); – <i>ASTA</i> (2018)
IV — Resiliensi dan Inovasi	2020–2025	Pandemi Covid-19 dan tekanan eksternal skala global (2020)	– Adaptasi krisis; – diversifikasi digital; – pembentukan BUM Desa; – regenerasi pengelolaan	– UNWTO Best Tourism Village (2021); – omzet Rp3,69 miliar (2025)

Sumber: Diolah peneliti dari data pada Subbab 4.7 (Tabel 4.13) dan Subbab 4.8 (Tabel 4.14)

Empat fase di atas tidak berdiri sendiri-sendiri; keempatnya terhubung sebagai satu trajektori transformasi. Data kinerja ekonomi pada Tabel 4.13 dan prestasi pada Tabel 4.14 di Bab IV dapat dibaca sebagai bukti empiris perjalanan antarfase tersebut. Bagian-bagian berikut menelusuri fase demi fase secara rinci, dimulai dari kondisi awal yang melatari lahirnya kolaborasi.

5.1.1.1. Kondisi awal dan konteks sistem menjelang transformasi

Penelusuran dimulai dari kondisi yang sudah ada sebelum kolaborasi terbentuk, karena kondisi inilah yang menjelaskan mengapa transformasi mungkin berlangsung di Desa Wisata Nglanggeran. Tujuh kondisi berikut muncul berulang dari data lapangan sebagai latar yang membentuk titik berangkat rezim, dan dibaca dengan bantuan kerangka konteks sistem Emerson dkk. (2012, h. 12) sebagai lensa penata, bukan sebagai daftar yang harus dipenuhi.

a. Kondisi sumber daya

Kondisi sumber daya di Desa Wisata Nglanggeran telah berubah cukup banyak dalam 26 tahun terakhir. Perubahan ini mencakup tiga jenis sumber daya: alam, manusia, dan finansial. Pengelolaan tiga sumber daya ini menentukan kesinambungan kapasitas rezim untuk bertindak. Pada awal Fase I, kondisi sumber daya alam di Desa Wisata Nglanggeran tergolong kurang memadai. Desa ini berada di kawasan karst Gunungkidul yang dikenal memiliki tingkat kekeringan yang tinggi. Eksploitasi yang dilakukan sebelumnya, seperti pengambilan kayu untuk arang dan pemecahan batu untuk bahan bangunan, memperburuk kondisi lingkungan. Pengalaman ini diingat oleh INF-01 sebagai tokoh perintis Karang Taruna pada masa itu, yang menjelaskan bagaimana persoalan air sebenarnya menjadi pintu masuk pemulihan lingkungan:

Konotasi negatif kekeringan sangat kuat. Itu juga terjadi di desa kami, walaupun tidak seekstrem yang dialami teman-teman saudara kami di pesisir pantai. Dulu tidak sehiu ini. Masyarakat kami bersatu gara-gara air. Jadi, isu yang kami sampaikan itu adalah ketika kita menjaga ini, air di tempat kita nggak akan sulit dan sawah itu bisa panen dua kali. Awalnya, mohon maaf, masyarakat kami memanfaatkannya secara langsung. Jadi, kayu diambil, dijadikan reneck dan areng; keduanya

sudah terjual. Kemudian batunya dipecah menjadi bahan bangunan, sehingga kerusakan lingkungan juga semakin meningkat. Nah, alasannya adalah bahwa air itu kan sebenarnya merupakan unsur konservasi, yaitu menjaga lingkungan. Yang itu, kita tanpa harus menjelaskan konservasi itu kepada masyarakat, tapi sederhananya adalah ini dijaga, air ada (INF-01, komunikasi personal, 27 Februari 2025).

Kutipan ini lulus tes pistol berasap (*smoking gun*) untuk klaim bahwa krisis air menjadi pemersatu masyarakat. Frasa “masyarakat kami bersatu gara-gara air” menjadi penanda mekanisme pemicu kolaborasi. Kombinasi tiga unsur dalam satu kutipan, yaitu kondisi awal yang sulit, praktik eksploitatif yang merusak, dan strategi komunikasi sederhana berbasis air, memberi gambaran utuh tentang konteks sumber daya alam pada Fase I. Pendekatan komunikasi yang digunakan menerjemahkan persoalan abstrak menjadi kepentingan konkret yang dapat dirasakan masyarakat. Strategi ini melahirkan partisipasi yang luas tanpa harus menjelaskan konsep konservasi secara teknis.

Aset alam yang menjadi sumber daya kunci di Desa Wisata Nglanggeran adalah Gunung Api Purba dengan formasi Old Andesite Formation berusia sekitar 60 juta tahun. Kondisi kawasan ini pada 2010 telah berubah dari kondisi gersang pra-1999 menjadi kawasan dengan tutupan hijau yang signifikan. Bukti visual tentang kondisi ini terdokumentasi dalam pemberitaan media massa nasional, sebagaimana ditunjukkan pada Gambar 5.1. Kondisi kawasan ini terus berkembang dan terjaga hingga periode penelitian. Foto kondisi terkini Gunung Api Purba ditampilkan pada Gambar 5.2.

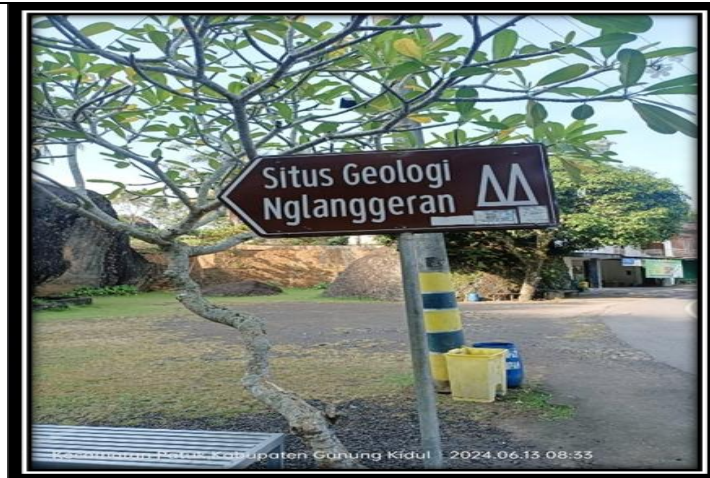


Sepanjang empat fase, kondisi sumber daya alam berkembang secara bertahap. Penyerahan wewenang pengelolaan kawasan ekowisata seluas 48 hektare kepada Karang Taruna melalui Surat Keputusan Kepala Desa pada tahun 1999 menjadi titik tolak bagi pemanfaatan sumber daya alam tersebut. Pada Fase II, infrastruktur air mulai dibangun, termasuk embung seluas 2,5 hektare dan pengelolaan 16 mata air melalui sistem PAMSIMAS. Salah satu pencapaian fisik yang nyata terlihat pada infrastruktur Embung Nglanggeran (Gambar 5.3).



Gambar 5.3. Embung Nglanggeran sebagai Bukti Pemulihan Sumber Daya Air
Sumber: Dokumentasi Penelitian (2026)

Agrowisata seluas 20 hektare dikembangkan melalui integrasi Taman Terpadu Pangan. Pada Fase III, kawasan ini ditetapkan sebagai bagian dari UNESCO Global Geopark Gunung Sewu (2015) dan menjadi *geosite* yang diakui secara internasional. Papan penanda Situs Geologi yang terpasang di lokasi strategis (Gambar 5.4) menjadi simbol pengakuan secara internasional.



Gambar 5.4. Papan Penanda Situs Geologi UNESCO Global Geopark

Sumber: Dokumentasi Penelitian, 13 Juni 2024

Sumber daya manusia pada Fase I masih terbatas. Banyak warga muda merantau ke kota untuk mencari pekerjaan. Pelaku awal yang tersisa adalah anggota Karang Taruna yang masih bertahan di desa. Sepanjang empat fase, jumlah pelaku aktif tumbuh dari belasan orang menjadi lebih dari 700 partisipan dalam 13 kelompok masyarakat. Gambaran keterbatasan sumber daya manusia pada Fase I terasa lebih hidup ketika dituturkan oleh pelaku yang mengalaminya secara langsung. INF-11, sebagai Manajer Operasional Pokdarwis yang tergolong generasi kedua, menuturkan bahwa merantau ke luar negeri merupakan jalan ekonomi yang dianggap paling masuk akal oleh warga muda pada saat itu. Penuturan berikut memperlihatkan betapa beratnya tarikan untuk meninggalkan desa pada masa awal:

Memang dulu saya sempat lulus STM itu tahun 2004, 2005, dan kakak sepupu saya itu ke Korea, Pak M ke Korea, Mas T juga ke Korea, hampir sepuluh tahun. Itu orientasinya warga lokal: kalau bisa keluar ke Korea, karena jelas ada uangnya. Akan kirim 1 bulan itu pasti. Sedangkan pengabdian ini tidak memiliki batas waktu dan tidak ada kompensasi yang mereka terima. Belum lagi mental dengan tuntutan orang tua, disekolahkan kok cuma glundak-glunduk di rumah. Waktu itu saya proses Korea 3 kali, lalu Jepang 2 kali. Uang saya itu dibawa broker 38,5 juta sampai sekarang belum balik (INF-11, komunikasi personal, 12 Juni 2025).

Penuturan ini memberi tekstur pada angka statistik urbanisasi yang tinggi. Merantau merupakan norma sosial yang diperkuat oleh tuntutan keluarga dan ketiadaan jaminan ekonomi di desa, bukan sekadar pilihan pribadi. Pengembangan Desa Wisata Nglanggeran pada Fase I harus bersaing dengan logika ekonomi yang sudah mapan, yaitu kepastian kiriman uang bulanan dari luar negeri melawan pengabdian tanpa kompensasi yang jelas. Kerugian pribadi sebesar puluhan juta rupiah yang dialami INF-11, yang bersumber dari hasil penjualan kayu dan ternak keluarga, memperlihatkan bahwa modal sumber daya manusia pada masa awal tidak hanya terbatas jumlahnya, tetapi juga rapuh secara ekonomi. Konteks inilah yang membuat sebagian pemuda memutuskan untuk tetap tinggal dan merintis desa wisata sebagai pilihan yang berlawanan arus.

Sumber daya finansial pada Fase I sepenuhnya bersifat swadaya dengan modal yang terbatas. Pencatatan keuangan formal belum ada. Pada Fase II, struktur pengelolaan keuangan mulai terbentuk dengan pencatatan pendapatan pertama pada 2012. Struktur pengelolaan kas yang ditemukan pada Fase IV mencerminkan kematangan kelembagaan keuangan, dengan kas pengelola, kas pengembangan, kas promosi, kas kebudayaan, kas dusun, dan kas sosial yang masing-masing memiliki fungsi spesifik. INF-09 sebagai Ketua Pokdarwis menjelaskan praktik penyisihan dana cadangan yang menjadi fondasi ketahanan finansial rezim:

Tim kami yang di lapangan itu yang kita siapkan. Salah satunya, ya, kita menyisihkan anggaran untuk cadangan dana. Kebetulan kami menyisihkan dana cadangan. Keluarlah tabungan ataupun cadangan. Kita menyisihkan namanya kas cadangan untuk nanti biaya tim operasional yang jaga. Jadi, walaupun tidak ada pengunjung, kawasan kami ini tetap terjaga (INF-09, komunikasi personal, 15 Juni 2025).

Praktik ini didukung oleh Laporan Keuangan Pokdarwis Nglanggeran 2024 yang mencatat saldo kas cadangan sebagai bagian dari total aset sebesar Rp552.302.000. Bukti dokumenter dan kesaksian informan yang saling mengonfirmasi ini memenuhi syarat tes *smoking gun* untuk klaim bahwa rezim memiliki kapasitas finansial yang cukup untuk bertahan menghadapi krisis. Strategi penyisihan kas cadangan ini terbukti menjadi penyelamat saat krisis pandemi Covid-19 melanda, sebagaimana akan diuraikan pada Subbab 5.1.1.5 tentang adaptasi.

b. Kerangka legal dan administratif: pelebagaan yang mengikuti praktik

Kerangka legal dan administratif di Desa Wisata Nglanggeran memperlihatkan pola yang konsisten selama 26 tahun: setiap dokumen resmi lahir untuk mengesahkan dan melindungi kegiatan yang telah lebih dahulu berjalan, bukan untuk mengarahkannya. Pola ini (disebut pelebagaan yang mengikuti praktik) terbaca dari empat titik formalisasi yang dirangkum dalam Tabel 5.2. Penelusuran ini menggunakan pembabakan empat fase, dengan justifikasi metodologis yang telah diuraikan pada bagian awal. Uraian berikut merujuk pada fase tersebut sebagai kategori analitis. Empat titik formalisasi menandai perjalanan kelembagaan Desa Wisata Nglanggeran. Penyerahan kawasan kepada Karang Taruna melalui surat keputusan kepala desa pada 1999, pembentukan Badan Pengelola Desa Wisata pada 2007, kelahiran Kelompok Sadar Wisata pada 2008, dan pengakuan badan hukum Badan Usaha Milik Desa pada 2021. Keempatnya, ditambah penyusunan anggaran dasar, anggaran rumah tangga, dan standar operasional prosedur, membentuk

rangkaian yang diringkas dalam Tabel 5.2. Rangkaian ini ditelusuri satu per satu dalam uraian berikut.

Tabel 5.2 Perkembangan Kerangka Legal dan Administratif Pengelola Desa Wisata Nglanggeran, 1999–2026

Fase	Dokumen Legal/Administratif	Bentuk Kelembagaan	Otoritas Penerbit	Tahun
I	SK Kepala Desa Nglanggeran tentang penyerahan wewenang pengelolaan kawasan kepada Karang Taruna	Karang Taruna Bukit Putra Mandiri	Kepala Desa Nglanggeran	1999
I-II	Peraturan Desa Nglanggeran No. 07 Tahun 2007 tentang Susunan Organisasi dan Tata Kerja Pemerintahan Desa	Dasar penataan kelembagaan desa	Pemerintah Desa Nglanggeran	2007
II	SK Kepala Desa Nglanggeran No. 06/KPTS/2009 tentang pembentukan Badan Pengelola Wisata Alam Gunung Api Purba	Badan Pengelola Desa Wisata (dibentuk 2007)	Kepala Desa Nglanggeran	2009 (masa bakti 2009–2012)
II	Anggaran Dasar dan Anggaran Rumah Tangga Pokdarwis Nglanggeran	Kelompok Sadar Wisata Nglanggeran (didirikan 2008)	Musyawarah anggota Pokdarwis	Pendirian 2008
III	SK Kepala Desa No. 9/KPTS/2016 dan SK Pengukuhan Dinas Kebudayaan dan Kepariwisata Kabupaten Gunungkidul	Kelompok Sadar Wisata Desa Nglanggeran	Kepala Desa dan Dinas Kebudayaan dan Kepariwisata Kabupaten Gunungkidul	2016 (masa bakti 2016–2021)
IV	Keputusan Lurah Nglanggeran No. 16/KPTS/2021 tentang kepengurusan Pokdarwis	Kelompok Sadar Wisata Kalurahan Nglanggeran	Lurah Nglanggeran	2021 (periode 2021–2026)
IV	Sertifikat Badan Hukum No. AHU-00895.AH.01.33 Tahun 2021	BUM Desa/Kalurahan Tunas Mandiri (digagas 2017)	Kementerian Hukum dan Hak Asasi Manusia	2021
IV	Standar Operasional Prosedur Penyelenggaraan Wisata	Pembakuan prosedur layanan, keuangan, dan integritas	Pokdarwis bersama Bank Indonesia	Fase IV

Sumber: Diolah peneliti (2026) dari SK Kepala Desa Nglanggeran No. 06/KPTS/2009, SK No. 9/KPTS/2016, Keputusan Lurah No. 16/KPTS/2021, Anggaran Dasar dan Anggaran Rumah Tangga Pokdarwis Nglanggeran, Sertifikat Badan Hukum BUM Desa Tahun 2021, Standar Operasional Prosedur Penyelenggaraan Wisata, serta wawancara INF-01, INF-09, dan INF-12

Titik formalisasi pertama adalah SK Kepala Desa Nglanggeran Nomor 05/KPTS/1999 yang menyerahkan pengelolaan kawasan 48 hektare kepada Karang Taruna. SK ini tidak memicu gagasan; gagasan tersebut sudah muncul dari diskusi pemuda sebelum dokumen itu terbit. Ketua Pokdarwis menjelaskan asal-usulnya:

Sebelum SK tahun 1999 yang menyerahkan kawasan seluas 48 hektare kepada Karang Taruna, gagasan itu sebenarnya muncul dari diskusi di lembaga Karang Taruna. Muncul diskusi tentang aktivitas sosial Karang Taruna. Dari diskusi itu muncul ide tentang bagaimana kawasan Nglanggeran bisa menjadi sumber dana bagi kita (INF-09, komunikasi personal, 10 Mei 2026).

Titik kedua adalah pembentukan Badan Pengelola Desa Wisata pada 2007, yang mendapat dasar legal tertulis (SK No. 06/KPTS/2009) dua tahun kemudian. Jarak ini mencerminkan keterbatasan kearsipan desa pada masa itu, bukan ketiadaan inisiatif kelembagaan. Sekretaris Pokdarwis, yang menjadi pelaku langsung, menggambarkan estafet kepercayaan pada masa itu:

Ada satu proses untuk memberikan kepercayaan sepenuhnya agar dikelola oleh anak-anak muda. Banyak teman senior yang, karena kesibukan dan pekerjaan, sudah mulai keluar. Akhirnya, generasi seangkatan saya mendapat cukup kepercayaan sehingga terbentuk BPDW (Badan Pengelola Desa Wisata) pada tahun 2007, kemudian berganti nama menjadi Pokdarwis pada tahun 2008 (INF-01, komunikasi personal, 10 Mei 2026).

Titik ketiga adalah perubahan nama menjadi Pokdarwis pada 2008, yaitu penyesuaian terhadap nomenklatur resmi kepariwisataan yang mulai diberlakukan oleh pemerintah pada periode itu. Titik keempat adalah pengakuan badan hukum BUM Desa Tunas Mandiri pada 2021, empat tahun setelah BUM Desa pertama kali digagas dan mulai beroperasi. Direktur BUM Desa merangkum logika yang sama:

Kita menyadari ini karena kita memang lahir belakangan. Akhirnya kita menyadari. Terjadi revisi peraturan desa. Yang sudah disepakati, kita menjadi mitra. Kalau dengan mitra, kita akhirnya santai; ibaratnya, ayo bersama-sama mencari keuntungan bagi masyarakat (INF-12, komunikasi personal, 13 Juni 2025).

Keempat titik formalisasi menunjukkan pola yang konsisten selama 26 tahun. Surat Keputusan 1999 menyusul kegiatan penghijauan yang telah berjalan. Badan Pengelola Desa Wisata telah bekerja sejak 2007. Surat keputusan formalnya tercatat pada 2009. Pokdarwis berdiri pada 2008 melalui anggaran dasar yang disepakati musyawarah anggota, tetapi surat keputusan kepala desanya baru terbit pada 2016. Badan Usaha Milik Desa digagas pada 2017, badan hukumnya diakui pada 2021, dan peraturan desa direvisi setelah kedua lembaga tersebut mulai beroperasi. Standar operasional prosedur disusun setelah rezim tersebut beroperasi selama puluhan tahun. Tidak ada satu pun titik formalisasi yang mendahului dan mendikte praktik. Bentuk legal di Desa Wisata Nglanggeran berfungsi sebagai pengesah dan pelindung, bukan sebagai cetak biru.

Satu keterangan perlu disampaikan secara terbuka mengenai sumber penanggalan di atas. Sebagian surat keputusan pada masa awal tidak dapat ditemukan dokumen aslinya. Surat Keputusan Kepala Desa tahun 1999 hanya dapat ditelusuri melalui keterangan informan, karena pemeliharaan arsip pada masa itu belum dijalankan sehingga naskah aslinya sampai penelitian ini berlangsung belum ditemukan. Sekretaris Desa Nglanggeran yang menjabat sekarang menerangkan bahwa arsip yang dapat ditata ulang hanya arsip dari 2013 ke atas. Karena itu jejak tertulis Pokdarwis yang berhasil dihimpun peneliti bertanggal 2014, sedangkan pendiriannya pada 2008 bersandar pada kesaksian informan dan anggaran dasar

organisasi. Keterbatasan pengarsipan ini tidak melemahkan temuan. Keterbatasan itu justru menguatkan pola pelebagaan yang mengikuti praktik, karena pengelolaan berjalan lebih dahulu sementara pencatatan formalnya menyusul, bahkan sebagian tidak terpelihara.

Pola ini memuat dua sifat sekaligus. Sifat pertama, pelebagaan menyusul praktik: aturan tertulis lahir untuk merapikan kegiatan yang sudah ada. Sifat kedua, pelebagaan bersifat luwes: bentuk legal berubah-ubah mengikuti regulasi dan prioritas kebijakan yang berlaku pada tiap masa, dari Karang Taruna, Badan Pengelola Desa Wisata, Kelompok Sadar Wisata, hingga Badan Usaha Milik Desa. Kombinasi kedua sifat itulah yang menjadikan kerangka legal Desa Wisata Nglanggeran berfungsi sebagai penopang yang turut menjelaskan ketahanan rezim, alih-alih sekadar beban birokratis. Keluwesan dalam menyesuaikan bentuk tanpa kehilangan substansi memungkinkan rezim bertahan melewati pergantian regulasi dan pergantian kepemimpinan desa.

Temuan tentang pola pelebagaan adaptif ini menjadi dasar bagi dua bagian disertasi selanjutnya. Pada Subbab 5.1.2, pola ini ditegakkan sebagai Faktor Kunci F2, yaitu pelebagaan adaptif yang mengikuti praktik, dan diuji melalui empat tes *Bayesian* yang dirumuskan oleh Beach dan Pedersen (2019, h. 175). Pada Subbab 5.2.3.2, pola yang sama menjadi dasar Mekanisme M2 dalam model rekomendasi, yaitu mekanisme pelebagaan yang mengikuti praktik. Dengan demikian, kerangka legal-administratif yang diuraikan di sini tidak berhenti sebagai catatan dokumenter, melainkan menjadi salah satu pilar yang menghubungkan deskripsi

tata kelola pada Rumusan Masalah Pertama dengan penjelasan faktor kunci pada Rumusan Masalah Kedua serta perumusan model pada Rumusan Masalah Ketiga.

c. Pengalaman kegagalan sebelumnya

Kondisi yang mendorong munculnya kolaborasi di Desa Wisata Nglanggeran tidak lepas dari kegagalan upaya-upaya sebelumnya untuk mengatasi persoalan desa melalui jalur konvensional. Eksploitasi sumber daya secara individual oleh warga, sebagaimana dijelaskan oleh INF-01 pada butir a di atas, tidak menyelesaikan masalah ekonomi, tetapi justru memperburuk kondisi lingkungan. Jalur konvensional berupa pemanfaatan sumber daya secara langsung untuk memperoleh pendapatan jangka pendek terbukti tidak berkelanjutan.

Pelajaran dari kegagalan desa-desa lain juga menjadi bahan refleksi bagi rezim. INF-05 sebagai pelaku inti rezim mendokumentasikan pengamatannya tentang dinamika konflik di desa wisata lain yang menjadi rujukan negatif:

Jadi di sana itu banyak konflik karena ada kerajinan UMKM, topeng, dan berdiri sendiri, toh. Iki iki ngko kene payu kene ora, kene payu kene genti ora. Itu yang saya rasakan di sana sejak saya menikah pada 2014 sampai sekarang. Saya tinggal di sana, jadi saya sudah tahu. Ya mung tonggo to. Nah, itu, jadi saya dulu belajar di sana, jadi termasuk masyarakat lihat homestay itu, ya, belajar ke Sleman, misalkan ke Kembang Harum, dulu waktu itu dua puluh orang. Kok ora pati mpan? Kemudian ke Penting Sari itu yang agak mengena (INF-05, komunikasi personal, 15 Mei 2025).

Pengalaman pribadi INF-05 yang tinggal di desa wisata lain dengan konflik antarpelaku UMKM menjadi pembelajaran negatif yang kemudian digunakan untuk menghindari pola serupa di Desa Wisata Nglanggeran. Pendekatan yang dipakai adalah belajar dari kegagalan dan keberhasilan desa lain, seperti

Pentingsari, tanpa harus mengalaminya sendiri. Praktik ini mencegah rezim mengulang kesalahan yang sudah terbukti merugikan komunitas pendahulu.

d. Dinamika politik dan relasi kekuasaan

Dinamika politik di Desa Wisata Nglanggeran pada Fase I ditandai oleh kondisi yang relatif unik. Inisiatif ini berasal dari Karang Taruna, sebuah organisasi pemuda yang secara tradisional tidak memiliki kekuasaan formal di desa. Pemerintah desa pada saat itu memberi ruang melalui penerbitan SK pada tahun 1999. Posisi ini berbeda dengan banyak desa lain di Indonesia, yang inisiatif pengelolaannya biasanya dimulai oleh pemerintah desa atau kelompok tetua. Pelajaran penting tentang dinamika politik ini disampaikan INF-04 sebagai pelaku senior yang merefleksikan asal-usul inisiatif Desa Wisata Nglanggeran:

Kalau dulu mereka ada wisata desa yang kebanyakan top-down, sekarang ada program pemerintah yang suruh bikin desa wisata. Mereka bikin, tidak bertahan lama. Kalau ini muncul dari masyarakat, dari akar rumput, akan lebih lestari. Tapi kalau yang dari atas, dia tidak bertahan lama, karena orientasinya ada anggaran; kalau tidak ada anggaran, tidak jalan. Kalau dari masyarakat, tidak ada anggaran pun diadakan, dicari saja iuran, ayo gotong royong (INF-04, komunikasi personal, 14 Mei 2025).

Pernyataan tegas ini menjadi rumusan filosofis tentang asal-usul inisiatif yang berkelanjutan. Pendekatan yang dipakai INF-04 memperlihatkan inisiatif yang lahir langsung dari komunitas pengguna, bukan dipaksakan dari atas. Konfirmasi independen atas klaim ini datang dari sudut pandang luar yang dapat membandingkan Desa Wisata Nglanggeran dengan banyak desa wisata lainnya. INF-14 sebagai pengamat luar yang berulang kali mengamati dinamika rezim mencatat:

Nglanggeran itu memang berdiri sendiri, secara mandiri. Walaupun mereka bermitra dengan BUMDes, baik secara awal maupun secara historis, mereka berdiri di kaki sendiri, tidak digagas oleh investor maupun pemerintah. Sehingga, secara otonom, mereka memiliki wewenang tersendiri. Namun, ketika investor masuk ke dalamnya, keuntungan tersebut tidak dapat dinikmati secara langsung oleh masyarakat (INF-14, komunikasi personal, 25 Juni 2025).

Dua kutipan ini menjadi triangulasi *insider-outsider* yang lulus tes ganda menentukan. Pelaku internal (INF-04) merumuskan filosofi akar rumput, sementara pengamat eksternal (INF-14) memvalidasi klaim atas otonomi inisiatif. Kombinasi ini memperkuat klaim bahwa Desa Wisata Nglanggeran benar-benar merupakan inisiatif *bottom-up*, bukan rekayasa pemerintah atau investor yang dibungkus dengan retorika partisipasi.

Dimensi lain dari dinamika politik di Desa Wisata Nglanggeran adalah cara rezim menempatkan diri dalam politik praktis di tingkat desa. Pergantian kepala desa sering menjadi titik rawan yang membuat pengelolaan desa wisata di banyak tempat terputus-putus. INF-09 sebagai ketua organisasi pengelola menjelaskan sikap kelembagaan yang sengaja dijaga untuk menghindari keterseretan ke dalam pusaran politik lokal:

Politik lokal itu pasti ada di tingkat desa ataupun di tingkat wilayah, misalnya pergantian pemimpin, seperti kepala desa. Otomatis nanti akan ada ruang-ruang, ada kubu-kubu yang akan terbentuk. Yang kami lakukan adalah secara kelembagaan di Pokdarwis Pengelola Desa Wisata; kami tidak terlibat langsung dalam kegiatan politik lokal. Misalkan Pokdarwis mendukung si A, si B, dan si C, itu tidak. Namun, kami memberikan ruang kepada teman-teman anggota kami. Kami mempersilakan secara personal untuk menjadi bagian dari pilihan mereka. Jadi, secara kelembagaan kami tidak berbenturan dengan kelembagaan di tingkat kalurahan. Ini penting kami jaga, agar tidak seperti di tempat teman-teman yang di luar sana, pasti akan ganti kepemimpinan, ganti kepengurusan, nanti mulai dari nol lagi (INF-09, komunikasi personal, 10 Mei 2026).

Sikap ini menunjukkan bentuk kecerdasan kelembagaan yang jarang ditemukan. Rezim membedakan secara tegas antara hak politik personal anggota, yang tetap dihormati, dan posisi politik organisasi, yang sengaja dijaga agar tetap netral. Pemisahan ini merupakan strategi sadar untuk memutus rantai sebab-akibat yang lazim merusak desa wisata lain, yaitu pergantian kepala desa yang berujung pada penggantian total pengurus dan hilangnya kesinambungan kelembagaan. Dengan tidak menempel pada figur kepala desa mana pun, rezim memastikan kelangsungan hidupnya tidak bergantung pada hasil kontestasi politik lokal. Netralitas politik kelembagaan ini menjadi salah satu unsur konteks sistem yang menjelaskan mengapa transisi kepemimpinan di Desa Wisata Nglanggeran berlangsung mulus tanpa harus memulai dari awal pada setiap pergantian pemerintahan desa.

e. Tingkat keterhubungan jejaring

Tingkat keterhubungan jejaring eksternal di Desa Wisata Nglanggeran mengalami pergeseran besar dari Fase I ke Fase IV. Pada Fase I, jejaring eksternal masih sangat terbatas. Karang Taruna pada saat itu beroperasi terutama di lingkungan internal desa. Pada Fase II, jejaring mulai meluas. Hubungan dengan Dinas Pariwisata Kabupaten Gunungkidul dan Dinas Pariwisata DIY mulai terjalin. Pendampingan dari Kementerian Pariwisata melalui PNPM Pariwisata pada 2011–2013 menambah lapisan jejaring nasional. Jejak fisik dukungan PNPM terlihat pada Gerbang Selamat Datang yang masih terawat dengan baik (Gambar 5.5). Pada Fase III, jejaring melompat ke tingkat ASEAN dan internasional. Status sebagai bagian dari UNESCO Global Geopark sejak 2015 menjadi pintu masuk ke jejaring global. Bank Indonesia mulai mendampingi Nglanggeran pada 2014, lalu pada 2016

pendampingan masuk ke tahap pengembangan UMKM Griya Cokelat yang diresmikan Gubernur DIY pada tahun itu, sehingga jejaring meluas ke sektor keuangan. Pada Fase IV, jejaring semakin lengkap dengan masuknya UNWTO sebagai mitra global setelah menerima penghargaan Best Tourism Village 2021.



Gambar 5.5. Gerbang Selamat Datang dengan Identitas Geopark dan Jejak PNPM
Sumber: Dokumentasi Penelitian (13 Juni 2024)

Berbagai program *corporate social responsibility* dari Bank Mandiri, PT PLN, Pertamina, dan Bank Pembangunan Daerah menjadi sumber dukungan dana. Dokumentasi salah satu kemitraan ini terlihat pada gerbang kawasan dengan dukungan CSR Pertamina (Gambar 5.6). Pergeseran jejaring dari sangat terbatas pada Fase I menjadi sangat luas pada Fase IV menunjukkan bahwa konteks sistem yang melingkupi rezim juga berkembang seiring berjalannya rezim tersebut. Keterhubungan yang lebih luas memberi rezim akses terhadap sumber daya, pengetahuan, dan legitimasi yang sebelumnya tidak dapat dijangkau.



Gambar 5.6. Gerbang Kawasan Wisata dengan Dukungan CSR Pertamina
Sumber: Dokumentasi Penelitian (27 Mei 2025)

f. Tingkat konflik dan kepercayaan

Tingkat konflik dan kepercayaan di Desa Wisata Nglanggeran pada Fase I dapat digambarkan sebagai kondisi dengan tingkat kepercayaan yang rendah dan tingkat skeptisisme yang tinggi. Banyak warga awalnya tidak percaya bahwa upaya yang dirintis oleh Karang Taruna akan menghasilkan sesuatu. INF-08 sebagai Manajer Pemasaran Pokdarwis menjelaskan strategi yang dipakai untuk mengatasi skeptisisme awal ini:

Akhirnya kunjungannya naik. Di sisi lain, masyarakat mulai bergeliat, mulai berpikir, dan ternyata hasilnya seperti itu. Kemudian, kita juga mengandalkan kerja sama dengan praktisi maupun akademisi. Masyarakat yang dulu kontra terhadap kami mulai mengikis satu-dua karena mulai percaya kepada kami. Di sisi lain, kita melihat bahwa masyarakat membutuhkan bukti. Bukan hanya janji-janji. Bukan hanya teori. Dengan adanya bukti itu, sudah mulai. Akhirnya, kepercayaan masyarakat mulai terbangun (INF-08, komunikasi personal, 28 Mei 2025).

Kutipan utuh ini mengungkap mekanisme inkremental pembangunan kepercayaan yang digunakan oleh rezim. Frasa “mengikis satu-dua” menggambarkan proses yang lambat dan personal, bukan mobilisasi massa. Strategi yang dipakai membalik logika yang biasa, yaitu bekerja dulu sebelum bicara, dan hasil nyata sebelum janji.

Sepanjang empat fase, tingkat kepercayaan meningkat dari rendah menjadi tinggi. Bukti perubahan ini adalah pertumbuhan partisipasi dari belasan orang menjadi lebih dari 700 partisipan dalam 13 kelompok masyarakat. Mekanisme pembangunan kepercayaan ini dibahas lebih lengkap pada Subbab 5.1.1.6.

Cara rezim memahami dan menangani gesekan pada masa awal turut menjelaskan mengapa kepercayaan dapat tumbuh secara bertahap. INF-09 menolak menyebut gesekan yang muncul sebagai konflik dan memilih istilah yang lebih halus. Penuturannya memperlihatkan kerangka berpikir yang dipakai sekaligus mekanisme penyelesaian yang berakar pada kearifan lokal:

Istilahnya bukan penolakan, tetapi belum sependapat, kan beda. Belum sepemahaman, mungkin yang lainnya dan sebagainya, itu pasti ada di awal-awal dulu. Contohnya, kami pernah mengharapkan pemilik lahan itu merelakan lahannya untuk dikelola bersama. Itu sebenarnya kami lakukan lebih kepada bagaimana kita membangun komunikasi dengan masyarakat. Kalaupun kami tidak langsung melakukan komunikasi dengan pihak masyarakat, kami mencoba meminta bantuan kepada masyarakat yang lain, karena mereka lebih percaya kepada masyarakat yang lebih dekat. Sehingga kami membutuhkan orang ketiga, mencari sosok mediator. Pemahaman masyarakat kaitannya dengan lahannya bukan diminta, tetapi dimanfaatkan bersama (INF-09, komunikasi personal, 10 Mei 2026).

Pemilihan kata di sini bukan sekadar kehalusan bahasa. Menyebut gesekan sebagai kondisi belum sepemahaman, bukan penolakan, mengubah cara rezim memperlakukan pihak yang berseberangan, yaitu sebagai orang yang belum memperoleh informasi yang cukup, bukan sebagai lawan. Kerangka berpikir ini membuka ruang bagi penyelesaian yang tetap menjaga hubungan. Pemakaian mediator pihak ketiga, yaitu warga yang lebih dekat secara sosial dengan pihak yang dituju, menunjukkan kepekaan rezim terhadap struktur kepercayaan di tingkat desa. Pergeseran bingkai dari lahan yang diminta menjadi lahan yang dimanfaatkan

bersama juga memindahkan persoalan dari ranah kepemilikan yang rawan konflik ke ranah kemanfaatan kolektif. Ketiga unsur ini, yaitu pemingkiaan persoalan, perantaraan sosial, dan penggeseran makna, menjadi mekanisme yang menjelaskan bagaimana kepercayaan yang rendah pada Fase I dapat dikelola tanpa konflik terbuka.

g. Kondisi sosial-ekonomi-budaya, termasuk kearifan lokal Hamemayu Hayuning Bawana

Desa Wisata Nglanggeran berada di kawasan karst Gunungkidul dengan karakter geografis yang kurang cocok untuk pertanian intensif. Pada Fase I, sebagian besar warga hidup di bawah garis kemiskinan. Mata pencaharian utama adalah pertanian lahan kering dengan produktivitas rendah, ditambah pekerjaan musiman di luar desa. Tingkat urbanisasi tinggi karena banyak warga muda merantau ke Yogyakarta atau Jakarta. Kondisi sosial ekonomi yang sulit ini bertemu dengan kekayaan budaya lokal. Inventarisasi kesenian tradisional dan sistem ritual yang ada di Desa Wisata Nglanggeran tersaji pada Bab IV (Subbab 4.3.3); analisis di sini berfokus pada bagaimana unsur-unsur tersebut membentuk konteks sosial-budaya yang menggerakkan motivasi bersama dalam rezim. Tradisi gotong royong masih hidup di tingkat dukuh. Sistem kalender Jawa dengan siklus *selapan dino* atau 35 hari masih dipakai sebagai patokan kegiatan masyarakat, dengan setiap dukuh dan kelompok memiliki jadwal pertemuan rutin masing-masing. Ketika rezim mulai berkembang di awal Fase Ekspansi dan membutuhkan forum lintas dukuh untuk membahas aktivitas desa wisata secara bersama, memilih hari pertemuan bukanlah

hal yang mudah. INF-09 sebagai perintis yang hadir sejak forum ini lahir menjelaskan asal-usulnya:

Awal mula sejarah pertemuan Seloso Kliwon itu kan karena apa, kita sepakat di malam Seloso Kliwon itu karena di malam-malam lain itu sudah digunakan oleh warga masyarakat, kelompok warga masyarakat yang lain untuk melakukan pertemuan di masing-masing kelompoknya. Sudah penuh jadwalnya. Baik itu di RT, baik itu di kelompok yang lain, kelompok peternakan, kelompok pertanian, karena orang-orangnya itu kan sebagian itu-itu saja, sehingga Forum Seloso Kliwon itu justru mewadahi semuanya — masyarakat yang tergabung di kelompok-kelompok ataupun kami di kelompok Sadar Wisata — itu menjadi wadah untuk bersatu (INF-09, komunikasi personal, 10 Mei 2026).

Kutipan ini mengungkap tiga lapis sejarah forum yang sering kali tidak terlihat dari luar. Lapisan pertama adalah kendala jadwal yang sangat konkret: satu warga bisa menjadi anggota kelompok ternak, RT, dan Pokdarwis sekaligus, sehingga waktu pertemuan harus dipilih yang benar-benar kosong. Lapisan kedua adalah fungsi integratif. Forum tidak dibentuk untuk menggantikan pertemuan kelompok lain, melainkan untuk menampung irisan antarkelompok tersebut. Lapisan ketiga adalah nilai-nilai kultural yang menyertai pilihan itu. Selasa Kliwon dalam tradisi Jawa memiliki makna sakral sebagai waktu yang baik untuk musyawarah, sehingga pilihan yang awalnya pragmatis itu menemukan resonansi dalam sistem nilai lokal. Forum ini lahir pada 2008 sampai 2009, murni dari kebutuhan aktivitas pariwisata yang sedang tumbuh, bukan dari tradisi pertemuan yang sudah ada sebelum 1999. Pola ini sejalan dengan konsep pelebagaan yang mengikuti praktik yang menjadi salah satu mekanisme arsitektur utama rezim Desa Wisata Nglanggeran.

Hal yang paling penting di antara unsur sosial-budaya ini adalah kearifan lokal *Hamemayu Hayuning Bawana*. Filosofi Jawa ini mengandung pesan untuk

menjaga, memperindah, dan melestarikan alam. Posisi *Hamemayu Hayuning Bawana* dalam disertasi ini merupakan bagian dari konteks sistem yang berfungsi sebagai sumber legitimasi internal dan komitmen bersama dalam komponen motivasi bersama, bukan sebagai kerangka analisis paralel. Dalam praktik, filosofi ini terlihat tertanam dalam sistem komunikasi visual destinasi, jauh melampaui sekadar wacana lisan. Penempatannya pada papan jalur pendakian, lokasi yang dilewati setiap wisatawan, menjadi bukti pelebagaan filosofi tersebut sebagai prinsip operasional (Gambar 5.8).



Gambar 5.8. Manifestasi *Hamemayu Hayuning Bawana* pada Papan Jalur Pendakian

Sumber: Dokumentasi Penelitian (13 Mei 2025)

Wisatawan yang berkunjung berulang kali juga merasakan kuatnya akar budaya ini.

INF-14 sebagai pengamat luar yang berulang kali datang mencatat:

Unique selling-nya adalah mereka punya local wisdom yang unik. Local wisdom itu bahwasanya mereka sangat mengutamakan kebudayaan-kebudayaan, kemudian memang alam. Jadi, tidak menerima kemewahan-kemewahan. Karena kalau berbicara tentang purba, ada banyak sekali purba-purba di Gunung Kidul, tetapi mereka tidak mampu menjual keunikannya sendiri (INF-14, komunikasi personal, 25 Juni 2025).

Pengamatan validator eksternal yang berulang kali datang ini menjadi penegasan atas konsistensi karakter rezim dari waktu ke waktu. Frasa “tidak menerima kemewahan-kemewahan” menjadi penanda komitmen filosofis untuk tidak terjebak dalam logika pariwisata massal yang sering mengorbankan nilai-nilai lokal demi pertumbuhan ekonomi yang cepat. Karakter komunal yang menjadi modal sosial Desa Wisata Nglanggeran juga dirasakan secara internal oleh pelaku yang membandingkannya dengan wilayah lain. INF-11, yang kerap berinteraksi dengan pengelola desa wisata dari berbagai daerah, menempatkan kekuatan gotong royong warga sebagai pembeda utama yang menentukan ketahanan tata kelola:

Kekuatannya jelas. Alhamdulillah, kami tumbuh dari sifat kegotongroyongan dan masyarakatnya lebih enak. Beda cerita kalau mungkin bertemu dengan teman-teman saudara kita di pesisir pantai. Itu mungkin agak sedikit beda. Alhamdulillah, warga kami masih memegang teguh sifat gotong royong. Sedikit masih bisa berkomunikasi, masih bisa tidak frontal, sampai kemudian ketika tidak cocok, cekcok dan sebagainya, alhamdulillah tidak sampai terjadi pertumpahan darah. Beda cerita kalau di tempat lain ada dominasi kepala desa, kalau kepala desanya sudah bergejolak, bubar itu (INF-11, komunikasi personal, 12 Juni 2025).

Perbandingan yang dibuat INF-11 memperjelas bahwa kearifan lokal yang dimiliki Desa Wisata Nglanggeran bukan sesuatu yang seragam di setiap desa. Karakter komunal yang mengutamakan kerukunan, kesediaan untuk tetap berkomunikasi meski sedang berselisih, dan kemampuan menahan gesekan agar tidak meledak menjadi konflik terbuka merupakan modal sosial yang tidak dimiliki oleh semua komunitas. INF-11 secara eksplisit mengaitkan ketiadaan modal ini dengan kegagalan tata kelola di tempat lain, yaitu ketika satu figur dominan goyah, seluruh kelembagaan ikut runtuh. Dalam kerangka sistem, karakter sosial-budaya inilah yang menyediakan landasan bagi rezim untuk membangun tata kelola yang tidak

bergantung pada satu tokoh, melainkan tersebar dalam kebiasaan komunal yang dihidupi bersama. Modal sosial ini menjadi prasyarat yang menjelaskan mengapa mekanisme musyawarah dan pembagian peran dapat berjalan di Desa Wisata Nglanggeran.

5.1.1.2. Faktor pendorong transformasi

Kondisi awal saja belum cukup memunculkan kolaborasi. Empat pendorong berikut adalah yang secara empiris menggerakkan para pelaku dari kondisi tersebut menuju tindakan bersama, dibaca dengan bantuan kerangka faktor pendorong Emerson dkk. (2012, h. 13).

a. Kepemimpinan pelayan (servant leadership)

Kepemimpinan di Desa Wisata Nglanggeran pada Fase I bersumber dari Karang Taruna sebagai inisiator awal dalam upaya pemulihan. Kepemimpinan ini memiliki satu karakter khas yang membedakannya: orientasi melayani, bukan menguasai. Tidak ada satu tokoh tunggal yang menjadi penggerak. Beberapa pemuda bekerja bersama menyusun gagasan, melakukan pendekatan kepada pemerintah desa, dan memulai kegiatan pemulihan kawasan. Karakter kepemimpinan yang tampak adalah mengutamakan pelayanan kepada warga, bukan kekuasaan pemimpin. Tinjauan sistematis Eva dkk. (2019, h. 113) dalam *The Leadership Quarterly* mengonsolidasi tiga dekade penelitian empiris yang menegaskan relevansi konsep ini dalam konteks komunitas berbasis pemberdayaan. Karakter kepemimpinan pelayan ini dirumuskan secara jelas oleh INF-09 yang menjadi salah satu perintis dan kemudian Ketua Pokdarwis:

Yang membedakan adalah bahwa kami meminimalkan ego sektoral. Kemudian kami lebih mengupayakan untuk membangun komunikasi. Komunikasi yang berkelanjutan merupakan kunci bagi keberhasilan sebuah aktivitas, baik di dalam lembaga maupun antarlembaga. Itu harus terbangun sesuai dengan tugas pokok dan fungsi. Kemudian yang kedua adalah harus ada yang, kalau istilah-istilah kami adalah greteh, itu selalu mengingatkan, selalu mengajak, tidak hanya mengingatkan dan mengajak, tapi berusaha memberi contoh, sehingga sudut pandang dari masyarakat, dari teman-teman, baik itu di dalam lembaga-lembaga itu nanti juga akan memberikan hal yang baik tentunya di dalam proses pengembangan (INF-09, komunikasi personal, 15 Juni 2025).

Tiga unsur kepemimpinan pelayan terlihat jelas dalam kutipan ini. Unsur pertama adalah meminimalan ego sektoral yang sejalan dengan dimensi “*putting subordinates first*” dalam rumusan van Dierendonck (2011, h. 1232). Unsur kedua adalah komunikasi yang berkelanjutan sebagai praktik mendengarkan, yang menjadi salah satu dari sepuluh karakteristik kepemimpinan pelayan menurut Spears (2010, h. 27). Unsur ketiga adalah “*greteh*” atau praktik mengingatkan dengan keteladanan, yang sejalan dengan dimensi “*leading by example*” dalam literatur kepemimpinan pelayan. Sudut pandang luar memperkuat klaim ini. INF-14 mengamati:

Selain memang orangnya lebih suka perdamaian, ada juga orang-orang yang dituakan. Ada beberapa tokoh; mungkin ada tokoh yang mampu meredam percikan-percikan itu, mampu diredakan. Walaupun ada konflik, mungkin mereka berhasil meredamnya hingga masyarakat umum tidak sempat mengetahuinya. Berarti manajemen konflik mereka memang sudah bagus (INF-14, komunikasi personal, 25 Juni 2025).

Pengamatan ini menjadi triangulasi *insider-outsider* yang penting. Kemampuan meredam konflik internal merupakan salah satu indikator keberhasilan kepemimpinan pelayan. Pengamatan eksternal yang independen ini lulus tes wajib lulus (*hoop test*) karena tanpa keberadaan tokoh yang mampu meredam konflik, klaim kepemimpinan pelayan yang efektif tidak akan dapat dipertahankan. Praktik

kepemimpinan pelayan ini terlihat secara konkret dalam forum-forum musyawarah yang menjadi rutinitas rezim. Salah satu bentuk praktiknya adalah evaluasi rutin tim lapangan yang berlangsung setiap dua minggu, dengan suasana musyawarah khas budaya Jawa (Gambar 5.9).



Gambar 5.9. Musyawarah Rutin Tim Lapangan sebagai Praktik Kepemimpinan Pelayan

Sumber: Dokumentasi Pokdarwis Desa Wisata Nglanggeran, 2025

Visi yang dibawa oleh kepemimpinan di Desa Wisata Nglanggeran berorientasi antargenerasi. INF-09 menjelaskan:

Konsep yang kami lakukan sebenarnya adalah menjaga alam. Alam ini tidak rusak; alam ini tetap lestari, tetap kita lindungi untuk generasi-generasi kami yang akan datang. Namun demikian, di balik menjaga alam ini, kita harapkan ada nilai ekonomi yang dapat didapatkan oleh masyarakat, salah satunya dengan mengemasnya menjadi produk daya tarik wisata (INF-09, komunikasi personal, 15 Juni 2025).

Visi antargenerasi ini menjadi penanda kepemimpinan yang melampaui kepentingan jangka pendek. Kepemimpinan pelayan dalam rumusan Greenleaf juga menekankan dimensi *commitment to the growth of others*, yaitu komitmen terhadap

pertumbuhan orang lain, termasuk generasi yang akan datang. Karakter kepemimpinan pelayan di Desa Wisata Nglanggeran juga tampak dari penilaian pelaku generasi muda yang bekerja langsung di bawah arahan para perintis. INF-05 sebagai pengelola yang bergabung sejak masih bersekolah menjelaskan satu syarat yang menurut pengamatannya memungkinkan kepemimpinan pelayan dapat bertahan:

Tidak banyak orang yang sebenarnya ingin tinggal di desa dengan ikhlas. Apalagi ketika sudah bicara faktor ekonomi, khususnya di Gunung Kidul, itu kan menjadi pekerjaan rumah yang sangat besar. Sementara banyak juga masyarakat di sini yang masih punya niat ikhlas untuk mencoba tinggal di desa, menjahit seluruh apa yang ada di desa, kemudian menjadikan itu sebagai sesuatu harapan baik, baik secara nilai konservasinya, maupun secara nilai pemberdayaan masyarakatnya, itu coba dirangkai (INF-05, komunikasi personal, 15 Mei 2025).

Penilaian ini melengkapi gambaran kepemimpinan pelayan dari sudut pandang pelaku yang lebih muda. Kepemimpinan pelayan di Desa Wisata Nglanggeran tidak bertumpu pada satu tokoh, melainkan pada sekelompok orang yang memilih tetap tinggal dan mengabdikan meski tarikan ekonomi untuk meninggalkan desa sangat kuat. INF-05 menempatkan keikhlasan sebagai syarat awal, yaitu kesediaan untuk bekerja tanpa kepastian imbalan pada masa ketika desa wisata belum menghasilkan apa pun. Penilaian dari pelaku muda ini menjadi triangulasi yang memperkuat keterangan para perintis sendiri, sekaligus memperlihatkan bahwa nilai kepemimpinan pelayan telah diwariskan dan dipahami oleh generasi penerus, bukan hanya dihayati oleh generasi pendiri.

b. Insentif konsekuensial

Insentif konsekuensial di Desa Wisata Nglanggeran pada Fase I bersumber dari sejumlah persoalan yang terasa nyata bagi masyarakat. Dua persoalan utama adalah krisis air dan kondisi ekonomi yang memburuk. Krisis air menjadi pemersatu yang penting, sebagaimana sudah diuraikan secara mendalam pada Subbab 5.1.1.1.a melalui pernyataan utuh INF-01 yang merumuskan “masyarakat kami bersatu gara-gara air”. Kalimat ini lulus tes pistol berasap (*smoking gun*) karena merupakan bukti langka yang sangat kuat tentang mekanisme bagaimana krisis menjadi pemicu kolaborasi.

Kondisi ekonomi yang memburuk menjadi insentif konsekuensial kedua. Eksploitasi sumber daya yang dilakukan secara individual tidak lagi menghasilkan pendapatan yang memadai. Banyak warga merantau, sementara yang tinggal hidup dengan keterbatasan. Dalam kondisi ini, gagasan untuk memanfaatkan keunikan geologis Gunung Api Purba sebagai sumber pendapatan baru menjadi tawaran yang menarik. Pada Fase IV, insentif konsekuensial baru muncul dalam bentuk pandemi Covid-19. Krisis ini mendorong rezim untuk melakukan adaptasi yang besar. Total kunjungan desa wisata anjlok dari 119.547 pada 2019 menjadi 61.650 pada 2020, lalu turun ke titik terendah 51.759 pada 2021 (INF-01, komunikasi personal, 10 Mei 2026); data kunjungan per destinasi tersaji pada Tabel 4.13 Bab IV. Dampak dan adaptasi yang dilakukan rezim untuk merespons krisis ini dibahas pada Subbab 5.1.1.4 dan 5.1.1.5.

Insentif konsekuensial tidak hanya bersumber dari persoalan yang mengancam, tetapi juga dari bukti manfaat yang mulai dirasakan. Pada Fase Ekspansi, kolaborasi memperoleh dorongan baru ketika hasil ekonomi dari pengelolaan desa wisata mulai terlihat nyata bagi warga. INF-09 menempatkan momen ini sebagai salah satu titik yang mengubah arah keterlibatan masyarakat:

Sekitar tahun dua ribu dua belas, manfaat ekonomi mulai dirasakan oleh masyarakat. Yang dulunya orang ikut itu hanya karena diajak, kemudian melihat temannya mendapatkan hasil. Ada yang dari memandu, ada yang dari berjualan, ada yang dari menyediakan rumah untuk menginap. Akhirnya mereka tertarik dengan sendirinya. Jadi, yang menggerakkan bukan lagi ajakan kami, tetapi bukti bahwa kegiatan ini memang memberikan manfaat bagi keluarga (INF-09, komunikasi personal, 10 Mei 2026).

Temuan ini memperlihatkan pergeseran penting dalam sifat insentif konsekuensial. Pada Fase Inisiasi, dorongan untuk berkolaborasi bersumber dari persoalan bersama, yaitu krisis air dan keterpurukan ekonomi. Pada Fase Ekspansi, sumber dorongan bertambah, yaitu bukti manfaat yang dapat disaksikan secara langsung oleh warga. Pergeseran dari diajak menjadi tertarik dengan sendirinya menandai perubahan motivasi keterlibatan, dari kepatuhan terhadap ajakan tokoh menuju pertimbangan rasional atas manfaat yang nyata. Tahun 2012 yang disebut INF-09 selaras dengan data kunjungan dan pencatatan keuangan yang mulai tercatat rapi pada periode tersebut. Insentif konsekuensial berupa bukti manfaat ini menjadi mekanisme yang menjelaskan mengapa jumlah pelaku aktif tumbuh pesat pada Fase Ekspansi dan kelak dirumuskan sebagai salah satu unsur dalam faktor kepercayaan berbasis bukti.

Insentif konsekuensial juga dapat lahir dari persoalan yang muncul dalam rezim itu sendiri. Pada Fase Ekspansi, rezim menghadapi satu peristiwa yang menggoyahkan kepercayaan, yaitu penyalahgunaan dana oleh seorang pejabat kas. Peristiwa ini, alih-alih meruntuhkan rezim, justru mendorong lahirnya sistem keuangan yang lebih tertib. INF-01 menjelaskan peristiwa tersebut dan perubahan yang menyusulnya:

Penyelewengan itu sebenarnya pernah terjadi. Jadi, kemudahan yang kita berikan atau kurang ketatnya sistem pengawasan itu akhirnya juga bocor dan memperberat salah satu tim kami yang akhirnya menggunakan dan menumpuk, yang akhirnya menjadi beban. Dari situ, kemudian saat ini kita ubah, bendahara itu tidak hanya sendiri, jadi ada sistem kontrolnya dan dia harus memasukkan ke bank, ke rekening. Kami juga meyakini bahwa transparansi menjadi kunci untuk mendapatkan kepercayaan yang besar dari masyarakat. Itu yang akhirnya kita inisiasi: e-ticketing, kemudian pencatatan secara digital. Bahkan sekarang lebih terskema: dari seratus persen itu berapa persen masuk kas, berapa persen ke desa, berapa persen ke budaya (INF-01, komunikasi personal, 10 Mei 2026).

Peristiwa penyalahgunaan dana ini merupakan insentif konsekuensial dalam bentuknya yang paling jelas, yaitu persoalan nyata yang memaksa rezim untuk berbenah. Tanggapan rezim memperlihatkan pola yang khas, yaitu persoalan tidak diselesaikan dengan menyalahkan perorangan, melainkan dengan memperbaiki sistem. Tiga perubahan lahir dari peristiwa ini. Pertama, pemegang kas tidak lagi bekerja sendiri, melainkan dalam sistem kontrol bersama dengan penyimpanan dana melalui rekening bank. Penjualan tiket, kedua, dialihkan ke sistem elektronik atau e-ticketing yang mencatat setiap transaksi secara otomatis. Perubahan ketiga adalah pencatatan keuangan digital yang memungkinkan pembagian pendapatan ke berbagai pos kas dihitung berdasarkan persentase tetap. Ketiga perubahan ini memperlihatkan bagaimana sebuah krisis kepercayaan dapat diubah menjadi

pendorong pelebagaan. Persoalan internal yang berpotensi meruntuhkan rezim justru menjadi insentif yang melahirkan tata kelola keuangan yang lebih transparan dan tahan terhadap penyalahgunaan, sebuah pola yang kelak dirumuskan sebagai salah satu mekanisme transformasi rezim.

Pada Fase Resiliensi dan Inovasi, insentif konsekuensial hadir dalam bentuk yang paling berat, yaitu pandemi Covid-19. Penutupan kegiatan wisata memaksa rezim mencari cara baru agar tetap dapat melayani dan memperoleh pendapatan. INF-01 menuturkan inovasi yang lahir dari tekanan ini:

Ada inovasi virtual tour. Itu salah satu desa pertama yang melakukannya di Nglanggeran. Waktu itu kami bikin dan lumayan membayar juga karena baru. Bahkan banyak juga yang ikut karena ingin melakukan penelitian tentang hal itu. Termasuk penjualan produk secara online di Griya Cokelat. Itu yang harus kami pikirkan: bagaimana produk kami harus laku. Kalau dulu kita mengandalkan orang yang datang, itu sudah kami anggap cukup, tetapi ketika yang datang dihentikan, produk kami tetap harus berjalan. Nah, salah satunya masuk ke digital (INF-01, komunikasi personal, 10 Mei 2026).

Pandemi memperlihatkan cara kerja insentif konsekuensial pada fase krisis. Tekanan berupa penutupan kunjungan tidak membuat rezim berhenti, melainkan mendorong lahirnya dua inovasi. Pertama, wisata maya atau *virtual tour* memungkinkan kawasan tetap dinikmati tanpa harus hadir secara fisik. Kedua, penjualan produk secara daring memutus ketergantungan pemasaran pada kedatangan wisatawan. Perlu ditekankan bahwa kedua inovasi ini tidak hilang ketika pandemi berakhir, melainkan menjadi saluran tambahan yang memperkuat rezim. Pandemi dengan demikian berperan sebagai insentif konsekuensial yang memaksa rezim memperluas cara melayani dan memasarkan, dari yang semula sepenuhnya bergantung pada kehadiran fisik menuju model yang juga

memanfaatkan ranah digital. Pola ini memperkuat temuan bahwa krisis di Desa Wisata Nglanggeran berulang kali berfungsi sebagai pemicu inovasi, bukan sebagai penyebab kemunduran.

c. Saling ketergantungan

Saling ketergantungan (*interdependence*) sebagai faktor pendorong tata kelola kolaboratif di Desa Wisata Nglanggeran muncul dari kesadaran berbagai pihak bahwa persoalan tidak dapat diselesaikan secara terpisah. Karang Taruna sadar bahwa upaya pemulihan kawasan tidak akan berhasil tanpa dukungan resmi dari pemerintah desa. Pemerintah desa menyadari bahwa pengelolaan kawasan yang luas tidak dapat dilakukan tanpa tenaga aktif dari para pemuda. Masyarakat sekitar kawasan menyadari bahwa pengelolaan air dan lahan membutuhkan kerja sama, karena pengelolaan secara individual sudah terbukti tidak berhasil.

Kesadaran akan ketergantungan ini semakin kuat seiring berjalannya rezim. Pada Fase II, ketika unit-unit usaha mulai bermunculan, saling ketergantungan tampak dalam bentuk yang lebih konkret. Pelaku *homestay* membutuhkan pelaku kuliner. Pelaku kuliner membutuhkan kelompok ternak dan pertanian sebagai pemasok bahan baku. Pelaku pemandu wisata membutuhkan kelompok kesenian untuk pertunjukan. INF-09 mencerminkan logika saling ketergantungan ini ketika menjelaskan filosofi pemberdayaan yang menjadi dasar pemilihan mitra ekonomi:

Kaitannya dengan investor, pemodal memang betul-betul banyak yang ingin masuk. Namun, kembali lagi, semangat kami adalah pemberdayaan masyarakat. Jadi, segala kebutuhan orang yang datang, kita harapkan yang menyiapkannya adalah masyarakat. Dari segi akomodasi, pelaku tersebut merupakan masyarakat lokal (INF-09, komunikasi personal, 15 Juni 2025).

Kesadaran akan ketergantungan di Desa Wisata Nglanggeran tidak berhenti pada hubungan antarwarga di dalam desa, melainkan juga meluas hingga ke desa wisata lain di sekitarnya. INF-02 sebagai pengelola unit usaha perempuan menjelaskan bagaimana keterbatasan kapasitas justru mendorong rezim membangun kemitraan dengan desa tetangga:

Kalau penuh di sini, kami tidak mengambil sendiri, harus disebar ke desa wisata terdekat. Kita juga nyambung ke Bubung. Misalnya, yang topeng, anak-anak yang minta tolong, kami ikutkan ke Desa Wisata Bubung, Mereka belajar membuat topeng di sana. Jadi, bukan hanya kita yang dapat keuntungan, tetapi juga luar desa dapat. Kalau di sini chip-nya kurang, kita ambil ke sana juga, jadi mereka juga senang dapat tambahan pekerjaan (INF-02, komunikasi personal, 16 April 2025).

Keterangan ini memperluas cakupan saling ketergantungan sebagai faktor pendorong. Rezim menyadari bahwa kapasitasnya terbatas, baik dari segi daya tampung wisatawan maupun jumlah perajin yang tersedia. Alih-alih menutup diri, rezim memilih untuk berbagi kelebihan permintaan dengan desa wisata tetangga seperti Bubung. Pilihan ini memperlihatkan satu cara pandang yang khas, yaitu keberhasilan tidak dipahami sebagai sesuatu yang harus dimonopoli, melainkan dibagi agar memberikan manfaat yang lebih luas. Saling ketergantungan dengan demikian bekerja pada dua tingkat, yaitu antarunit usaha di dalam desa dan antardesa wisata di kawasan sekitar. Kesediaan berbagi ini tidak hanya memperkuat hubungan baik dengan desa tetangga, tetapi juga memastikan wisatawan tetap memperoleh pelayanan yang memadai ketika kapasitas Desa Wisata Nglanggeran sudah penuh.

d. Ketidakpastian

Ketidakpastian (*uncertainty*) sebagai faktor pendorong di Desa Wisata Nglanggeran pada Fase I muncul dalam beberapa lapisan. Lapisan pertama adalah ketidakpastian tentang bagaimana memulihkan kondisi lingkungan yang sudah terdegradasi. Tidak ada panduan teknis yang tersedia dan pengetahuan formal tentang konservasi belum banyak diakses. Lapisan kedua adalah ketidakpastian tentang apakah kawasan yang dipulihkan benar-benar memiliki nilai ekonomi. Konsep desa wisata pada saat itu belum populer dan tidak ada model yang dapat dirujuk. Lapisan ketiga adalah ketidakpastian tentang apakah inisiatif pemuda akan diterima oleh masyarakat luas.

Tiga lapisan ketidakpastian ini mendorong para pelaku awal untuk bekerja secara kolektif. Bekerja sendiri-sendiri akan terlalu berisiko. Dengan bekerja bersama, risiko dapat dibagi dan ide-ide dapat diuji secara bertahap. Pada Fase IV, ketidakpastian baru muncul dalam bentuk pandemi Covid-19. Tidak ada model yang dapat dirujuk untuk mengelola desa wisata di tengah penutupan berskala global. Strategi yang akhirnya diambil rezim, yaitu menjaga aset tetap terawat meskipun tidak ada pengunjung dan menyiapkan dana cadangan, lahir dari pengelolaan ketidakpastian ini secara kolektif.

Ketidakpastian sebagai faktor pendorong terasa paling nyata setelah rezim melewati pandemi. Pengalaman menghadapi krisis tersebut memperkuat kesadaran lama, yaitu bahwa pariwisata merupakan sektor yang rapuh terhadap guncangan. INF-01 menjelaskan kesadaran ini dan prinsip yang dipakai rezim untuk menghadapinya:

Kami lebih yakin bahwa pariwisata rentan. Jadi, kami bersyukur pariwisata bukan menjadi penghasilan utama, dan kami akan mencoba mempertahankan hal itu ke depan. Kenapa? Pariwisata itu sangat rentan. Ketika ada sedikit guncangan, itu berpengaruh. Kemudian kami semakin meyakini bahwa sesuatu yang heterogen itu lebih kuat. Kalau orang Jawa itu tumpang sari, menanam tumpang sari itu jauh lebih kuat. Ketika yang satu tidak panen, kita masih bisa panen yang lain (INF-01, komunikasi personal, 10 Mei 2026).

Penuturan ini memperlihatkan bagaimana ketidakpastian diolah menjadi prinsip dalam pengelolaan. Rezim tidak berusaha menghilangkan ketidakpastian, sesuatu yang memang mustahil, melainkan merancang struktur mata pencaharian yang tahan terhadapnya. Prinsip yang dipakai dipinjam dari kearifan bertani, yaitu tumpang sari, sistem menanam beberapa jenis tanaman pada lahan yang sama agar kegagalan satu jenis tidak berarti kegagalan total. Diterapkan dalam tata kelola, prinsip ini berarti pariwisata sengaja dijaga agar tidak menjadi satu-satunya penghasilan, sehingga warga tidak kehilangan pijakan ekonomi ketika sektor wisata terguncang. Kedudukannya lentur: warga menjadikan pariwisata penghasilan utama ketika sedang menerima tamu, lalu kembali menjadikannya sampingan ketika mengurus pekerjaan pokok seperti bertani dan berdagang. Kesadaran akan kerentanan pariwisata ini menjadi faktor pendorong yang menjelaskan mengapa rezim secara sadar mempertahankan keberagaman mata pencaharian warganya, sebuah prinsip yang kelak dirumuskan sebagai faktor tumpang sari mata pencaharian dalam temuan penelitian ini.

Empat faktor pendorong yang dibahas di atas hadir bersamaan pada akhir 1990-an di Desa Wisata Nglanggeran. Kepemimpinan pelayan dari Karang Taruna, krisis air dan kondisi ekonomi sebagai insentif konsekuensial, kesadaran akan saling

ketergantungan antara pemuda, pemerintah desa, dan masyarakat, serta ketidakpastian tentang cara memulihkan kondisi desa, semuanya berinteraksi dan menggerakkan inisiatif kolaboratif. Hadirnya empat faktor pendorong ini secara bersamaan sesuai dengan proposisi pertama Emerson dkk. (2012, h. 13) yang menyatakan bahwa kemungkinan munculnya rezim kolaborasi meningkat ketika lebih banyak faktor pendorong yang hadir dan dirasakan oleh para pelaku.

5.1.1.3. Lintasan transformasi empat fase

Bagian ini menjadi tulang punggung kronologis penelusuran, yaitu lintasan yang dilalui rezim Desa Wisata Nglanggeran selama 26 tahun. Dasar penarikan batas antarfase telah dinyatakan pada pembuka Subbab 5.1.1. Tindakan kolaboratif (*collaborative actions*) yang menandai tiap fase menjadi fokus uraian. Struktur organisasi Pokdarwis dan BUM Desa serta portofolio unit usaha pada periode penelitian tersaji pada Tabel 4.7 hingga 4.10 (Bab IV Subbab 4.4); uraian berikut bergerak berurutan dari kegiatan konservasi swadaya pada Fase I hingga konsolidasi dan pelembagaan pada Fase III dan IV.

a. Fase I (1999–2007): konservasi berbasis komunitas

Tindakan kolaboratif pada Fase I terpusat pada pemulihan kondisi lingkungan yang terdegradasi. Karang Taruna Bukit Putra Mandiri sebagai inisiator awal memimpin kegiatan penghijauan kawasan, pengelolaan mata air, serta penjagaan kawasan dari aktivitas eksploitasi. Tanpa pendanaan eksternal, kegiatan-kegiatan ini sepenuhnya bergantung pada swadaya warga. Kegiatan reboisasi menjadi tindakan kolaboratif yang paling menonjol pada Fase I. Penanaman pohon dilakukan secara rutin oleh

anggota Karang Taruna dan warga yang bersimpati. Hubungan antara reboisasi dan ketersediaan air menjadi pemahaman bersama yang mendorong partisipasi. Bukti formal pengakuan atas keberhasilan tindakan konservasi pada Fase I terdokumentasi dalam Piagam Penghargaan dari Bupati Gunungkidul (Gambar 5.10). Piagam ini diberikan pada 13 November 2001 kepada Karang Taruna Bukit Putra Mandiri sebagai Juara I Lomba Penghijauan Swadaya Tingkat Kabupaten Gunungkidul Tahun 2001.



Gambar 5.10. Piagam Penghargaan Lomba Penghijauan Swadaya Tahun 2001
Sumber: Bupati Gunungkidul, Piagam Nomor 002/1861, 13 November 2001 (Arsip Pokdarwis Nglanggeran)

Piagam ini memiliki tiga lapisan nilai pembuktian: lapisan dokumen formal dari otoritas pemerintah daerah, lapisan substansi kegiatan berupa konservasi

lingkungan, dan lapisan modalitas, yaitu “swadaya” yang menegaskan asal-usul akar rumput. Kombinasi tiga lapisan ini menjadikan piagam ini bukti yang sangat kuat untuk klaim bahwa rezim sudah menjalankan tindakan konservasi pada awal Fase I, jauh sebelum kelembagaan formal Pokdarwis terbentuk pada 2008.

b. Fase II (2008–2014): pelembagaan dan ekspansi kemitraan

Fase II menjadi periode pelembagaan dan ekspansi kemitraan yang pesat. Kemitraan paling penting pada periode ini adalah dukungan Pemerintah Daerah Istimewa Yogyakarta terhadap pembangunan Embung dan Kebun Buah Nglanggeran. Diskusi formal tentang pembangunan ini berlangsung di Pendopo Kalisong bersama Sri Sultan Hamengku Buwono X dan Bupati Gunungkidul (Gambar 5.11).



Gambar 5.11. Diskusi Pembangunan Embung dan Kebun Buah Nglanggeran di Pendopo Kalisong dengan Sri Sultan Hamengku Buwono X dan Bupati Gunungkidul

Sumber: Dokumentasi Pengelola Kawasan Ekowisata Gunung Api Purba Nglanggeran; Arsip Pokdarwis Nglanggeran, 2012

Kemitraan dengan UNESCO menjadi langkah kolaboratif berikutnya yang membawa rezim ke panggung internasional. Kunjungan Guy Martini, sebagai pejabat UNESCO, ke Desa Wisata Nglanggeran pada 20 November 2012 menjadi titik penting dalam proses validasi kawasan sebagai bagian dari UNESCO Global Geopark Gunung Sewu (Gambar 5.12).



Gambar 5.12. Pemberitaan Kunjungan Guy Martini dari UNESCO ke Nglanggeran

Sumber: Kedaualatan Rakyat, halaman 3, edisi Rabu Wage, 21 November 2012

Penyelenggaraan Culture Camp pada 15-18 November 2012 yang dihadiri oleh 42 mahasiswa dari 18 negara menempatkan Nglanggeran sebagai tujuan belajar internasional (Gambar 5.13). Kemitraan dengan korporasi nasional terbangun pada akhir Fase II melalui dukungan CSR dari Pertamina. Pertamina mendukung

pengembangan Kawasan Agrowisata Patra Nglanggeran melalui Gabungan Kelompok Tani Kumpul Makaryo (Gambar 5.14). Empat tindakan kolaboratif besar di Fase II yang ditampilkan pada Gambar 5.11 sampai 5.14 saling berkaitan dan saling memperkuat. Diskusi di Pendopo Kalisong menunjukkan kemitraan dengan otoritas tertinggi di provinsi. Kunjungan UNESCO menunjukkan kemitraan dengan jejaring global. Culture Camp 18 negara menunjukkan kapasitas dalam penyelenggaraan kegiatan berskala internasional. CSR Pertamina menunjukkan kemitraan dengan korporasi nasional.



Gambar 5.13. Pemberitaan Culture Camp Internasional di Nglanggeran
 Sumber: *Harian Jogja Express*, halaman 2, edisi Jumat Wage, 16 November 2012



Gambar 5.14. Pemberitaan Kemitraan CSR Pertamina dengan Kawasan Agrowisata Patra Nglanggeran

Sumber: Buletin CSR Pertamina, Nomor 19 Tahun L, 12 Mei 2014, halaman 7

c. Fase III dan IV (2015–2025): konsolidasi dan pelembagaan

Pada Fase III dan IV, tindakan kolaboratif bergerak dari ekspansi kemitraan menuju konsolidasi dan pelembagaan. Pelembagaan formal BUM Desa Tunas Mandiri sebagai badan hukum mandiri pada 2021 menjadi tindakan kolaboratif terpenting pada Fase IV. Bukti formal pelembagaan ini akan ditampilkan secara visual pada Subbab 5.1.1.5 yang membahas adaptasi rezim, karena pelembagaan BUM Desa lebih tepat dipahami sebagai bentuk adaptasi rezim terhadap perubahan regulasi

nasional. Selama Fase III dan IV, jumlah kelompok masyarakat yang terlibat dalam rezim tumbuh menjadi 13 kelompok dengan total partisipasi lebih dari 700 orang.

Di balik pertumbuhan itu ada satu keputusan yang tidak banyak diketahui publik. Sepanjang empat fase, rezim berulang kali menerima tawaran investasi dari pengembang pariwisata dari luar daerah dengan nilai yang jauh melampaui kapasitas modal internal. INF-09 sebagai Ketua Pokdarwis menjelaskan bagaimana tawaran-tawaran itu disikapi:

Setelah kita mempunyai nilai, setelah ada aktivitas kegiatan wisata, ternyata banyak pihak yang ingin masuk, dalam arti menanamkan modalnya, misalkan dari salah satu pengembang pariwisata, pelaku pariwisata yang ada di Jawa Barat sana. Itu bahkan sudah mendesain kawasan Gunung Api Purba. Investasinya tidak hanya satu, dua miliar, tiga miliar, sepuluh miliar, bahkan lebih dari itu. Namun, karena konsep kami adalah pemberdayaan masyarakat, investornya adalah masyarakat setempat. Investor bagi kami tidak harus besar, tetapi selama wisatawan merasa nyaman dan aman, hal itu dapat disampaikan kepada masyarakat. Yang kami lakukan, kita coba dengan bahasa kami tidak menolak, tetapi kita berikan ruang ke zona-zona penyangga, tetapi mereka tidak mau (INF-09, komunikasi personal, 10 Mei 2026).

Kutipan ini lulus tes pistol berasap (*smoking gun*) untuk mengklaim bahwa rezim secara aktif menolak logika pariwisata massal. Frasa “kita berikan ruang ke zona-zona penyangga, tetapi mereka tidak mau” mengungkap strategi penolakan yang halus namun tegas, yaitu menawarkan ruang yang tidak menarik bagi investor berorientasi massa ketimbang menolak secara terbuka. Pernyataan INF-09 mengungkap hal yang krusial: penolakan ini adalah posisi kelembagaan yang konsisten lintas fase, sebuah pilihan yang disengaja dan dipertahankan, bahkan ketika nilai investasi yang ditawarkan sangat besar, bukan sekadar reaksi sporadis.

5.1.1.4. Dampak kumulatif transformasi

Dampak tata kelola kolaboratif di Desa Wisata Nglanggeran terhimpun secara kumulatif dari keempat fase dan terbaca dalam empat dimensi: pengakuan dari negara dan internasional, transformasi ekonomi, perubahan sosial-budaya, dan dampak ekologis. Data kunjungan dan pendapatan 2012–2024 serta kronologi prestasi dan penghargaan tersaji pada Tabel 4.13 dan Tabel 4.14 (Bab IV Subbab 4.7 dan 4.8); analisis pada subbab ini menggunakan data wawancara mendalam dan laporan keuangan teraudit 2025 untuk membaca makna di balik data tersebut melalui kerangka Emerson dkk. (2012).

Dampak kolaborasi juga tampak pada pematangan kelembagaan pengelola. Pada Fase I, penggerak berasal dari satu kelompok, yaitu Karang Taruna, yang memperoleh legitimasi melalui Surat Keputusan Kepala Desa Nomor 05/KPTS/1999. Sepanjang empat fase, penggerak tunggal ini berkembang menjadi 13 kelompok masyarakat pengelola yang terstruktur, mencakup Pokdarwis, unit-unit kewirausahaan sosial seperti Griya Cokelat, serta kelompok berbasis mata pencaharian, sebagaimana disajikan pada Tabel 4.8 (Bab IV). INF-01 menggambarkan pola pertumbuhan ini melalui konsep kewirausahaan sosial, yaitu memandang persoalan di desa sebagai titik tolak pembentukan unit usaha yang terintegrasi dengan pariwisata. Pertumbuhan dari satu penggerak menjadi 13 kelompok menegaskan bahwa transformasi tata kelola tidak hanya bersifat ekonomi, tetapi juga kelembagaan.

Dampak tersebut tidak hanya terbaca dari penuturan informan, tetapi juga meninggalkan jejak dokumenter yang dapat ditelusuri secara mandiri. Piagam Lomba Penghijauan Swadaya 2001 (Gambar 5.10) merekam pengakuan atas hasil konservasi pada Fase I, jauh sebelum kawasan ini dikenal sebagai destinasi wisata. Piagam Kalpataru 2009 (Gambar 5.15), foto penghargaan Mandiri Bersama Mandiri 2012 (Gambar 5.16), dan pemberitaan Tribun Jogja pada tahun yang sama (Gambar 5.17) menandai pengakuan yang meluas pada Fase II, sedangkan Sertifikat Badan Hukum BUM Desa 2021 (Gambar 5.19) menandai pelembagaan pada Fase IV. Dokumentasi lain yang sejenis, seperti Penghargaan Cipta Award 2011 (Gambar 5.24) dan papan kelembagaan Griya Cokelat (Gambar 5.22), sengaja disajikan pada Subbab 5.1.2 agar tetap menyatu dengan pengujian *Bayesian* faktor kunci yang menjadi konteksnya.

a. Pengakuan negara dan internasional

Pengakuan resmi dari otoritas negara dan lembaga internasional menjadi dampak kolaborasi yang paling kasat mata. Pengakuan pertama yang signifikan datang pada Fase II dalam bentuk Piagam Penghargaan Kalpataru dari Gubernur Daerah Istimewa Yogyakarta pada 2009 (Gambar 5.15).



Gambar 5.15. Piagam Penghargaan Kalpataru 2009

Sumber: Arsip Pokdarwis Nglanggeran, 2025

Pengakuan ini diikuti oleh prestasi nasional yang lebih besar pada periode 2011–2012, yaitu kemenangan dalam Mandiri Bersama Mandiri (MBM) Challenge, yang kutipannya diuraikan secara utuh pada Subbab 5.1.1.6.c. Dampak kemenangan ini didokumentasikan pada Gambar 5.16.



Gambar 5.16. Foto Penghargaan Mandiri Bersama Mandiri Challenge 2012

Sumber: Arsip Pokdarwis Nglanggeran, 2025

Validasi independen atas bobot pengakuan ini datang dari sudut pandang luar yang berbasis pada perbandingan lintas desa wisata di Indonesia. INF-13 sebagai peneliti tamu memberi penilaian:

Luar biasa, apa namanya, memang amazing. Artinya, memang layak juga mendapatkan National Best Tourism 2021 dan menjadi desa wisata pertama di Indonesia yang meraih penghargaan itu setelah Panglipuran. Saya bilang ada profesor dari UII saja. Beliau tidak tahu di sini. Begitu saya jelaskan, baru, oh iya, kapan saya mau ke Nglanggeran (INF-13, komunikasi personal, 20 Juni 2025).

Pengamatan ini memberikan konteks komparatif yang penting. Penghargaan National Best Tourism Village pada 2021 menempatkan Desa Wisata Nglanggeran sebagai desa wisata terbaik di Indonesia. Pengamatan INF-13 menghadirkan kontras yang tajam antara prestasi internasional dan pengenalan publik akademik domestik, sehingga memperkuat klaim kebaruan dan keunikan Desa Wisata Nglanggeran.

b. Transformasi ekonomi

Transformasi ekonomi yang dirasakan masyarakat Desa Wisata Nglanggeran sepanjang empat fase menjadi dampak yang paling banyak diangkat oleh informan. Indikator paling konkret adalah pergerakan tarif retribusi masuk kawasan dari Fase II ke Fase IV. INF-08 mendokumentasikan riwayat ini:

Tiket itu kan kita naik dulu yang dua ribu pada 2008, kemudian naik lagi dari dua ribu itu ke lima ribu sekitar 2013. Mulai dari retribusi, kita naikkan dari 2.000 menjadi 7.000 pada 2014. Kemudian, 2015, yang lima belas ribu dengan konsep paket, sampai sekarang lima belas ribu. Ini data penting (INF-08, komunikasi personal, 28 Mei 2025).

Tarif retribusi yang naik menjadi tujuh setengah kali lipat dari Rp2.000 menjadi Rp15.000 antara awal Fase II dan Fase III mencerminkan kemampuan rezim dalam mempertahankan tarif retribusi tanpa kehilangan basis pengunjung. Pengakuan

moneter atas prestasi rezim juga diberikan dalam bentuk hadiah lomba di tingkat provinsi yang ditampilkan dalam pemberitaan media massa Tribun Jogja edisi 6 Oktober 2012 (Gambar 5.17). Dampak ekonomi yang lebih dalam, yang menyentuh kehidupan keluarga, dirasakan paling kuat oleh para perempuan di desa. INF-02 sebagai Ketua Griya Spa dan termasuk perintis Karang Taruna perempuan menggambarkan pergeseran besar yang terjadi:

Kalau dulu kan banyak yang jadi TKW ya. Perempuan di Desa Nglanggeran itu, tapi setelah adanya desa wisata itu, kan secara tidak langsung akhirnya membuka lapangan pekerjaan baru. Mengurangi jumlah penduduk yang mencari pekerjaan di luar Nglanggeran karena setelah adanya desa wisata ini, akhirnya kita juga membuat toko oleh-oleh seperti Griya Coklat, dan itu kan semuanya juga asli warga sini, yang pelakunya juga perempuan semua. Dulu kan mereka nggak punya pekerjaan, paling cuma ngomong putrane nunggu sekolah, pulang sekolah udah masak di rumah, terus yang cari uang itu masih kakung. Tapi kan sekarang mereka sudah bisa menghasilkan uang sendiri (INF-02, komunikasi personal, 16 April 2025).

Pergeseran dari fenomena tenaga kerja wanita yang merantau ke luar negeri menjadi pekerja produktif di desa merupakan perubahan struktural dalam perekonomian rumah tangga. Pada tingkat keluarga, perubahan itu dituturkan INF-10, pemilik *homestay* yang juga mengelola unit usaha olahan. Ia menggambarkan titik berangkat keluarganya sesudah menikah sebagai keadaan yang serba dimulai “dari nol”, dengan “masa-masa susah untuk memulai segala sesuatu dari situ”, sebelum secara bertahap berbenah (INF-10, komunikasi personal, 14 Juni 2025).



Gambar 5.17. Pemberitaan Tribun Jogja “Hadiah Rp30 Juta untuk Nglanggeran”

Sumber: Tribun Jogja, edisi Sabtu 6 Oktober 2012

“Dari nol” dan “masa-masa susah” adalah penanda titik awal sebelum terlibat dalam rezim. Triangulasi tiga sumber yang dibahas sampai di sini, yaitu INF-08 sebagai pengelola, INF-02 sebagai perintis perempuan, dan INF-10 sebagai pemilik *homestay*, mencakup tiga lapisan dampak ekonomi: tingkat destinasi, tingkat perempuan secara kolektif, dan tingkat keluarga. Gambaran dari tiga informan tersebut mendapat konfirmasi dari data keuangan yang diaudit oleh pihak internal pada tahun 2025. Total kas Pokdarwis Nglanggeran pada akhir 2025 tercatat sebesar Rp645.933.000, terdistribusi ke 6 pos sebagaimana dirinci pada Tabel 5.3. Omzet desa wisata pada tahun yang sama mencapai Rp3.691.008.268, dengan bagi hasil kepada 13 kelompok masyarakat sekitar sebesar Rp1,21 miliar. Bagi hasil yang disalurkan melalui Badan Usaha Milik Kalurahan pada 2025 sebesar

Rp107.230.950, tumbuh dari Rp83.007.950 pada 2024, atau naik sekitar 29 persen dalam satu tahun (INF-01, komunikasi personal, 10 Mei 2026).

Tabel 5.3 Distribusi Kas Pokdarwis Nglanggeran per Pos, 2025

No.	Pos Kas	Saldo Akhir 2025 (Rp)
1	Kas pengelola	383.814.000
2	Kas pengembangan	74.989.000
3	Kas promosi	80.888.000
4	Kas kebudayaan	31.190.000
5	Kas dusun	27.832.000
6	Kas sosial	13.546.000
	Total	645.933.000

Sumber: Data keuangan teraudit internal Pokdarwis Nglanggeran 2025 (INF-01, komunikasi personal, 10 Mei 2026)

Makna angka-angka ini terletak pada perjalanan yang ada di baliknya, bukan hanya pada besarannya. Pada 2007, kawasan ini baru mencatat 1.450 kunjungan dengan kondisi keuangan yang sepenuhnya mandiri. Pada 2021, di titik terdalam pandemi, total kunjungan ke desa wisata turun menjadi 51.759 dengan pendapatan Rp810,8 juta. Bahwa pada 2025 rezim mampu mempertahankan omzet di atas Rp3,6 miliar dan mendistribusikan lebih dari Rp1 miliar kepada kelompok-kelompok masyarakat, setelah melewati krisis terbesar dalam 26 tahun perjalanannya, menunjukkan bahwa yang terjadi di Desa Wisata Nglanggeran adalah ketahanan yang sudah teruji, jauh melampaui sekadar pertumbuhan.

Gambaran pemulihan ini menjadi lebih utuh ketika dilihat dari sisi kunjungan. Pada 2025, total kunjungan ke seluruh destinasi di Desa Wisata Nglanggeran mencapai 105.238. Gunung Api Purba sebagai destinasi utama menyumbang 52.883 kunjungan, sedangkan Embung Nglanggeran mencatat 50.168 kunjungan wisatawan reguler ditambah 546 kunjungan melalui paket. Angka kunjungan ke destinasi utama ini hampir empat kali lipat dari titik terendah pandemi pada 2021

yang hanya mencatat 13.980 kunjungan (INF-01, komunikasi personal, 10 Mei 2026).

Perlu dicatat bahwa pemulihan ini belum kembali ke puncak Fase Ekspansi. Pada 2014, kunjungan mencapai 325.303, lebih dari tiga kali lipat angka pada 2025. Kesenjangan ini mencerminkan pilihan yang disengaja, bukan kegagalan. Rezim secara konsisten menolak logika pariwisata massal dan memilih kualitas kunjungan di atas kuantitas, sebagaimana dibahas lebih lanjut pada Subbab 5.1.1.5 tentang adaptasi. Pemulihan kunjungan destinasi utama yang hampir empat kali lipat dari titik terendah dalam empat tahun, dengan omzet yang melampaui Rp3,6 miliar, menunjukkan bahwa pilihan itu tidak mengorbankan keberlanjutan ekonomi rezim.

c. Perubahan sosial-budaya

Berkurangnya tekanan migrasi keluar desa menjadi tema penting bagi INF-10:

Insya Allah, saya masih tetap optimis ketika contoh itu ada dan budaya tidak meninggalkan desa itu sudah tertanam. Artinya, kenapa kita pergi jauh-jauh kalau ternyata desa kita bisa memberikan manfaat ekonomi buat kita (INF-10, komunikasi personal, 14 Juni 2025).

Frasa “budaya tidak meninggalkan desa itu sudah tertanam” menjadi penanda perubahan kultural yang signifikan. INF-05 memberi pengamatan tentang dinamika *sambatan* di Fase III dan IV:

Rasa kegotongroyongan itu, yang menurut saya baik di kelembagaan maupun di masyarakat, masih bertahan meskipun beberapa hal telah terkikis. Seperti kalau buat rumah dulu masih benar-benar sambatan, tapi kan sekarang ada kalanya sambatan. Misalkan ngunggahke gendeng, memasang usuk, memasang ring itu masih sambatan, tapi ketika sudah hal-hal teknis digarap tukang. Secara garis besar, rasa kegotongroyongan masih sangat kuat di sini dan memengaruhi tingginya tingkat swadaya masyarakat (INF-05, komunikasi personal, 15 Mei 2025).

Sambatan tidak hilang, tetapi mengalami spesialisasi. Pekerjaan yang membutuhkan tenaga kolektif dalam jumlah besar pada momen tertentu tetap dilakukan dengan gotong royong. Pekerjaan teknis yang membutuhkan keahlian khusus diserahkan kepada tukang. Pola hibrid ini menjaga semangat kolektif tanpa mengorbankan kualitas teknis. INF-13 mencatat pengamatan tentang warung kejujuran yang menjadi penanda kuat kebudayaan kepercayaan:

Memang luar biasa; mungkin prinsipnya pakai keikhlasan, kemudian ketulusan, lalu kepercayaan untuk berbuat baik. Dari Pak P yang bikin warung kejujuran, beliau itu pokoknya nek sing jikok malah sing rugi gitu loh katanya, jadi kepercayaan-kepercayaan itu yang menjadi modal utama ke depan lokal (INF-13, komunikasi personal, 20 Juni 2025).

Pengamatan validator eksternal ini memenuhi pola triangulasi *insider-outsider*, yaitu pernyataan internal tentang nilai-nilai gotong royong dan keikhlasan divalidasi oleh pengamat eksternal.

d. Dampak lingkungan

Dampak ekologis yang dihasilkan rezim Desa Wisata Nglanggeran sudah banyak dibahas pada bagian-bagian sebelumnya melalui dokumentasi visual. Pemulihan kawasan dari kondisi gersang ke kondisi hijau yang ditampilkan pada Gambar 5.1 dan 5.2, pengelolaan sumber air melalui embung yang ditampilkan pada Gambar 5.3, serta pengakuan UNESCO Global Geopark yang ditampilkan pada Gambar 5.4, semuanya merupakan bukti material dari dampak lingkungan yang berkelanjutan. INF-05 menggambarkan filosofi pengelolaan yang dipertahankan rezim:

Bagaimana kami bersama masyarakat itu mempertahankan konsep yang dari awal disepakati, istilahnya, agar tidak terkikis dan tidak

terkecoh oleh pariwisata sekarang yang hanya sekadar wah, instagrammable. Kami tetap konsisten dengan konsep kami: konservasi, edukasi, dan pemberdayaan masyarakat, sehingga berbagai pengembangan yang kami lakukan selalu kami prioritaskan. Yang pertama, ya, konservasi. Mau bangun fasilitas, opo mikir sikik dampake piye, lingkungan iki rusak ora (INF-05, komunikasi personal, 15 Mei 2025).

Frasa “*mau bangun fasilitas, opo mikir sikik dampake piye, lingkungan iki rusak ora*” menggambarkan filter pengambilan keputusan yang konsisten diterapkan dalam setiap rencana pengembangan. Tiga prinsip yang diangkat, yaitu konservasi, edukasi, dan pemberdayaan masyarakat, menjadi rumusan tata kelola yang menyatukan tiga dimensi keberlanjutan. Empat dimensi dampak yang dibahas di atas menunjukkan bahwa rezim Desa Wisata Nglanggeran berhasil menghasilkan perubahan yang dirasakan di berbagai tingkat dan domain kehidupan masyarakat. Dampak yang dihasilkan ini tidak otomatis berkelanjutan. Krisis dapat menggoyahkan apa yang sudah dibangun, dan perubahan kondisi membutuhkan adaptasi yang cerdas.

5.1.1.5. Adaptasi rezim dan kesiapan putaran berikutnya

Rezim Desa Wisata Nglanggeran menjalankan empat jenis adaptasi: pelembagaan BUM Desa (2021), respons terhadap krisis pandemi, regenerasi sumber daya manusia, dan netralitas kelembagaan.

a. Adaptasi kelembagaan: pelembagaan BUM Desa Tunas Mandiri 2021

Pelembagaan formal BUM Desa Tunas Mandiri sebagai badan hukum mandiri pada 26 Juli 2021 menjadi adaptasi kelembagaan yang paling penting pada Fase Resiliensi dan Inovasi. Tanggal pendirian ini perlu dibedakan dari tahun 2012 yang

merupakan tahun pencatatan pendapatan pertama unit pengelola kawasan. Dengan kata lain, praktik pengelolaan ekonomi desa wisata sudah berjalan hampir satu dekade sebelum badan hukum formalnya lahir, sekali lagi memperlihatkan prinsip bahwa pelebagaan mengikuti praktik, bukan sebaliknya. Profil BUM Desa Tunas Mandiri yang menjadi penanda kapasitas kelembagaan baru ini ditampilkan pada Gambar 5.18.



PROFIL

BADAN USAHA MILIK KALURAHAN TUNAS MANDIRI NGLANGGERAN

A. DATA UMUM DESA NGLANGGERAN

Nama Desa	: Nglanggeran
Nama Kecamatan	: Patuk
Nama Kepala Desa	: WIDADA
Masa Jabatan Kepala Desa	: Dari Tahun 2022 s.d. 2029
LuasDesa	: 762,80 Ha
Alamat Kantor Desa	: Doga, Nglanggeran, Patuk, Gunungkidul
No Telepon Kantor Desa	: 081229472714
Email	: nglanggeran.desa@gmail.com
Batas-Batas Desa	- Sebelah Timur : Desa Nglegi
	- Sebelah Barat : Desa Salam
	- Sebelah Utara : Desa Ngoro-Oro
	- Sebelah Selatan : Desa Putat

B. DATA BADAN USAHA MILIK DESA TUNAS MANDIRI

Nama Badan Usaha Milik Desa	: TUNAS MANDIRI NGLANGGERAN
Alamat Kantor	: Gunungbutak, Nglanggeran, Patuk, Gunungkidul, Daerah Istimewa Yogyakarta
No Telepon	: 08127375590
Email	: bumdestumnasmandiri7@gmail.com
LuasDesa	: 762,80 Ha

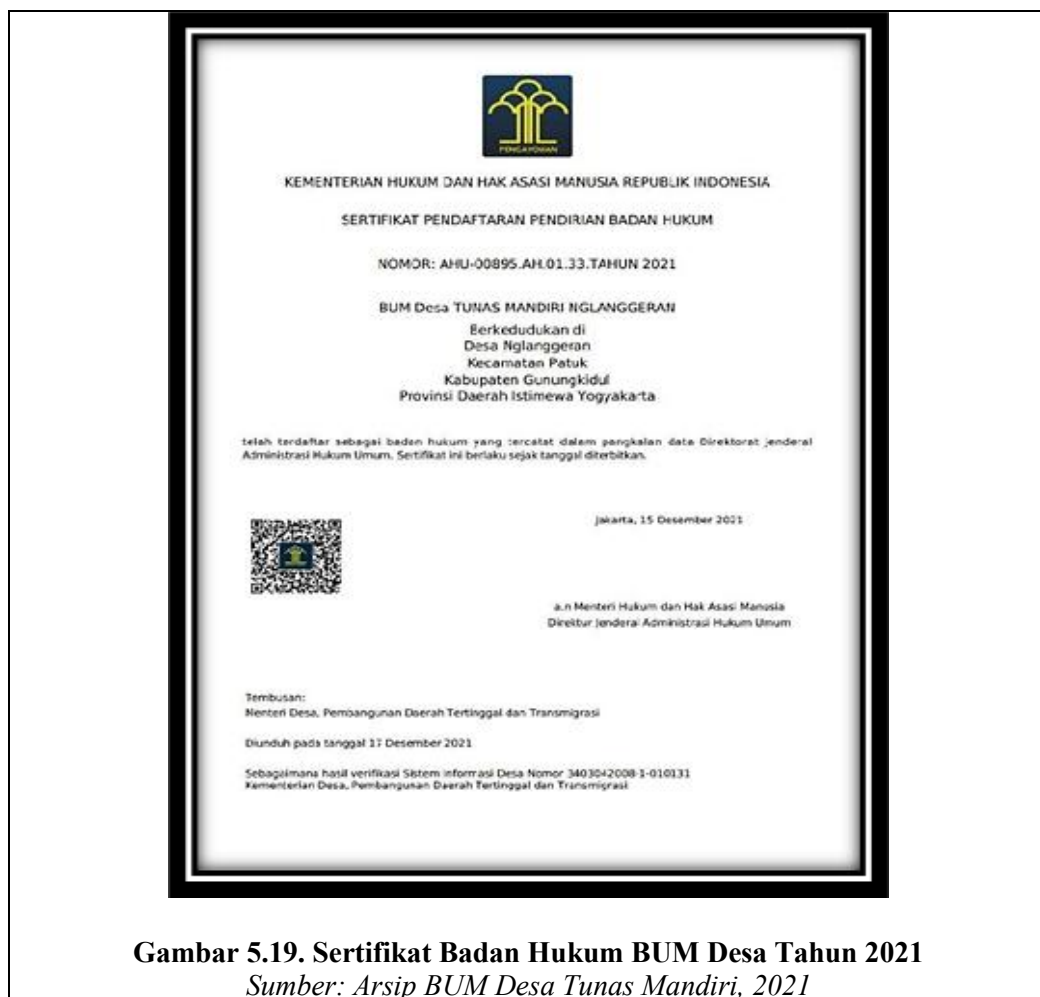
C. PENDIRIAN BADAN USAHA MILIK DESA

Tanggal Musyawarah Desa Perubahan	: 26 Juli 2021
Pendirian BUMDes Tunas Mandiri Nglanggeran	
Peraturan Desa	: Nomor : 4 Tahun 2021
	Tanggal : 26 Juli 2021
	Tentang : PERUBAHAN PENDIRIAN BUM DESA TUNAS MANDIRI NGLANGGERAN

Gambar 5.18. Profil BUM Desa Tunas Mandiri sebagai Tanda Kapasitas Kelembagaan Adaptif Fase IV

Sumber: Arsip BUM Desa Tunas Mandiri, 2025

Pelebagaan ini diperkuat dengan pengakuan badan hukum dari Kementerian Hukum dan HAM melalui Sertifikat Nomor AHU-00895.AH.01.33 Tahun 2021 (Gambar 5.19).



Logika kelembagaan yang melatari adaptasi ini disampaikan oleh INF-12 yang menjabat Direktur BUM Desa Tunas Mandiri:

Pertama, kita memang sudah paham dengan pengertian sinergi tadi, Bu. Jadi kita bekerja sesuai dengan tupoksi masing-masing, dan di situ kan sudah ada aturannya, di AD/ART-nya, bahwa BUMDes itu dapat sepuluh persen dari ticketing tadi. Uang sepuluh persen untuk apa? Untuk pendapatan desa dan nanti akan kembali untuk kesejahteraan masyarakat (INF-12, komunikasi personal, 13 Juni 2025).

Pernyataan ini menunjukkan tiga lapisan adaptasi kelembagaan: pembagian kewenangan berdasarkan tugas pokok dan fungsi, aturan pembagian hasil yang formal dan terdokumentasi, serta kejelasan tujuan akhir, yaitu kesejahteraan masyarakat. Sudut pandang dari Pokdarwis diberikan oleh INF-09:

Pokdarwis pengelola Desa Wisata yaitu mengelola, mengidentifikasi potensi, dan menjahit potensi tersebut menjadi sebuah produk daya tarik wisata. BUMDes itu bisa melakukan usaha apa pun di tingkat desa. Kalau bicara BUMDes Nglanggeran, pengelola Desa Wisata kami ini bermitra karena keberadaannya duluan-duluan kami. Kami meminta kepada BUMDes agar berkomunikasi. Kami bermusyawarah dengan pemerintah desa agar kegiatan yang kami lakukan itu secara hukum legal, sehingga ada beberapa peraturan-peraturan yang dituangkan di Perdes BUMDes, termasuk pungutan-pungutan (INF-09, komunikasi personal, 15 Juni 2025).

Pernyataan ini menambah dua dimensi: urutan historis kelembagaan dan strategi pengamanan legalitas melalui Peraturan Desa. INF-07 sebagai Ulu-Ulu yang berada di posisi perangkat desa menambah perspektif administratif:

Kalau BUMDes itu harmonis. Dulu itu TTP. Waktu diresmikan jadi UPT, Pak kepala UPT-nya juga netral, dalam arti masih bisa diajak terbuka, kadang-kadang gitu. Jadi, antara BUMDes dan Pokdarwis selama ini hubungannya baik-baik saja (INF-07, komunikasi personal, 27 Mei 2025).

Frasa “*hubungannya baik-baik saja*” menegaskan bahwa kemitraan BUM Desa-Pokdarwis berjalan tidak hanya di atas kertas. Triangulasi pernyataan tiga informan ini memenuhi pola triangulasi posisi struktural dan lulus tes ganda menentukan.

Keseimbangan peran antara Pokdarwis dan BUM Desa juga tampak pada unit usaha yang dikelola BUM Desa Tunas Mandiri, tidak hanya pada pembagian hasil retribusi tiket yang telah diuraikan di atas. Dari enam unit usaha dalam portofolio BUM Desa (Tabel 4.10), dua unit yang saling berpasangan, yaitu Treatment dan

Pembuangan Limbah Non-Bahaya serta Produksi Kompos Organik, menangani persoalan sampah wisata sekaligus sampah rumah tangga masyarakat sekitar kawasan. Unit ini berhadapan langsung dengan persoalan yang oleh Vitrianto (2023) dicatat secara khusus sebagai tantangan pada masa puncak kunjungan dan yang sejalan dengan catatan Nayono dan Nayono (2021) tentang ketiadaan pengelolaan sampah formal di kawasan berkunjungan tinggi (lihat Subbab 2.1.2 dan 5.2.1). INF-12 menjelaskan logika unit usaha ini, yang tetap dipertahankan meskipun belum menghasilkan surplus:

Kita selalu nombok, Bu, di situ. Walaupun kita nombok, tapi nggak masalah. Kalau sampah itu di sisi operasional, Bu, gaji. Kalau gaji, kita tidak bisa mengurangi. Kita pasti bisa jalan (INF-12, komunikasi personal, 13 Juni 2025).

Unit ini memiliki fasilitas fisik berupa hanggar pemilahan beserta mesin pencacah yang dioperasikan tenaga kerja setempat, sebagaimana ditampilkan pada Gambar 5.20.



Gambar 5.20. Unit Pengolahan Sampah BUM Desa Tunas Mandiri dengan Mesin Pencacah yang Dioperasikan Tenaga Kerja Setempat
Sumber: Dokumentasi Penelitian, 13 Juni 2024

Pernyataan ini menegaskan bahwa unit sampah dipertahankan sebagai kewajiban lingkungan, bukan sebagai unit yang harus untung terlebih dahulu sebelum dijalankan, sejalan dengan Prinsip P4 (visi keberlanjutan tiga pilar) dalam model rekomendasi (Subbab 5.2.3.2). Skala defisit yang ditanggung tergolong kecil dibandingkan dengan pendapatan kotor unit ini. INF-12 merincinya:

Tidak ketutup. Kita itu, dari tahun 2018 sampai sekarang, paling minim kemarin, Alhamdulillah, hanya nombok dua juta dua ratus. Padahal penghasilan di situ enam puluh tiga juta. Jadi enam puluh tiga juta itu hanya habis untuk operasional: bensin, jasa, upah, dan ada yang sakit itu, terus peralatan yang harus dipakai, yang mau tidak mau harus beli, seperti masker, seperti sarung tangan (INF-12, komunikasi personal, 13 Juni 2025).

Unit ini telah beroperasi sejak 2018, tiga tahun sebelum BUM Desa memperoleh status badan hukum pada 2021, sehingga sekali lagi menegaskan pola pelembagaan yang mengikuti praktik (Mekanisme M2, Subbab 5.2.3.2). Empat orang bekerja tetap pada unit ini, dengan total sekitar 26 sampai 30 orang yang terlibat sepanjang rantai pengambilan dan pemilahan sampah. Unit ini belum sepenuhnya mandiri secara teknis: residu yang tidak dapat diolah masih dititipkan ke Tempat Pemrosesan Akhir (TPA) Wonosari karena keterbatasan peralatan pengelolaan limbah. INF-12 menjelaskan:

Kalau, kan, kita setiap bulan itu ada membuang, menitipkan, ya, membuang, itu salah bahasanya, membuang di TPA Wonosari, karena residu yang kita tidak punya alatnya untuk pengelolaan limbah. Akhirnya, mau tidak mau, ya kita tetap ke sana. Kalau nggak boleh ke sana, ya kita harus bakar, tapi bakar kan melanggar polusi, DLH, istilahnya undang-undang (INF-12, komunikasi personal, 13 Juni 2025).

Ke depan, BUM Desa menyatakan niat mengurangi ketergantungan pada TPA, tetapi mengakui hal ini masih menjadi tantangan berat karena pola kepatuhan warga dalam memilah sampah. INF-12 menuturkan bahwa “masyarakat itu kalau sudah dimudahkan, Bu, tetap ingin mudah; yang seharusnya tidak dibuang di TPA, akhirnya dibuang” (INF-12, komunikasi personal, 13 Juni 2025), dan mencontohkan warga yang tetap membuang sampah campuran meski sudah disosialisasikan, dengan alasan “aku sudah bayar kok, Pak”, padahal retribusi yang dibayarkan hanya Rp15.000 (INF-12, komunikasi personal, 13 Juni 2025). Catatan ini penting agar temuan berikut tidak dibaca sebagai penyelesaian tuntas atas kritik Nayono dan Nayono (2021): unit usaha sudah berdiri dan berjalan rutin, tetapi keterbatasan teknis pengolahan residu serta pola kepatuhan warga tetap menjadi pekerjaan rumah yang diakui sendiri oleh pengelolaanya. Persoalan sampah wisata pada tingkat desa sendiri bukan kekhasan Nglanggeran. Vitasurya (2017) merumuskan model pengelolaan sampah aktivitas wisata bagi Desa Wisata Pentingsari di Daerah Istimewa Yogyakarta, sehingga kebutuhan itu sudah dikenali sebagai persoalan tersendiri pada desa wisata di wilayah yang sama. Yang membedakan pengaturan di Nglanggeran adalah kedudukan kelembagaannya. Penanganan sampah di sini tidak berdiri sebagai program, melainkan sebagai unit usaha di bawah badan hukum BUM Desa, dengan tenaga kerja tetap dan anggaran operasional sendiri, sehingga keberlanjutannya tidak bergantung pada berlanjutnya sebuah program maupun pada tersedianya pendampingan dari luar.

Di tengah keterbatasan itu, unit pengelolaan sampah BUM Desa memperoleh pengakuan pada tingkat kabupaten. INF-12 menegaskan bahwa unit ini “nggak

boleh mati” karena BUM Desa dipercaya menjadi ketua forum TPS (Tempat Pengelolaan Sampah) se-Kabupaten Gunungkidul dan pernah meraih juara satu se-Kabupaten Gunungkidul untuk pengelolaan sampah, sehingga unit ini rutin diikutsertakan setiap kali ada rapat tata ruang tingkat kabupaten (INF-12, komunikasi personal, 13 Juni 2025). Pengakuan eksternal ini memperkuat pembacaan bahwa peran BUM Desa dalam tata kelola kolaboratif Desa Wisata Nglanggeran tidak kalah substantif dibandingkan peran Pokdarwis yang lebih banyak tersorot pada subbab-subbab sebelumnya: jika Pokdarwis banyak berperan pada pengelolaan atraksi, pemasaran, dan mobilisasi masyarakat, BUM Desa mengisi ruang teknis-lingkungan yang oleh sejumlah studi eksternal justru dicatat sebagai kelemahan umum desa wisata. Pembahasan lebih lanjut tentang keterkaitan temuan ini dengan kritik pada studi terdahulu disajikan pada Subbab 5.2.1.

Data primer tambahan dari transkrip wawancara memberikan gambaran yang lebih langsung tentang dampak terhadap ekonomi rumah tangga, melengkapi proksi kelembagaan di atas. INF-10 menuturkan bahwa sebelum desa wisata berkembang, pekerjaan keluarganya hanya bertani, menanam padi dan jagung serta memelihara sapi, pada wilayah yang menurutnya “secara ekonomi masih sangat bisa dikatakan tertinggal”. Sesudah desa wisata tumbuh, perubahannya dirasakan langsung pada tingkat rumah tangga: “dengan adanya desa wisata, dengan adanya *homestay* dan sebagainya yang ada di Nglanggeran ini, memang membuat ekonomi keluarga kami menjadi lebih baik” (INF-10, komunikasi personal, 14 Juni 2025).

Dampak itu tidak seragam dan tidak instan. Rintisan unit usaha pada fase awal berlangsung berat, dengan pendapatan hanya Rp600.000 selama dua tahun bagi empat orang yang bekerja hampir setiap hari, sebelum pendampingan CSR Bank Indonesia masuk pada 2014; pendapatan unit usaha juga turun dari kisaran Rp1.500.000 sampai Rp1.600.000 menjadi Rp800.000 per bulan selama pandemi Covid-19. Struktur pendapatan rumah tangga pun berlapis dan tidak bertumpu tunggal pada pariwisata: pertanian tetap menjadi sumber penghidupan sehari-hari, unit usaha wisata menjadi pendapatan utama ketika tamu sedang ramai, dan *homestay* berfungsi sebagai pendapatan tambahan. Pola diversifikasi ini konsisten dengan temuan Satiani dkk. (2022) bahwa penghidupan warga Desa Wisata Nglanggeran tetap rentan meskipun bertahan melewati krisis Covid-19.

Kesenjangan hasil antarpelaku turut diakui secara eksplisit oleh INF-07: “ada kesenjangan juga Bu misalnya sama-sama berjuang di awal itu (...) hasilnya juga nggak akan sama” (komunikasi personal, 27 Mei 2025). Pengakuan ini datang dari salah satu tokoh pemerintah kalurahan sendiri, sehingga memperkuat, bukan sekadar melengkapi, temuan literatur eksternal (Ristiawan dan Tiberghien, 2021; Suyatna dkk., 2024, lihat Subbab 2.1.2) tentang ketimpangan distribusi manfaat. Data ini tetap berupa laporan diri dari sejumlah kecil informan, bukan survei rumah tangga representatif, sehingga kedudukannya melengkapi, bukan menggantikan, keterbatasan data kesejahteraan yang diakui pada Subbab 6.6.

b. Adaptasi krisis pandemi Covid-19

Pandemi Covid-19 yang melanda Indonesia dari Maret 2020 sampai pertengahan 2022 menjadi ujian terbesar bagi daya tahan rezim Desa Wisata Nglanggeran. INF-09 sebagai Ketua Pokdarwis menjelaskan logika strategi bertahan ini dengan rinci:

Kami mengambil keputusan, tetapi kami juga tetap menempatkan teman-teman yang standby di lokasi, sehingga objek itu tidak kita tinggalkan. Tetapi harus ada yang menjaga, walaupun tidak ada pengunjung, bahkan selama satu tahun, hampir dua tahun setengah, hampir dua tahun. Itu tetap kami lakukan. Tidak ada hasil; tidak ada pemasukan dari mana hasilnya. Kebetulan kami menyisihkan dana cadangan. Kami hanya mengurangi jumlah personel jaga yang biasanya dalam satu hari, di saat tidak pandemi, bisa delapan orang, bisa sepuluh orang; kita kurangi menjadi dua orang, tiga orang. Kami memberikan kebijakan kepada teman-teman untuk kembali melakukan aktivitas sehari-hari, contohnya bercocok tanam, menanam padi, dan sebagainya untuk menjaga ketahanan pangan keluarga (INF-09, komunikasi personal, 15 Juni 2025).

Pernyataan ini lulus tes *smoking gun* karena memuat detail keputusan yang spesifik. Tiga keputusan kunci dapat diidentifikasi: mempertahankan kehadiran fisik di lokasi, pendayagunaan kas cadangan, dan pengurangan personel dengan pengarahannya ke sektor pertanian. Tiga keputusan ini mencerminkan strategi adaptasi yang dirumuskan oleh Folke dkk. (2010) sebagai *transformative resilience*. Sudut pandang dari INF-11 sebagai Manajer Operasional yang mewakili generasi muda pengelola memberi nuansa berbeda:

Berjalan sampai akhir tahun 2020–2021, kami terpaksa menyingkir karena Covid-19. Kemudian, lagi proses membangun, baru bisa dikenal, lalu kena dampak Covid-19 di luar ekspektasi saya karena waktu itu destinasi wisata itu semuanya ditutup. Persepsi saya semuanya juga akan sepi. Justru di pertengahan 2020, pola PPKM buka-tutup: ketika buka, naik; ketika tutup, turun lagi. Banyak kunjungan juga di luar dugaan saya; ternyata orang-orang akhirnya mencari alternatif untuk tetap keluar (INF-11, komunikasi personal, 12 Juni 2025).

Pengamatan ini menambah lapisan empiris pada narasi pandemi. Wisatawan tidak sepenuhnya hilang, tetapi mengalihkan pilihan dari destinasi kota ke destinasi alam yang dianggap lebih aman. Adaptasi pandemi yang menyentuh sisi keuangan korporat juga dirasakan oleh INF-12:

Sewa aja nggak cukup. Makanya itu kita jalan, tapi kalau saya ini sebagai manajernya, yang penting uang dari desa itu tetap aman. Itu sekarang pikiran saya gitu. Saya bekerja sama dengan sales. Padahal setelah Covid-19 ini banyak sales yang bangkrut sampai mobilnya dijual. Yang penting, dana ini kemarin laporannya tahun 2024. Saya bilang untuk grosir yang saya laporkan, yang penting tahun depan dana yang saya alokasikan ke grosir itu bisa kembali semua dan selamat. Itu saja, tapi jangan mengharap penghasilan (INF-12, komunikasi personal, 13 Juni 2025).

Strategi yang ditempuh INF-12 mencerminkan prinsip kehati-hatian fiskal: dana desa harus selamat. Frasa “*jangan mengharap penghasilan*” dari unit grosir pada periode pascapandemi menjadi penanda penilaian risiko yang realistis.

Adaptasi terhadap krisis pandemi tidak hanya bersifat defensif. Rezim juga memanfaatkan periode pembatasan sebagai kesempatan untuk menyusun dokumen tata kelola yang lebih sistematis. Salah satu produk kolaboratif penting di fase ini adalah Rencana Induk Pariwisata Kalurahan (Riparkal) yang disusun bersama Universitas Pancasila dan lembaga konsultan Indekon. Dokumen ini menjadi cetak biru pengembangan desa wisata berbasis bukti yang pertama kali dimiliki Desa Wisata Nglangeran secara formal, melengkapi prosedur operasional baku yang sudah ada dengan arah strategis jangka panjang. Kemitraan ini berbeda dari keterlibatan UGM yang berlangsung pada Fase Konsolidasi Kualitas dalam konteks pengembangan kapasitas geowisata untuk UNESCO Global Geopark. Keduanya adalah kemitraan akademik, tetapi dengan fokus dan momen yang berbeda.

c. Adaptasi generasi: regenerasi sumber daya manusia

Adaptasi ketiga adalah persiapan rezim menghadapi peralihan kepemimpinan dari generasi pertama ke generasi berikutnya. Struktur regenerasi yang sudah berjalan dirumuskan oleh INF-11:

Kami itu generasi kedua. Saya, Mas S, Mas H, dan Mas L adalah generasi kedua. Generasi pertamanya, Pak M, Pak T, Pak U, itu yang awal merintis terkait dengan Gunung Api Purba. Gunung Api Purba itu dikelola pada tahun 1999. Kemudian, Desa Wisata tersebut memperoleh SK pada tahun 2007. Pada tahun 2008, itu mulai bergerak. Kami mengikuti proses itu sejak tahun 2005. Kami ngikutin itu. Waktu itu kami masih duduk di SMP. Tahun 2003 pun diajak oleh senior kami untuk melakukan aktivitas menanam pohon (INF-11, komunikasi personal, 12 Juni 2025).

Pemetaan lintas generasi ini menjadi peta operasional rezim yang penting. Pola pengaderan yang dimulai sejak usia muda menjadi salah satu kekuatan rezim.

Tantangan regenerasi ke generasi ketiga ternyata berbeda. INF-11 melanjutkan:

Problemnya sekarang adalah regenerasi SDM setelah kami. Kami berpikir berat. Setelah ini, masalahnya, kalau putranya terlalu jauh, berikutnya itu karena SDM sekarang sifatnya praktis. Tidak mau repot, tidak mau bersinggungan dengan orang lain. Bermasalah belum tentu mendapatkan untung. Mereka kan makanya pengen tinggi, ora berbaur karo wong, tapi iso ngentokke duit. Itu kan generasi saiki (INF-11, komunikasi personal, 12 Juni 2025).

Pengamatan ini mengangkat tantangan generasi yang lebih kompleks. Kesadaran tentang siklus regenerasi ini juga ada di tingkat pengelola inti. INF-09 menyiapkan transisi kepemimpinan dengan rencana eksplisit:

Sebenarnya kami sendiri, khususnya saya sendiri, kemarin juga sudah menyampaikan kepada teman-teman itu bahwa nanti pada tahun 2026. Sebenarnya, 2021 kemarin itu harusnya saya sudah—saya tidak ingin menjadi ketua lagi seperti itu. Demikian, dari hasil kesepakatan musyawarah, ternyata masih diminta. Kemudian, di tahun 2026, besok, Insya Allah, nanti, harapan kami, teman-teman, ada Mas G, Mas A, Mas L (INF-09, komunikasi personal, 15 Juni 2025).

Pendekatan ini sejalan dengan praktik *succession planning* yang dirumuskan oleh Rothwell (2010, h. 31). Adaptasi generasi juga dirasakan dari sisi pelaku senior. INF-04 sebagai pemilik warung kejujuran memberi pengamatan tentang dinamika kepercayaan lintas generasi:

Kalau saya, kan paling banyak 100 ribu. Paling banyak itu. Kan gak apa-apa. Saya orang gak punya. Dulu pernah itu laporan sana. Uang saya hilang. Ya emang udah, cuma laporan aja. Uangku hilang. Dia tetap bertahan sampai sekarang ini. Maksudnya, tetap dikasih, tapi dia pernah melaporkan entah berapa lama itu. Sekarang malah tambah banyak. Jadi nggak jerak, dicoba (INF-04, komunikasi personal, 14 Mei 2025).

Pendekatan “nggak jerak, dicoba” mencerminkan ketahanan moral yang menjadi modal sosial khas masyarakat Nglanggeran. Praktik warung kejujuran INF-04 menjadi ruang pelatihan kepercayaan bagi generasi yang lebih muda, sebuah sumbangan tidak langsung bagi adaptasi generasi.

d. Adaptasi politik: netralitas kelembagaan

Tiga jenis adaptasi yang sudah dibahas, yaitu kelembagaan, krisis, dan generasi, semuanya merespons perubahan yang datang dari luar kendali rezim. Ada satu jenis adaptasi lagi yang sifatnya berbeda: adaptasi terhadap tekanan politik lokal yang muncul dari dalam lingkungan desa. Strategi netralitas kelembagaan rezim sudah diuraikan secara rinci pada Subbab 5.1.1.1.d, termasuk kutipan utuh INF-09 tentang pemisahan tegas antara hak politik personal anggota dan posisi kelembagaan organisasi. Yang menjadi penanda adaptasi pada Fase IV adalah pelembagaan strategi tersebut dalam bentuk dokumen formal, yaitu Riparkal yang disusun bersama Universitas Pancasila dan Indekon. Cetak biru pengembangan yang

ditetapkan melalui musyawarah desa ini mengikat siapa pun pemimpin yang datang berikutnya: netralitas yang tidak lagi bergantung pada itikad baik perorangan, melainkan terekam dalam perencanaan tertulis.

Empat jenis adaptasi yang dibahas pada subbab ini menunjukkan bahwa rezim Desa Wisata Nglanggeran tidak hanya bertahan menghadapi perubahan, tetapi juga memanfaatkan setiap perubahan sebagai kesempatan untuk memperkuat kapasitas kelembagaan, mengembangkan filosofi kerja, dan mempersiapkan keberlanjutan jangka panjang. Pelembagaan BUM Desa pada 2021, yang terjadi di tengah pandemi, menjadi bukti bahwa rezim mampu mengelola dua jenis adaptasi secara bersamaan. Persiapan regenerasi yang sedang berjalan akan menentukan apakah hasil adaptasi yang telah dicapai akan terus dipelihara atau memudar.

e. Ancaman terhadap putaran berikutnya

Model yang berbentuk putaran menyiratkan bahwa putaran berikutnya tidak dijamin terjadi. Karena itu kesiapan rezim perlu dibaca bersama dengan ancaman yang membayangnya. Bagian ini mencatat ancaman tersebut sebagaimana dirumuskan sendiri oleh pelaku inti pada wawancara pendalaman pascaseminar hasil, bukan sebagai perkiraan peneliti. Ketika ditanya risiko terbesar bagi keberlanjutan, INF-01 tidak menyebut menurunnya kunjungan, melainkan pembukaan akses jalan menuju kawasan:

Saya melihat salah satu ancaman terbesar itu akses. Ini membuka Nglanggeran itu terlalu lebar dan terlalu dekat dengan jantung Jogja. Ibaratnya kita kan punya kawasan inti yang ini tuh sebenarnya harus dijaga. Nah, akses ini kalau saya menilai ini terlalu dekat, dan ini belah desa, yang itu akan memengaruhi struktur kehidupan, pola komunikasi, kemudian model sosial. Dan orang yang akan melirik dan datang bakal

membeli, berinvestasi, itu semakin tinggi. Mohon maaf, mereka itu tidak mengetahui kultur dan budaya desa. Nah, itu kan agak sulit untuk bisa kami kelola. Jadi itu ketakutan saya (INF-01, komunikasi personal, 10 Mei 2026).

Pernyataan ini membalik anggapan yang lazim tentang ancaman bagi desa wisata. Yang dikhawatirkan bukan kegagalan menarik pengunjung, melainkan keberhasilan yang datang melalui prasarana yang tidak dikendalikan rezim. Tiga akibat disebut berurutan, yaitu perubahan struktur kehidupan, pergeseran pola komunikasi, dan berubahnya model sosial, disusul masuknya pembeli dan pemodal yang tidak mengenal kultur setempat. Frasa “belah desa” menandai persoalan keruangan yang bersifat fisik, yaitu jalan yang memotong permukiman dan karena itu memotong pula jejaring sosial yang selama ini menjadi tulang punggung rezim. INF-01 menambahkan bahwa jalan tersebut belum tersambung seluruhnya, dan menilai persoalannya akan bertambah berat apabila sambungan ke arah kawasan Ratu Boko benar-benar terwujud (INF-01, komunikasi personal, 10 Mei 2026).

Akar persoalannya kemudian dirumuskan sendiri oleh informan sebagai perbedaan ukuran keberhasilan antara pemerintah dan komunitas:

Bagi, mohon maaf, pemerintah atau pihak eksternal itu melihat kesuksesan pengembangan pariwisata itu rata-rata yang dilihat adalah ekonomi, pembangunan, kunjungan, kemudian kemewahan. Padahal ada nilai-nilai yang masyarakat desa itu dia jauh lebih nyaman. Kita tidak butuh terlalu ramai. Tamu itu harus ada, tapi tidak butuh ramai, atau pembangunan yang terlalu masif itu kadang menjadi konflik, menjadi masalah (INF-01, komunikasi personal, 10 Mei 2026).

Rumusan ini penting secara analitis karena menyatakan persoalan yang selama ini hanya tersirat pada temuan lain. Keputusan membatasi pengunjung di zona inti pada

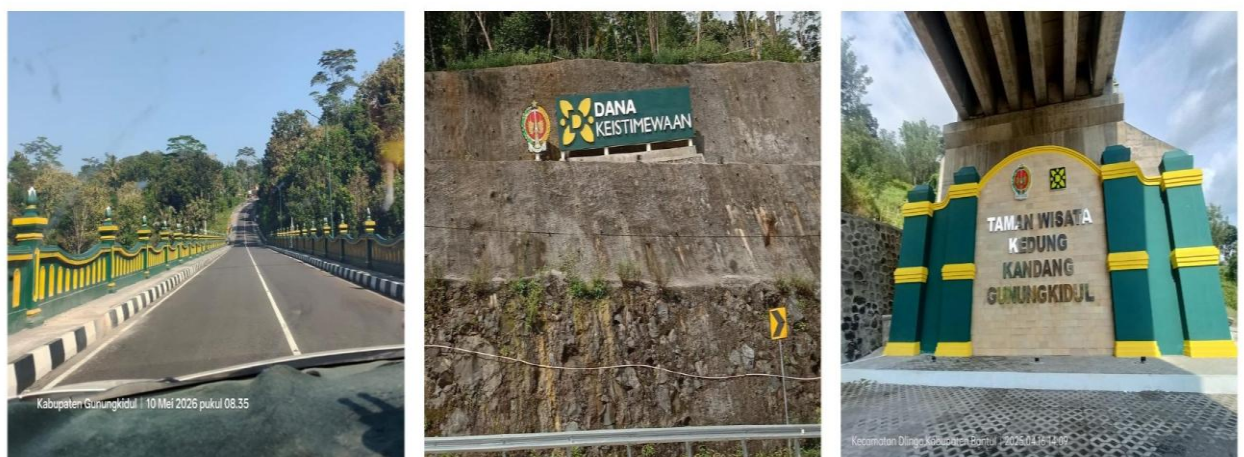
2014 dan penolakan tawaran investasi bernilai miliaran rupiah (Subbab 5.1.1.2 dan 5.1.1.3) selama ini dibaca sebagai wujud konsistensi visi (F5). Penuturan di atas memperlihatkan bahwa keputusan tersebut juga merupakan pilihan sadar atas ukuran keberhasilan yang berbeda dari ukuran yang dipakai pihak luar. Ketika ukuran itu berbeda, prasarana yang dibangun atas nama kemudahan akses dapat dirasakan sebagai tekanan, bukan sebagai dukungan. Di sinilah batas daya tolak yang bersifat asimetris pada Subbab 5.1.1.6.d memperoleh wujudnya yang paling nyata: rezim terbukti mampu menolak pemodal, tetapi tidak memiliki sarana untuk menolak keputusan pembangunan jalan.

Ancaman kedua yang disebut INF-01 adalah regenerasi. Ia menyatakan keyakinannya bahwa kader selalu ada pada setiap angkatan, tetapi mengakui bahwa “menemukan dan memunculkan itu tidak mudah” (INF-01, komunikasi personal, 10 Mei 2026). Kekhawatiran ini sejalan dengan pengamatan INF-11 tentang tantangan generasi ketiga pada Subbab 5.1.1.5.c, sehingga regenerasi terbaca bukan sebagai persoalan yang sudah selesai melalui Faktor Kunci F7, melainkan sebagai pekerjaan yang harus terus diperbarui pada setiap putaran.

Dua ancaman ini melengkapi pembacaan tentang kesiapan putaran berikutnya. Keduanya tidak membatalkan capaian yang telah diuraikan, tetapi menegaskan bahwa capaian tersebut berada pada posisi yang rentan terhadap keputusan yang dibuat di luar arena kolaborasi desa. Perlu dinyatakan pula batas bukti pada bagian ini: penelitian ini merekam ancaman tersebut sebagaimana dipersepsikan pelaku, sedangkan dokumen perencanaan dan penganggaran ruas jalan yang dimaksud

tidak ditelusuri, sehingga proses perumusan dan pengambilan keputusannya berada di luar jangkauan temuan ini.

Sumber pembiayaan prasarana tersebut dapat ditelusuri dari penanda yang terpasang di lapangan. Dokumentasi penelitian memperlihatkan papan penanda Dana Keistimewaan Daerah Istimewa Yogyakarta pada dinding penahan di sisi ruas jalan, serta logo yang sama pada gerbang Taman Wisata Kedung Kandang yang dibangun di bawah struktur jembatan. Ketiga rekaman itu disajikan pada Gambar 5.21.



Gambar 5.21. Prasarana Jalan dan Jembatan Berpendanaan Dana Keistimewaan di Kawasan Nglanggeran dan Kedung Kandang

Sumber: Dokumentasi Penelitian, 16 April 2025 dan 10 Mei 2026

Temuan visual ini menutup rangkaian argumen pada Subbab 5.2.1 tentang peran negara. Dana Keistimewaan merupakan instrumen fiskal yang lahir dari Undang-Undang Nomor 13 Tahun 2012, yaitu undang-undang yang sama yang memberi dasar hukum bagi status Sultan Ground atas kawasan inti Desa Wisata Nglanggeran. Keistimewaan yang pada satu sisi memungkinkan rezim mengelola

aset utamanya tanpa beban kepemilikan, pada sisi lain membiayai prasarana yang oleh pelaku rezim sendiri dinilai mengancam keberlanjutan komunitasnya. Dukungan negara dengan demikian tidak bekerja dalam satu arah. Instrumen yang sama dapat menopang sekaligus menekan, bergantung pada apakah perumusannya mempertimbangkan ukuran keberhasilan yang dipakai komunitas setempat. Bagi perumusan kebijakan, catatan ini menunjukkan bahwa keberhasilan desa wisata yang telah mencapai tingkat mandiri tidak cukup dijaga melalui penambahan prasarana, melainkan menuntut penilaian dampak yang menempatkan daya dukung sosial kawasan sejajar dengan kemudahan akses.

5.1.1.6. Karakter rezim yang bertahan lintas fase

Empat fase yang ditelusuri di atas memperlihatkan apa yang berubah dari waktu ke waktu. Bagian ini menelusuri sisi sebaliknya, yaitu cara kerja rezim yang justru bertahan dan berulang di sepanjang keempat fase. Data lapangan memperlihatkan tiga karakter yang tidak terikat pada satu fase tertentu, melainkan hadir sebagai sifat rezim yang menetap. Ketiganya sejalan dengan unsur dinamika kolaborasi (*collaborative dynamics*) yang menjadi jantung rezim tata kelola kolaboratif. Emerson dkk. (2012) menempatkan dinamika ini sebagai inti dari komponen Rezim Tata Kelola Kolaboratif (*Collaborative Governance Regime*), yaitu mekanisme yang menjadi wadah bagi para pelaku untuk berinteraksi dan mengubah niat bersama menjadi tindakan bersama. Dinamika ini terdiri atas tiga unsur yang saling memperkuat, yaitu keterlibatan berdasarkan prinsip (*principled engagement*),

motivasi bersama (*shared motivation*), dan kapasitas untuk bertindak bersama (*capacity for joint action*).

a. Keterlibatan berdasarkan prinsip

Keterlibatan berdasarkan prinsip mencakup empat elemen menurut Emerson dkk. (2012), yaitu penemuan (*discovery*), definisi (*definition*), pertimbangan bersama (*deliberation*), dan penentuan (*determination*). Mekanisme keterlibatan berdasarkan prinsip yang paling khas di Desa Wisata Nglanggeran adalah Forum Selasa Kliwon yang berakar pada tradisi Jawa siklus 35 hari (*selapan dino*). INF-05 sebagai pengelola yang menangani manajemen konflik menjelaskan struktur evaluasi yang berjenjang dalam rezim:

Kalau evaluasinya, kami memang sudah terjadwal, misalnya dengan tim lapangan itu dua minggu sekali, kemudian dengan tim embung itu seminggu sekali, kemudian dengan masyarakat itu satu bulan sekali, kalau bahasa Jawanya lapangan, jadi 35 hari sekali, kemudian ada evaluasi tahunan (INF-05, komunikasi personal, 15 Mei 2025).

Pengaturan ini menunjukkan tiga tingkat keterlibatan yang berbeda dalam jangka waktu tertentu. Evaluasi mingguan untuk tim embung maupun tim Gunung Api Purba mencerminkan kebutuhan koordinasi operasional yang ketat. Evaluasi dua mingguan bagi tim lapangan menjadi mekanisme penyesuaian taktis. Evaluasi bulanan bersama masyarakat menjadi forum strategis untuk membahas arah kebijakan jangka panjang.

Validasi independen atas mekanisme musyawarah ini datang dari sudut pandang pihak luar. INF-13 yang berkunjung sebagai peneliti mencatat:

Mereka sudah punya forum khusus, forum khusus setiap hari apa gitu, rembukan atau apa, seperti itu, untuk membicarakan secara bersama

pada Selasa Kliwon. Itu ada semacam kumpul; ada juga yang sekadar diskusi. Kalau saya rasa itu sudah bagus, cara mengelola konflik dengan bermusyawarah (INF-13, komunikasi personal, 20 Juni 2025).

Pengamatan ini menjadi bukti yang lulus tes wajib lulus (*hoop test*). Forum musyawarah dirasakan sebagai praktik nyata baik oleh pengelola maupun pihak luar, ketimbang sekadar rutinitas internal. Triangulasi *insider-outsider* antara INF-05 dan INF-13 memperkuat klaim bahwa keterlibatan berdasarkan prinsip benar-benar berjalan.

Mekanisme penjangkauan partisipasi di Desa Wisata Nglanggeran tidak terbatas pada forum formal Pokdarwis. Strategi komunikasi multichannel digunakan untuk memastikan informasi sampai ke seluruh lapisan masyarakat. INF-08 menjelaskan:

Di pertemuan yang lain kita kan ada Yasinan. Yasinan RT per RT, per dukuh ya, di bawahnya dukuh. Oh, juga ada forum Yasinan. Yasinan kan kita macam-macamkan nilai dan kita sampaikan (INF-08, komunikasi personal, 28 Mei 2025).

Pemanfaatan forum *Yasinan* menunjukkan kepekaan rezim terhadap struktur sosial yang sudah ada. Forum keagamaan yang sudah biasa diikuti masyarakat menjadi saluran komunikasi tambahan untuk menyampaikan informasi tentang program desa wisata.

Pengambilan keputusan dalam rezim memakai pola fasilitasi yang mengutamakan ruang musyawarah daripada arahan langsung. INF-09 menjelaskan caranya:

Kalau saya, biasanya nanti musyawarah kita berikan ke seluruh forum. Nanti saat forum itu tidak bisa mengambil keputusan, biasanya saya baru menyampaikan di situ. Apa yang saya sampaikan adalah bahasa-bahasa yang tentunya bisa diterima oleh kedua belah pihak, baik dari sisi kami dan teman-teman maupun dari sisi kelompok masyarakat (INF-09, komunikasi personal, 15 Juni 2025).

Pola ini menunjukkan kepemimpinan yang menahan diri. Ketua tidak langsung memberi arahan, tetapi memberi ruang bagi forum untuk mencapai konsensus. Suara ketua baru terdengar ketika forum benar-benar buntu. Pola ini berbeda dengan kepemimpinan instruktif yang sering dijumpai di organisasi pedesaan, yang keputusannya kerap diambil oleh tokoh tertua atau pemimpin formal tanpa proses musyawarah yang mendalam. INF-08 menambahkan tentang kerangka aturan yang lahir dari musyawarah:

Kita yakinnya itu dibahas dulu biar nyaman, sebelum dua bulan atau tiga bulan mulai, baru kita rembuk bareng. Aturan itu kita sepakati bersama. Dari dulu sampai saat ini kita pakai musyawarah, kesepakatan bersama, hasil yang ditentukan. Dengan aturan itu, mereka sudah nyaman, karena kesepakatan (INF-08, komunikasi personal, 28 Mei 2025).

Aturan yang dihasilkan melalui musyawarah memiliki legitimasi yang lebih kuat dibandingkan dengan aturan yang ditetapkan secara sepihak. Pelaku merasa terikat karena ikut menyusun, bukan karena dipaksa oleh otoritas eksternal. Mekanisme ini sejalan dengan unsur penentuan (*determination*) dalam keterlibatan berdasarkan prinsip Emerson dkk. (2012, h. 14).

Keterlibatan berdasarkan prinsip tidak hanya berlangsung pada lapisan pengurus, melainkan juga pada lapisan pelaksana harian yang menjalankan kegiatan wisata setiap hari. Lapisan ini penting ditelusuri karena di situlah kesepakatan yang dihasilkan forum diuji menjadi tindakan. INF-03, yang bertugas sebagai petugas jaga malam kawasan Gunung Api Purba sekaligus anggota seksi taman dan kebersihan, menggambarkan pembagian kerja yang berlaku pada lapisan tersebut:

Sekarang ada tiga kelompok, ada tiga kelompok pemandu, tiga kelompok yang jaga, delapan jam, tapi kalau tambahan jaga malam hampir 24 jam.

Jaga malamnya saya 24 jam, setiap harinya jaga karena baru satu kelompok, yang jaga malam satu kelompok. Jaga harian tiga kelompok itu ibaratnya nanti Senin kelompok saya, terus kelompok selanjutnya, kelompok selanjutnya, langsung ke saya lagi, muter terus (INF-03, komunikasi personal, 13 Mei 2025).

Giliran tersebut tidak ditetapkan secara sepihak oleh pengurus, melainkan disepakati melalui musyawarah antaranggota kelompok. Ketika ditanya apakah anggota yang lebih senior memperoleh porsi giliran yang lebih menguntungkan, INF-03 menyatakan hal itu tidak terjadi, sehingga prinsip pemerataan yang berlaku pada forum pengurus juga berlaku pada tingkat regu kerja.

Penuturan INF-03 sekaligus memperlihatkan sisi yang jarang muncul dalam narasi keberhasilan, yaitu bahwa kepatuhan pelaksana tidak terjaga dengan sendirinya. Regu jaga malam pernah menyusut dari tiga kelompok menjadi satu karena sebagian anggota tidak menjalankan tugas sebagaimana disepakati:

Yang jaga malam itu awalnya tiga, terus dua, karena yang satu kelompok dulunya kurang orang juga. Terus yang satu kelompok itu ada yang kerja, ada yang enggak, terus membuat mungkin marah yang temannya lah. Dia terus keluarnya satu, keluar dua, keluar; yang terakhir ini yang standby-nya bagus terus ikut keluar, tinggal dua yang sok suka tidur itu (INF-03, komunikasi personal, 13 Mei 2025).

Sebagai ketua regu, INF-03 menghadapi persoalan itu tanpa konfrontasi terbuka. Ia mengakui bahwa ketegasannya kurang karena “kadang nggak enak” terhadap sesama warga sedesa, tetapi menegaskan bahwa pada saat kunjungan sedang ramai ia “tetap teguh” pada kesepakatan yang telah dibuat (INF-03, komunikasi personal, 13 Mei 2025). Mekanisme yang dipakainya pun bukan sanksi, melainkan kesepakatan informal yang dirumuskan sendiri oleh para anggota regu:

Sama teman-teman empat orang itu tadi, ya sudah, nanti ngumpul; sewaktu-waktu rame, engko tak gugah gentenan, intinya harus. Kesepakatannya itu, nek dibangunin harus gak marah, intinya itu kan ada (INF-03, komunikasi personal, 13 Mei 2025).

Ketika kesepakatan informal dinilai belum cukup, persoalan dinaikkan ke forum pertemuan bulanan untuk ditegaskan menjadi kewajiban bersama, yaitu setiap kelompok wajib mengambil giliran jaga malam. Pola ini memperlihatkan musyawarah berlapis bekerja dari bawah ke atas: kesepakatan lisan pada tingkat regu terlebih dahulu, dan penegasan pada forum yang lebih luas ketika kesepakatan itu tidak berjalan. Pada saat yang sama, regenerasi juga berlangsung pada lapisan pelaksana, bukan hanya pada lapisan kepemimpinan, karena regu yang dipimpin INF-03 memuat tiga anggota berusia muda yang menjadi penerus tugas jaga malam.

Tiga hal dapat dibaca dari lapisan pelaksana ini. Pertama, kepatuhan pada rezim tidak bersifat otomatis; ia dipelihara melalui teguran sesama anggota dan penegasan berkala, dan mereka yang tidak menjalankannya keluar dengan sendirinya melalui proses yang berlangsung bertahap. Kedua, penanganan ketidakdisiplinan berlangsung berlapis, yaitu kesepakatan regu terlebih dahulu, lalu forum bulanan, tanpa melalui mekanisme sanksi formal. Ketiga, terdapat batas struktural yang diakui sendiri oleh pelaku, yaitu tidak tersedianya jenjang karier pada lapisan pelaksana karena latar pendidikan yang umumnya berhenti pada tingkat sekolah menengah. Keterbatasan ini menjadi catatan bagi keberlanjutan rezim, karena komitmen pada lapisan pelaksana sejauh ini bertumpu pada keikhlasan dan keterikatan sosial, bukan pada insentif jenjang karier.

Keterlibatan berdasarkan prinsip perlu pula dibaca dari sisi pemerintah kalurahan, karena rezim ini berjalan di wilayah administratif yang bukan miliknya sendiri.

INF-07 sebagai Ulu-Ulu merumuskan pembagian peran itu dengan tegas:

Peran desa dalam hal ini lebih kepada pengambil kebijakan, misalnya terkait dengan perdesnya atau perkalnya, terkait dengan SK-nya; lebih ke perencanaannya, bukan eksekutor di lapangan (INF-07, komunikasi personal, 27 Mei 2025).

Rumusan ini penting karena datang dari perangkat desa sendiri, bukan dari pengelola yang berkepentingan menonjolkan kemandiriannya. Pemerintah kalurahan menempatkan diri sebagai pembuat aturan dan perencana, sedangkan pelaksanaan diserahkan kepada pengelola. Pola pendanaannya mengikuti logika yang sama. INF-07 menyebut sistem pembiayaan di desanya sebagai sistem “keroyokan”, yaitu banyak pihak turun bersama-sama pada satu kawasan, mulai dari pemerintah provinsi dan kabupaten sampai berbagai organisasi perangkat daerah seperti Dinas Pariwisata, Dinas Peternakan, PLN, dan Dinas Pekerjaan Umum, sementara peran desa adalah membiayai “yang belum didanai dari OPD tersebut, dan sesuai dengan kemampuan desa” (INF-07, komunikasi personal, 27 Mei 2025). Istilah keroyokan itu merupakan rumusan emik yang menggambarkan kolaborasi lintas tingkat secara lebih tepat daripada istilah teknis mana pun, karena sekaligus menangkap keramaian pihak yang terlibat dan sifat menambal dari peran desa. Forum evaluasi berkala yang telah diuraikan di atas juga dikonfirmasi dari sisi pemerintah, lengkap dengan kewajiban pelaporan keuangannya:

Ada, Selasa Kliwon, selapan dino namanya. Ini semua pengurus Pokdarwis beserta pamong ini musyawarah, di evaluasi namanya. Dan setiap tahun ini Pokdarwis melaporkan keuangan, tertib setiap tahun (INF-07, komunikasi personal, 27 Mei 2025).

Konfirmasi dari perangkat desa ini menjadikan forum lapanan bukan sekadar klaim pengelola, melainkan praktik yang diakui dan dihadiri pemerintah kalurahan. INF-07 juga menautkan etos kerja pengelola dengan asal-usul organisasinya. Para pengurus berlatar belakang Karang Taruna, sehingga keaktifan berkomunikasi dan berkegiatan terbawa sejak awal dan, dalam ungkapannya, “ketika bekerja itu di awal tidak berpikir nanti entuk opo” (INF-07, komunikasi personal, 27 Mei 2025). Penautan itu memperkuat temuan tentang asal-usul akar rumput pada Subbab 5.1.1.1.

Satu keterangan lain memperkuat temuan tentang kepemilikan rezim oleh komunitas, meskipun datang dalam bentuk ketidaktahuan. Ketika ditanya kapan Pokdarwis terbentuk, INF-06 sebagai Kepala Desa menjawab ragu dengan menyebut “2017, 2018 ya, sekitar itu”, lalu mengakui “itu saya belum tahu” dan mengalihkan pertanyaan kepada perangkat desa yang lain (INF-06, komunikasi personal, 27 Mei 2025).

INF-06 menjabat sejak akhir 2021, sementara rezim yang ditelaah penelitian ini sudah berjalan sejak 1999. Ingatan kelembagaan rezim karena itu tidak tersimpan pada jabatan kepala desa, melainkan pada pelaku komunitas dan perangkat yang menyertai perjalanannya. Temuan kecil ini menguatkan simpulan bahwa rezim tidak bergantung pada siapa yang sedang memimpin pemerintahan desa, sekaligus menjelaskan mengapa pergantian kepala desa tidak mengguncang kelangsungan pengelolaan. Beban yang justru dirasakan pemerintah desa bersifat administratif,

yaitu semakin banyaknya kewajiban pelaporan yang menyita perhatian dari pengembangan itu sendiri (INF-07, komunikasi personal, 27 Mei 2025).

b. Motivasi bersama

Motivasi bersama dalam kerangka Emerson dkk. (2012) terdiri atas empat elemen: kepercayaan (*mutual trust*), saling pengertian (*mutual understanding*), legitimasi internal (*internal legitimacy*), dan komitmen bersama (*shared commitment*). Kearifan lokal *Hamemayu Hayuning Bawana* berperan dalam dua elemen terakhir ini, sebagaimana telah diposisikan pada Subbab 5.1.1.1.g. Pembangunan kepercayaan di Desa Wisata Nglanggeran berlangsung secara bertahap melalui kinerja berbasis bukti, sebagaimana telah diuraikan pada Subbab 5.1.1.1.f dengan kutipan utuh INF-08 tentang “mengikis satu-dua”. Kepercayaan yang terbangun mencapai tingkat yang memungkinkan rezim meminta warga untuk melakukan investasi secara mandiri. INF-13 sebagai peneliti tamu mencatat pola yang khas:

Homestay itu kan sebenarnya rumah orang ramai. Dengan banyaknya homestay dan mereka yang dengan sukarela menyediakan tempat, mereka memiliki modal sendiri untuk membuat homestay. Itu artinya di situ juga ada manfaat ekonomi. Karena kalau homestay-nya itu jelek, tidak terawat, bisa jadi mereka tidak mendapat manfaat ekonomi, tetapi homestay-nya bersih, terawat dengan baik (INF-13, komunikasi personal, 20 Juni 2025).

Pola ini lulus tes *smoking gun*. Kesiediaan warga untuk mengeluarkan modal pribadi untuk membangun *homestay* menjadi indikator paling kuat dari kepercayaan yang telah terbangun. Tanpa kepercayaan terhadap rezim, tidak akan ada warga yang mau menanggung risiko investasi pribadi untuk skema yang dijalankan secara kolektif.

Visi bersama yang menyatukan pelaku rezim berpusat pada filosofi konservasi antar-generasi yang sudah dirumuskan INF-09 di Subbab 5.1.1.2.a. INF-01 sebagai pelaku awal menjelaskan kerangka ini:

Sistem kami itu kan pengembangan, sebenarnya konsepnya adalah kewirausahaan sosial. Melihat satu permasalahan di desa, kemudian dijadikan sebuah ekosistem bisnis, lalu didukung dan terintegrasi dengan pariwisata. Jadi, saat ini kita kembangkan menjadi 13 kelompok. Contoh yang paling jelas sebenarnya adalah seperti di Griya Cokelat (INF-01, komunikasi personal, 27 Februari 2025).

Perpaduan antara konservasi lingkungan dan kewirausahaan sosial menciptakan visi bersama yang melampaui kepentingan jangka pendek. Visi ini bukan retorika, tetapi rumusan yang menjadi rujukan pengambilan keputusan. Misalnya, ketika ada tawaran investasi dari pihak luar yang akan memberi keuntungan finansial cepat tetapi mengorbankan kelestarian, rezim memiliki rujukan yang jelas untuk menolak tawaran tersebut.

Saling pengertian dibangun melalui integrasi nilai-nilai budaya lokal dengan praktik tata kelola modern. INF-06 sebagai Kepala Desa menjelaskan bagaimana filosofi *Hamemayu Hayuning Bawana* diaktifkan dalam pengambilan keputusan:

Filosofi itu pasti masih aktif, walaupun sebenarnya maknanya sedikit, misalnya ke Anak Putu. Itu kan dia tidak berharap untuk dirinya sendiri, tetapi untuk anak cucunya. Nah, itu sudah menjadi budaya di sini, dan saya juga sudah sering diajari filosofi-filosofi sederhana seperti itu (INF-06, komunikasi personal, 27 Mei 2025).

Penuturan ini menunjukkan bahwa filosofi *Hamemayu Hayuning Bawana* tetap menjadi nilai yang hidup dan diwariskan secara sadar, bukan sekadar warisan pasif. Ungkapan *nandurke* anak putu, yaitu menanam untuk anak cucu, memperlihatkan orientasi jangka panjang yang melampaui kepentingan diri sendiri. Pengakuan

informan bahwa ia sering diajari filosofi sederhana semacam itu menegaskan bahwa nilai ini diturunkan melalui kebiasaan sehari-hari, bukan melalui dokumen formal.

Semangat kolektif yang lahir dari motivasi bersama ini terlihat dari sudut pandang pengamat luar. INF-13 mencatat:

Yang paling berkesan adalah bagaimana mereka punya spirit, ya. Mereka punya spirit; mereka punya semangat dan motivasi yang tinggi dari penduduknya untuk mengembangkan desanya menjadi suatu desa wisata. Kerja sama antardesa bagus ya. Mereka saling bersinergi, menjaga lingkungan secara berkelanjutan, serta memastikan desa wisatanya dapat berkembang (INF-13, komunikasi personal, 20 Juni 2025).

Semangat kolektif yang dirasakan pengamat luar bukan sesuatu yang dapat dibuat-buat untuk pencitraan. Sinergi antara konservasi dan pengembangan inilah yang membedakan Desa Wisata Nglanggeran dari banyak desa wisata lain di Indonesia.

c. Kapasitas bertindak bersama

Kapasitas untuk bertindak bersama dalam kerangka Emerson dkk. (2012) terdiri atas empat elemen: pengaturan prosedural dan kelembagaan, kepemimpinan, pengetahuan, dan sumber daya. Kapasitas kelembagaan di Desa Wisata Nglanggeran berkembang melalui pertumbuhan yang adaptif. Rezim sudah bekerja secara kolaboratif sebelum sebagian besar bentuk formalnya hadir, dan struktur kelembagaan ditambahkan secara bertahap sesuai kebutuhan. Salah satu wujudnya adalah kehadiran Badan Usaha Milik Desa (BUM Desa) sebagai mitra kelembagaan dalam rezim tersebut. Manajer operasional menjelaskan kedudukan kemitraan tersebut:

Karena BUMDes itu kan baru muncul belakangan, sedangkan kami sudah berjalan lebih dulu. Posisi di Nglanggeran, Pokdarwis dengan BUMDes itu setara dan bermitra, bukan kami berada di bawah unit BUMDes. Kami menginduk untuk legal formalnya; penarikan retribusi tiket masuk itu diturunkan dari BUMDes. (INF-11, komunikasi personal, 12 Juni 2025)

Keterangan tersebut menunjukkan bahwa hubungan antarlembaga di Desa Wisata Nglanggeran ditata sesuai dengan praktik yang sudah berjalan. Rezim pengelola desa wisata bekerja lebih dahulu dan BUM Desa yang hadir kemudian didudukkan sebagai mitra setara, bukan sebagai induk. Rezim menginduk pada Badan Usaha Milik Desa hanya untuk keabsahan formal penarikan retribusi, sementara kapasitas pengelolaan tetap berada di tangan rezim. Uraian menyeluruh tentang pola kelembagaan yang mengikuti praktik disajikan pada Subbab 5.1.1.1.b; pada bagian ini, kemitraan tersebut dibaca sebagai salah satu bukti kapasitas rezim dalam menata pengaturan kelembagaannya sendiri.

Sikap belajar terbuka menjadi modal penting dalam pengembangan kapasitas. INF-12 yang merupakan Direktur BUM Desa mitra menggambarkan pendekatan pengelolaannya sebagai amanah masyarakat:

Karena memang itu saya anggap amanah, jadi itu amanah masyarakat yang harus kita laksanakan. Dan itu hal yang baru. Akhirnya ya kita sambil belajar, sambil berbenah, terus kita cari-cari potensi itu, Bu. Itu awalnya begitu, jadi ceritanya di situ (INF-12, komunikasi personal, 13 Juni 2025).

Pendekatan “sambil belajar, sambil berbenah” mencerminkan organisasi pembelajar. Rezim tidak menunggu sampai kapasitas penuh sebelum bertindak. Rezim dimulai dari yang ada, lalu meningkatkan kapasitas seiring berjalannya waktu.

Pengaturan prosedural dilembagakan melalui dokumen Standar Operasional Prosedur (*Standard Operating Procedure*) yang rinci. INF-11 menjelaskan praktik pendokumentasian ini:

Kalau di kami, SOP yang kita pakai dibangun berdasarkan kondisi kami yang sudah berjalan puluhan tahun, jadi dari hasil evaluasi baru akan kita putuskan. Kami menyusun SOP sedetail mungkin: pelayanan homestay seperti apa, reservasi bagaimana, kependudukan bagaimana, dan petugas parkir bagaimana. Itu yang kami susun (INF-11, komunikasi personal, 12 Juni 2025).

Pengembangan standar operasional prosedur yang rinci menjamin konsistensi pelayanan terlepas dari pergantian personel, dan hal ini penting bagi rezim yang sudah berjalan 26 tahun serta telah mengalami beberapa kali pergantian generasi pengelola. Standar operasional prosedur berfungsi sebagai memori organisasi yang menjaga pengetahuan dan praktik baik agar tidak hilang ketika pelaksanaannya berganti. Yang menonjol dari penuturan tersebut adalah pengakuan bahwa prosedur tertulis disusun setelah rezim bekerja bertahun-tahun, bukan dirancang terlebih dahulu. Pengakuan ini memperkuat pembacaan bahwa pengaturan prosedural di Desa Wisata Nglanggeran tumbuh dari akumulasi pengalaman. Kaitan temuan ini dengan pola pelebagaan yang mengikuti praktik diuraikan secara menyeluruh pada Subbab 5.1.1.1.b.

Mobilisasi sumber daya menjadi salah satu kapasitas terkuat di Desa Wisata Nglanggeran. INF-08 menggambarkan terobosan strategis ke sumber daya korporasi melalui kompetisi nasional:

Kita masuk ke CSR setelah 2011. Dulu begini, kita ikut Mandiri Bersama Mandiri. Alhamdulillah, kita kan juara satu, pilihan nasional. Juara umum lah. Nah, kita kan dapat 350 juta di tahun itu (INF-08, komunikasi personal, 28 Mei 2025).

Akses ke dana CSR sebesar 350 juta rupiah pada tahun 2012 menjadi suntikan modal yang signifikan bagi rezim yang sebelumnya bersandar pada swadaya. Jalur yang ditempuh rezim dalam mengakses dana CSR ini patut dicatat. Rezim tidak meminta CSR melalui proposal langsung, tetapi memenangkan kompetisi nasional yang kemudian membuka pintu bagi CSR. Dokumentasi visual peristiwa ini akan dibahas pada Subbab 5.1.1.4 sebagai dampak dari rezim Fase II.

d. Perbedaan pendapat dan batas kemampuan menolak

Ketiga unsur di atas dapat menimbulkan kesan bahwa dinamika kolaborasi di Desa Wisata Nglanggeran berlangsung mulus. Bagian ini membaca ketiganya secara menyilang dengan pertanyaan yang berbeda, yaitu apa yang terjadi ketika para pelaku tidak sependapat. Bahan utamanya adalah wawancara pendalaman pascaseminar hasil pada 10 Mei 2026 dengan dua pelaku yang paling panjang rekam jejaknya, yaitu INF-09 sebagai ketua dan INF-01 sebagai sekretaris. Keduanya memang paling sering dikutip pada bab ini, dan alasannya bersifat struktural: keduanya menempati dua kutub peran yang berbeda dan saling melengkapi dalam rezim, sehingga pembacaan atas dinamika kolaborasi tidak lengkap tanpa keduanya.

Pembagian kutub itu dapat dirumuskan demikian. INF-09 menghadap ke dalam dan ke atas: ia menjaga kohesi antarlapisan warga dan memelihara hubungan dengan instansi pemerintah. INF-01 menghadap ke luar: ia menjadi kontak pertama bagi wartawan, peneliti, calon mitra, dan pemodal yang datang ke desa, dan karena itu ia pula yang paling sering berada pada posisi harus menolak. Perbedaan letak inilah

yang melahirkan perbedaan tabiat dalam menghadapi tekanan luar, dan perbedaan itu tidak selalu terselesaikan.

Cara ketua menangani perbedaan pendapat digambarkan INF-01 secara terbuka, lengkap dengan sisi lemahnya:

Perbedaan pendapat itu pasti akan ada, di internal kecil maupun di besar. Kalau saya melihat, memang mencoba melakukan komunikasi yang smooth. Tidak secara langsung itu memutus, atau memenggal, atau menyampaikan salah. Walaupun itu juga ada plus minusnya; ada beberapa yang kadang itu perlu ketegasan untuk bisa langsung dieksekusi (INF-01, komunikasi personal, 10 Mei 2026).

Penilaian ini penting karena datang dari orang yang paling dekat bekerja dengan sang ketua. Gaya mengemong yang menjadi kekuatan rezim sekaligus mengandung biaya, yaitu keputusan yang seharusnya cepat kadang tertahan. Pada tataran teknis, forum musyawarah yang besar pun tidak berjalan sebagai ruang kosong. INF-01 menuturkan adanya penyiapan arah sebelum rapat digelar:

Kadang kami itu ketika rapat besar itu sebenarnya sudah menyiapkan semacam arahnya itu ke mana, nanti tinggal dinamikanya seperti apa. Nah itu tinggal membagi peran saja: yang satu ngangeti, yang satu menguatkan, dan yang satu memutuskan. Jadi itu dimainkan, kadang untuk menanggulangi atau bisa mengemong semuanya, itu salah satunya meredam (INF-01, komunikasi personal, 10 Mei 2026).

Penuturan ini dapat dibaca dua arah, dan kejujuran analitis menuntut keduanya dinyatakan. Di satu sisi, penyiapan arah menjaga forum besar tetap terkelola dan mencegah musyawarah berlarut tanpa keputusan. Di sisi lain, praktik itu memperlihatkan bahwa kesetaraan suara dalam forum tidak sepenuhnya seperti yang tampak dari luar, karena kerangka keputusan sudah dibentuk lebih dahulu oleh tim inti. Temuan ini menahan penelitian ini dari menyimpulkan bahwa musyawarah berlapis (F4) bekerja tanpa cacat; yang lebih tepat dikatakan adalah bahwa

musyawarah tersebut efektif justru karena disiapkan, dengan konsekuensi berupa ruang deliberasi yang lebih sempit daripada kesan permukaannya.

Perbedaan pendapat yang paling tajam dan sampai kini belum selesai menyangkut penataan jalan di kawasan air terjun Kedung Kandang pada 2018. INF-01 menyatakan bahwa keputusan menerima program itu adalah keputusan bersama, tetapi ia menilai daya tolak rezim saat itu tidak cukup kuat. Nama pelaku yang disebut informan pada kutipan berikut diganti dengan kode informan di dalam kurung siku, sesuai ketentuan anonimisasi penelitian ini:

Satu hal yang sampai saat ini sebenarnya saya masih agak, walaupun itu bukan keputusan [INF-09] tapi itu keputusan bersama, cuma kekuatan untuk mempertahankan menolak itu waktu itu belum kuat. Itu ya jalan yang mengenai air terjun Kedung Kandang. Satu hal yang kalau sebenarnya kami itu bisa sedikit kuat, frontal, dan menolak keras (INF-01, komunikasi personal, 10 Mei 2026).

Sumber perbedaannya ia jelaskan sendiri, dan justru pada penjelasan itulah kedua kutub peran tampak jelas:

Cuma [INF-09] kan memikirkannya jangka panjang, ya jangka panjang, dan ngemong pemerintah segala macam. Walaupun 2018 itu saya sampai saya datangi Bappeda, saya datangi Dinas Tata Ruang, dilempar ke Dinas Perhubungan, kemudian akhirnya ada narasi tidak akan mengganggu eksistensi air terjun sehingga akhirnya oke. Tapi ya itu, menurut saya akhirnya hilang (INF-01, komunikasi personal, 10 Mei 2026).

Ia menambahkan bahwa yang paling mengecewakan bukan pembangunan jalannya, melainkan pengambilan material batu dari kawasan itu sendiri untuk membangun jalan sampai ke luar desa, padahal menurut keterangannya anggaran untuk mendatangkan material dari luar sudah tersedia. Peristiwa ini menandai batas yang nyata pada kapasitas rezim untuk menolak, dan batas itu bersifat asimetris.

Terhadap pemodal swasta, rezim terbukti mampu menolak tawaran bernilai miliaran rupiah karena harga penolakannya hanya berupa pendapatan yang tidak jadi diterima (Subbab 5.1.1.3). Terhadap program pemerintah, harga penolakan jauh lebih mahal, karena yang dipertaruhkan adalah hubungan jangka panjang dengan instansi yang justru menjadi sumber pengakuan, perizinan, dan dukungan program rezim. Daya tolak rezim dengan demikian kuat menghadap pasar dan lebih lemah menghadap negara. Temuan ini bertemu dengan catatan Suyatna dkk. (2024) tentang ketimpangan kekuasaan antara pemerintah dan komunitas pada kasus yang sama, dan memperlihatkan bahwa ketimpangan itu tidak sepenuhnya hilang meskipun rezim telah matang.

Pertanyaan berikutnya adalah mengapa perbedaan setajam itu tidak memecah koalisi. Dua mekanisme terbaca dari data. Pertama, tersedia ruang khusus untuk mengeluarkan ganjalan yang tidak dapat disampaikan pada forum resmi:

Kami itu punya momentum menuangkan dan membongkar perasaan, masing-masing ke masing-masing juga. Jadi minimal setahun sekali. Itu khususnya tim manajemen, tim inti, mengevaluasi kinerja, kemudian mengingatkan temannya, kemudian membangun harapan baru bersama. Itu dilakukan walaupun hanya sekadar bakmi bareng, tapi itu jadi satu sesi yang kuat (INF-01, komunikasi personal, 10 Mei 2026).

Forum ini mulai berjalan intensif pada Fase Konsolidasi Kualitas, yaitu setelah 2015, ketika kegiatan rezim sudah cukup padat sehingga gesekan antarpengurus menjadi nyata. Bentuknya sengaja tidak resmi, dan justru ketidakresmian itulah yang membuatnya berfungsi sebagai katup pelepas. Kedua, terdapat pembatasan peran yang dijalankan sendiri secara sadar oleh INF-01 untuk menjaga kewenangannya mengoreksi:

Saya jarang sekali, hampir tidak pernah menangani yang berkaitan dengan uang, karena itu yang saya yakini saya bisa lebih mengontrol atau mengingatkan ketika saya tidak berada di dalamnya. Kalau bertanya karena tidak tahu, atau ini, tidak akan dipertanyakan karena dia memang tidak megang (INF-01, komunikasi personal, 10 Mei 2026).

Pemisahan peran ini melengkapi mekanisme pengawasan keuangan yang lahir dari peristiwa penyalahgunaan dana pada fase awal (Subbab 5.1.1.2). Bedanya, yang satu berupa aturan kelembagaan, sedangkan yang ini berupa pembatasan diri yang dipilih sendiri oleh pemegang jabatan agar ia tetap berwenang bertanya. Keduanya menunjukkan bahwa kepercayaan pada rezim ini tidak dirawat melalui keyakinan bahwa semua orang baik, melainkan melalui penataan posisi yang membuat pengawasan tetap mungkin dilakukan.

Satu perbedaan versi perlu dicatat secara terbuka pada bagian ini, karena menyangkut hal yang sama dilihat dari dua posisi. Ketika ditanya apakah pernah terjadi ketidakcocokan antara pengelola dan pemerintah desa, INF-07 menjawab tegas bahwa hal itu tidak pernah terjadi:

Nggak ada. Karena gini, Bu, setiap ada kegiatan apa pun selalu berkoordinasi antara pemerintah kelurahan, warga masyarakat, dan pengurus. ... Jadi tidak pernah ada masalah (INF-07, komunikasi personal, 27 Mei 2025).

Jawaban itu berdampingan dengan penuturan INF-01 tentang Kedung Kandang di atas, yang justru menandai perbedaan pendapat yang sampai kini belum selesai. Penelitian ini tidak memilih salah satunya sebagai yang benar. Keduanya konsisten bila dibaca menurut ukuran masing-masing: dari sisi perangkat desa, koordinasi memang selalu berjalan dan tidak pernah pecah menjadi perselisihan terbuka; dari sisi pengelola yang berhadapan langsung dengan program, koordinasi yang berjalan

lancar itu justru berujung pada keputusan yang ia nilai merugikan kawasan. Ketidakhadiran konflik terbuka karena itu tidak sama dengan ketiadaan perbedaan kepentingan, dan perbedaan dua versi ini merupakan bukti triangulasi yang berharga, bukan kelemahan data.

INF-07 sendiri mengakui adanya sisi rentan pada watak sosial yang selama ini menjadi kekuatan rezim:

Banyak yang dimanfaatkan oleh orang-orang yang tidak bertanggung jawab, ketika masyarakat kita niku, nek wong Jowo yo alus terus ra kepenakan, tapi kadang dimanfaatkan oleh orang luar (INF-07, komunikasi personal, 27 Mei 2025).

Keseganan yang menjadi perekat musyawarah ternyata juga menjadi celah ketika berhadapan dengan pihak luar yang tidak terikat norma yang sama. Pengakuan ini sejalan dengan kesenjangan hasil antarpelaku yang diakui informan yang sama pada Subbab 5.1.1.5, dan dengan catatan Vitrianto (2023) tentang masuknya pengusaha dari luar kawasan melalui kerja sama lahan. Watak sosial yang sama, dengan demikian, bekerja sebagai kekuatan ke dalam dan sebagai kerentanan ke luar.

Tiga hal dapat disimpulkan dari bagian ini. Pertama, kekuatan rezim tidak terletak pada ketiadaan perbedaan pendapat, melainkan pada tersedianya saluran yang membuat perbedaan itu tidak berubah menjadi perpecahan. Kedua, dua kutub kepemimpinan yang berbeda tabiat justru saling melengkapi: yang satu menjaga agar rezim tetap diterima oleh semua pihak, yang lain menjaga batas rezim terhadap tekanan dari luar. Ketiga, perbedaan pendapat mengenai Kedung Kandang sampai wawancara pendalaman pada 2026 belum terselesaikan, dan penelitian ini memilih menyajikannya apa adanya. Kolaborasi yang berumur panjang bukan kolaborasi

tanpa luka, melainkan kolaborasi yang sanggup menampung luka itu tanpa membubarkan diri.

5.1.1.7. Rantai bukti dan hasil pengujian Bayesian lintas fase

Rangkaian bukti yang telah ditimbang di sepanjang penelusuran di atas dapat dibaca sebagai satu rantai mekanisme yang menghubungkan sebab awal dengan hasil transformasi. Tabel 5.4 meringkas bukti kunci pada tiap simpul rantai beserta hasil pengujiannya melalui empat tes *Bayesian*.

Tabel 5.4 Rantai Bukti Kunci Proses Transformasi dan Hasil Pengujian Bayesian

Simpul mekanisme	Bukti kunci	Sumber	Hasil tes
Konteks sistem — pemicu	Krisis air menjadi pemersatu yang memicu kolaborasi awal	INF, kutipan langsung	Pistol berasap
Konteks sistem — nilai	Filosofi akar rumput dirumuskan pelaku internal dan divalidasi pengamat eksternal	Triangulasi <i>insider-outsider</i> (INF-04, INF-14)	Ganda menentukan
Faktor pendorong	Kepemimpinan pelayan meredam konflik internal	Observasi eksternal independen	Wajib lulus
Dinamika kolaborasi	Warga menanam modal pribadi membangun <i>homestay</i> sebagai tanda kepercayaan pada rezim	INF, kutipan langsung	Pistol berasap
Tindakan kolaboratif	Rezim menolak logika pariwisata massal secara sadar	INF, kutipan langsung	Pistol berasap
Adaptasi — kemitraan	Kemitraan BUM Desa-Pokdarwis berjalan nyata, bukan di atas kertas	Triangulasi tiga informan	Ganda menentukan
Adaptasi — krisis	Keputusan bertahan saat pandemi: menjaga lokasi, mendayagunakan kas cadangan, mengarahkan anggota ke pertanian	INF, kutipan langsung	Pistol berasap

Sumber: Olahan Peneliti berdasarkan hasil penelitian, 2026

Rantai pada Tabel 5.4 memperlihatkan logika eksplanasi-hasil secara utuh: krisis air dalam konteks sistem memicu kolaborasi awal, kepemimpinan pelayan dan filosofi akar rumput menjaga arah kolaborasi, kepercayaan yang tumbuh mendorong warga menanamkan sumber daya pribadi, tindakan kolaboratif mengarahkan rezim menolak pariwisata massal, dan kapasitas adaptasi memungkinkan rezim bertahan serta memanfaatkan krisis. Setiap simpul tidak sekadar dideskripsikan, melainkan diuji kekuatan buktinya: mayoritas simpul mencapai pistol berasap atau ganda menentukan, sehingga rantai penjelas ini bertumpu pada bukti yang kuat, bukan pada penafsiran tunggal. Dengan demikian, keberhasilan transformasi dapat dijelaskan sebagai keluaran dari rantai mekanisme yang saling menyambung antarkomponen, bukan sebagai hasil satu faktor yang berdiri sendiri.

Penelusuran lintasan transformasi di atas menjawab arah penelusuran rumusan masalah pertama sebagaimana dinyatakan pada argumen penelitian di Subbab 2.4, yaitu bagaimana transformasi di Desa Wisata Nglanggeran berlangsung. Temuan pada Subbab 5.1.1 menunjukkan bahwa transformasi tersebut bergerak melalui empat fase yang masing-masing ditandai pergeseran kelembagaan, mitra, dan skala kegiatan, ditopang oleh karakter rezim yang bertahan di sepanjang keempat fase, dan polanya bukan siklikal datar: setiap putaran kembali ke fase Inisiasi berlangsung pada kapasitas yang lebih tinggi, membentuk pola spiral yang meningkat. Pengayaan inilah yang menjadi sumbangan utama penelitian terhadap kerangka Emerson dkk. (2012) dan dibahas lebih lanjut pada Subbab 5.2.

5.1.2. Faktor kunci keberhasilan transformasi tata kelola kolaboratif berkelanjutan di Desa Wisata Nglanggeran

5.1.2.1. Pendekatan metodologis penelusuran proses varian eksplanasi-hasil

Rumusan Masalah Kedua dijawab dengan varian eksplanasi-hasil (*explaining-outcome process tracing*) dari Beach dan Pedersen (2019, h. 16), varian yang sama dengan yang menuntun analisis proses transformasi pada Subbab 5.1.1, dengan fokus di sini pada identifikasi faktor kunci keberhasilan. Varian ini dipilih karena tujuannya mencari penjelasan terbaik atas satu kasus spesifik, bukan menguji teori umum atau membangun teori baru. Kekuatan bukti setiap faktor dinilai menggunakan empat tes *Bayesian* yang dirumuskan oleh Bennett (2010) dan dikembangkan oleh Beach dan Pedersen (2019, h. 175): tes lemah (*straw-in-the-wind*), tes wajib lulus (*hoop test*), tes pistol berasap (*smoking-gun*), dan tes ganda menentukan (*doubly-decisive*). Semakin tinggi tes yang dipenuhi, semakin kuat klaim faktor yang diajukan. Empat tes ini digunakan untuk mengevaluasi delapan faktor kunci yang teridentifikasi melalui analisis empiris pada Subbab 5.1.1. Delapan faktor disajikan dalam ringkasan pada Tabel 5.5 sebelum dianalisis satu per satu. Sebagian temuan tentang faktor keberhasilan tata kelola ini telah terbit lebih dahulu dalam Kristanti dkk. (2026).

Tabel 5.5 Delapan Faktor Kunci Keberhasilan Tata Kelola Kolaboratif di Desa Wisata Nglanggeran

Kode	Faktor Kunci	Komponen Kerangka Emerson dkk. (2012)	Tes Bayesian Tertinggi
F1	Kepemimpinan pelayan kolektif	Faktor pendorong; dinamika kolaborasi	<i>Doubly-decisive</i>
F2	Pelebagaan adaptif yang mengikuti praktik	Kapasitas bertindak bersama; adaptasi	<i>Doubly-decisive</i>

Kode	Faktor Kunci	Komponen Kerangka Emerson dkk. (2012)	Tes Bayesian Tertinggi
F3	Pembangunan kepercayaan berbasis bukti kinerja	Motivasi bersama	<i>Smoking-gun</i>
F4	Forum musyawarah berlapis	Keterlibatan berdasar prinsip	<i>Doubly-decisive</i>
F5	Konsistensi visi konservasi-edukasi-pemberdayaan	Motivasi bersama; tindakan kolaboratif	<i>Smoking-gun</i>
F6	Kapasitas finansial cadangan	Kapasitas bertindak bersama; adaptasi	<i>Smoking-gun</i>
F7	Regenerasi terstruktur lintas generasi	Kapasitas bertindak bersama; adaptasi	<i>Hoop test</i>
F8	Pariwisata Tumpang Sari sebagai penyangga	Konteks sistem; adaptasi	<i>Smoking-gun</i>

Sumber: Olahan peneliti berdasarkan hasil penelitian (2026)

Tabel di atas menjadi peta penilaian yang akan dibahas secara berurutan. Faktor F1, F2, dan F4 mencapai tingkat pembuktian tertinggi karena didukung oleh triangulasi dari posisi struktural dan sudut pandang *insider-outsider*. Faktor F3, F5, F6, dan F8 mencapai tingkat pistol berasap (*smoking gun*) karena memuat bukti spesifik yang langka tetapi sangat kuat, termasuk keputusan konkret penolakan investor yang menegaskan bahwa visi tersebut konsisten, bukan sekadar retorika. Faktor F7 mencapai tingkat wajib lulus (*hoop test*), yaitu memenuhi syarat keberadaan bukti yang harus ada, dengan ruang untuk pembuktian lebih lanjut setelah transisi kepemimpinan 2026 terlaksana.

5.1.2.2. Analisis delapan faktor kunci

a. F1: Kepemimpinan pelayan kolektif (*collective servant leadership*)

Satu catatan perlu disampaikan mengenai kekuatan bukti pada fase paling awal. Karena sebagian pelaku Fase Inisiasi telah wafat atau berpindah, klaim pada fase

tersebut tidak disandarkan pada kesaksian tunggal. Asal-usul akar rumput bertumpu pada dokumen sezaman, yaitu Surat Keputusan Kepala Desa Nglanggeran Nomor 05/KPTS/1999 yang menyerahkan pengelolaan kawasan kepada Karang Taruna, serta piagam penghargaan lomba penghijauan swadaya tahun 2001. Adapun sifat pelayan dan kolektif pada kepemimpinan diuji melalui triangulasi keterangan orang dalam dan pengamat luar yang tidak berkepentingan. Justru karena keterbatasan ingatan retrospektif itulah simpul kepemimpinan pelayan pada Tabel 5.4 hanya dinyatakan lulus tes wajib lulus, bukan tes yang lebih kuat.

Klaim yang diajukan adalah bahwa kepemimpinan pelayan (*servant leadership*) yang lahir dari Karang Taruna sebagai inisiator akar rumput menjadi faktor kunci pertama keberhasilan rezim. Kepemimpinan ini berbeda dari kepemimpinan instruktif di banyak desa lain karena berorientasi pada pelayanan kepada pengikut, bukan pada penegasan kekuasaan pemimpin. Bukti pendukung faktor ini berlapis. Kutipan utuh INF-09 di Subbab 5.1.1.2.a tentang meminimalkan ego sektoral dan praktik *greteh* mengungkap tiga unsur kepemimpinan pelayan, yaitu minimisasi ego, komunikasi berkelanjutan, dan keteladanan. Pengamatan eksternal INF-14 terhadap tokoh-tokoh yang mampu meredam percikan memvalidasi kemampuan meredam konflik internal sebagai indikator keberhasilan kepemimpinan pelayan. Pernyataan INF-04 pada Subbab 5.1.1.1.d tentang inisiatif dari akar rumput divalidasi oleh pengamatan INF-14 tentang inisiatif yang tidak digagas oleh investor maupun pemerintah.

Wawancara pendalaman dengan INF-09 memperkuat dimensi keteladanan sebagai inti kepemimpinan pelayan. Ketika rezim mendorong warga menjadikan rumahnya

sebagai *homestay*, pengurus inti tidak memerintah, melainkan memberi contoh terlebih dahulu dengan menjadikan rumah mereka sendiri sebagai *homestay* percontohan:

Masyarakat itu kalau belum ada contohnya, kalau hanya disampaikan janji-janji, memang susah; masih susah. Sehingga, kami dari tim inti—kalau istilah kami—sebanyak sembilan orang. Salah satunya, dua, ataupun tiga memberi contoh, mengajak warga masyarakat di rumahnya untuk menjadi bagian dari penyedia akomodasi homestay. Ya, kami, pengurus tim inti, mencoba memberi contoh bahwa rumahnya digunakan sebagai homestay (INF-09, komunikasi personal, 10 Mei 2026).

Pernyataan ini menegaskan bahwa kepemimpinan pelayan di Desa Wisata Nglanggeran beroperasi melalui keteladanan yang dapat dilihat, bukan melalui instruksi. Pemimpin menanggung risiko terlebih dahulu, lalu mengajak. Dimensi *insider* yang merumuskan filosofi kepemimpinan ini dipertegas oleh dimensi *outsider*. INF-14, akademisi yang berkali-kali berkunjung dan meneliti di Desa Wisata Nglanggeran, mengamati bahwa kekuatan rezim justru terletak pada pelaku yang sudah selesai secara ekonomi sehingga tidak mengejar keuntungan pribadi:

Orang-orang yang terlibat di dalam lembaga ataupun Pokdarwis itu, mereka orang-orang yang sudah settle di sisi ekonomi sehingga mereka tidak mencari keuntungan secara besar-besaran. Visi mereka adalah kemajuan bersama untuk memajukan desa wisata (INF-14, komunikasi personal, 25 Juni 2025).

Istilah “tim inti” yang dipakai INF-09 perlu dicatat tersendiri. Keteladanan yang dimaksud tidak dijalankan oleh satu tokoh, melainkan oleh sembilan orang yang bergantian memberi contoh. Pola yang sama terbaca pada INF-01, INF-04, INF-05, INF-11, dan INF-12, sehingga tidak ditemukan figur tunggal yang menjadi pusat rezim. Karena itu, faktor pertama ini dirumuskan sebagai kepemimpinan pelayan kolektif, bukan hanya kepemimpinan pelayan.

Penggabungan kedua sifat tersebut adalah tuntutan data, bukan sekadar penambahan kata. Sifat pelayan menjelaskan mengapa warga bersedia mengikuti, yaitu karena pengurus menanggung risiko terlebih dahulu sebelum mengajak. Namun sifat pelayan saja tidak menjelaskan mengapa rezim tetap berjalan selama 26 tahun melewati beberapa kali pergantian pengurus. Sebaliknya, sifat kolektif menjelaskan daya tahan lintas generasi, tetapi tidak menjelaskan mengapa warga percaya sejak awal, sebab kepemimpinan yang tersebar juga dapat bersifat instruktif. Kedua sifat itu baru menjelaskan keberhasilan rezim apabila dibaca bersama-sama: pelayan menjawab mengapa dipercaya, kolektif menjawab mengapa bertahan.

Asal-usul akar rumput tetap melekat pada faktor ini, tetapi kedudukannya berbeda. Asal-usul akar rumput menerangkan dari mana inisiatif rezim berasal, sebagaimana diuraikan pada Subbab 5.1.1.1.d, sedangkan kepemimpinan pelayan kolektif menerangkan bagaimana inisiatif itu dijalankan. Keduanya kemudian menempati kedudukan yang berbeda pula dalam model rekomendasi, yaitu sebagai Prinsip P1 dan Prinsip P2.

Triangulasi dari tiga posisi yang berbeda menjadikan F1 sangat kuat. Pelaku internal merumuskan filosofi kepemimpinan (INF-09), pelaku internal lain mempraktikkannya melalui keteladanan *homestay*, dan pengamat eksternal yang independen (INF-14) memvalidasi bahwa orientasi pelayanan tersebut nyata, bukan sekadar retorika. Penerapan tes *Bayesian*: faktor F1 lulus tes ganda menentukan. Bukti dari pelaku internal yang merumuskan dan mempraktikkan filosofi kepemimpinan dipadukan dengan validasi pengamat eksternal yang berasal dari

posisi independen. Triangulasi *insider-outsider* ini memenuhi syarat keberadaan bukti yang harus ada (tes wajib lulus) sekaligus syarat bukti yang cukup untuk membuktikan (tes pistol berasap).

b. F2: pelebagaan adaptif yang mengikuti praktik

Klaim yang diajukan adalah bahwa pelebagaan formal dalam rezim Desa Wisata Nglanggeran mengikuti dan melayani praktik kolaboratif yang sudah berjalan, bukan menjadi syarat awal. Pendekatan ini berbeda dari pola umum di banyak desa wisata lain, yaitu pelebagaan formal sering dipaksakan sejak awal sebagai persyaratan administratif tanpa dukungan yang memadai. Bukti pendukung faktor ini berlapis. Jejak tertulis Pokdarwis yang berhasil dihimpun bertanggal 2014, padahal Pokdarwis didirikan pada 2008 dan kegiatan rezim sudah berjalan sejak 1999 (lihat uraian Tabel 5.2); urutan ini menandai praktik yang mendahului pelebagaan. Triangulasi pelebagaan BUM Desa Tunas Mandiri pada 2021 yang sudah dibahas pada Subbab 5.1.1.5.a menampilkan tiga sudut pandang yang konsisten, yaitu INF-12 dari sisi BUM Desa, INF-09 dari sisi Pokdarwis, dan INF-07 dari sisi pemerintah desa.

Bukti paling tajam untuk faktor ini datang dari wawancara dengan INF-11, Manajer Operasional Pokdarwis sekaligus pelaku usaha. Ia merumuskan secara eksplisit bahwa urutan logis yang lazim, yaitu prosedur dibentuk lebih dahulu untuk menata praktik, justru terbalik di Desa Wisata Nglanggeran:

Logikanya, itu kan SOP dibentuk dulu, baru untuk memperkuat manajemen. Tapi di kami, mungkin bukan hanya di Desa Wisata Nglanggeran saja; kami menyusun SOP sedetail mungkin: pelayanan homestay seperti apa, reservasi bagaimana, kependuan bagaimana, petugas parkir

bagaimana. Itu yang kami susun. Walaupun SOP itu dibangun dalam kondisi kami sudah berjalan puluhan tahun (INF-11, komunikasi personal, 12 Juni 2025).

Pernyataan ini merupakan perumusan diri (*self-articulation*) dari pelaku rezim sendiri tentang logika pelebagaan adaptif. INF-11 menjelaskan bahwa *Standard Operating Procedure* (SOP) di Desa Wisata Nglanggeran lahir dari hasil evaluasi praktik yang sudah berjalan, bukan dirancang dari awal sebagai cetak biru. Pelebagaan demikian menjadi dokumen yang merekam dan memperkuat praktik, bukan beban administratif yang dipaksakan. Mekanisme satu pintu reservasi, misalnya, baru dibakukan setelah rezim menghadapi konflik horizontal antarpemilik *homestay*, sebagaimana diuraikan dalam INF-11 pada wawancara yang sama.

Selain pada tingkat rezim Pokdarwis, pelebagaan adaptif juga tampak pada unit-unit usaha yang lahir dari praktik. Griya Cokelat Desa Wisata Nglanggeran, salah satu unit ekonomi kreatif rezim, memiliki struktur organisasi formal yang lengkap dengan pengurus, pengawas, manajer, serta divisi produksi dan pemasaran. Struktur ini, sebagaimana ditampilkan pada Gambar 5.22, disusun setelah pengolahan kakao menjadi kegiatan ekonomi yang nyata, bukan dirancang di atas kertas sebelum unit berdiri. Keberadaan struktur formal ini menjadi penanda bahwa praktik yang sudah berjalan kemudian dilembagakan agar dapat dikelola secara berkelanjutan.

Penerapan tes *Bayesian*: faktor F2 lulus tes ganda menentukan. Triangulasi dari tiga posisi struktural yang berbeda kepentingan pada kasus BUM Desa, ditambah perumusan diri pelaku tentang logika SOP yang mengikuti praktik, serta bukti visual struktur organisasi unit usaha yang dikuatkan, memenuhi syarat tes ganda

menentukan, yaitu bukti yang sekaligus harus ada dan cukup untuk membuktikan. Tanpa harmoni kemitraan dan logika praktik mendahului pelebagaan, klaim pelebagaan adaptif tidak akan dapat dipertahankan. Adanya bukti yang konvergen dari sumber tekstual dan visual menjadikan pembuktian faktor ini sangat kuat.



Gambar 5.22. Papan Visi, Misi, dan Struktur Organisasi Griya Cokelat Desa Wisata Nglanggeran sebagai Bukti Pelebagaan Unit Usaha yang Mengikuti Praktik

Sumber: Dokumentasi Penelitian, 23 Juni 2024

c. F3: pembangunan kepercayaan berbasis bukti kinerja

Klaim yang diajukan adalah bahwa pembangunan kepercayaan di rezim Desa Wisata Nglanggeran menggunakan strategi inkremental berbasis bukti kinerja, bukan retorika atau janji. Strategi ini mengubah skeptisisme awal masyarakat menjadi dukungan aktif dan, pada akhirnya, menjadi investasi mandiri. Bukti pendukung untuk faktor ini sangat kuat dan spesifik. Kutipan utuh INF-08 pada Subbab 5.1.1.1.f tentang masyarakat yang membutuhkan bukti, bukan janji-janji, mengungkap strategi dan mekanisme inkremental pembangunan kepercayaan.

Kutipan INF-13 pada Subbab 5.1.1.6.b tentang warga yang dengan sukarela menyediakan tempat dan modal sendiri untuk dijadikan *homestay* menjadi indikator paling kuat dari kepercayaan yang telah terbangun.

Wawancara pendalaman dengan INF-01 menghadirkan triangulasi internal kedua yang memperkuat mekanisme ini. Secara independen dari INF-08, INF-01 merumuskan prinsip yang sama, yaitu bahwa pada masyarakat pedesaan kepercayaan tidak dapat dibangun melalui janji, melainkan harus melalui bukti yang dapat dilihat:

Masyarakat itu butuh contoh terlebih dahulu. Masyarakat itu, kalau masyarakat kami termasuk kami dan teman-teman itu, kalau belum ada contohnya, kalau hanya disampaikan janji-janji itu memang susah, masih susah (INF-01, komunikasi personal, 10 Mei 2026).

Kesesuaian rumusan antara INF-08 sebagai Manajer Pemasaran dan INF-01 sebagai Sekretaris Pokdarwis, yang diwawancarai pada waktu berbeda dan tanpa saling mengoordinasikan jawaban, menunjukkan bahwa prinsip butuh bukti, bukan janji, mencerminkan logika kolektif yang dipegang rezim, bukan sekadar idiom satu orang. Mekanisme ini juga berdampak ekonomi yang dapat diukur. Data kenaikan tarif retribusi dari Rp2.000 ke Rp7.000 ke Rp15.000 yang disampaikan INF-08 pada Subbab 5.1.1.4.b menjadi bukti dampak ekonomi dari kepercayaan yang sudah terbangun, karena kenaikan tarif hanya dapat diterima masyarakat dan pengunjung apabila diiringi perbaikan pelayanan yang nyata.

Kepercayaan berbasis bukti kinerja ini juga tervalidasi melalui pengakuan dari pihak ketiga yang independen. Sepanjang perjalanan rezim, kinerja Desa Wisata Nglanggeran telah diliput berulang kali oleh media massa nasional dan daerah.

Liputan media, sebagaimana ditampilkan pada Gambar 5.23, merupakan bentuk validasi eksternal yang tidak dapat direkayasa oleh rezim, karena media meliput berdasarkan penilaian redaksinya sendiri. Liputan semacam ini memperkuat kepercayaan masyarakat terhadap rezim karena warga melihat bahwa pengakuan atas kinerja tidak hanya datang dari pengurus, melainkan juga dari pihak luar yang kredibel.



Gambar 5.23. Liputan Media Massa tentang Prestasi Nasional Pengelolaan Desa Wisata Nglanggeran sebagai Validasi Kinerja oleh Pihak Ketiga yang Independen
Sumber: Arsip Pokdarwis Nglanggeran, 7 Oktober 2011

Validasi eksternal atas kinerja rezim juga berupa sertifikat dan penghargaan resmi. Penghargaan Cipta Award dari Kementerian Kebudayaan dan Pariwisata pada 2011, sebagaimana ditampilkan pada Gambar 5.24, merupakan salah satu bukti formal yang menegaskan bahwa kinerja rezim diakui pada tingkat nasional. Bagi

masyarakat, penghargaan semacam ini berfungsi sebagai bukti kinerja yang nyata, yaitu jenis bukti yang dibutuhkan untuk mengubah skeptisisme menjadi dukungan, sebagaimana dirumuskan dalam INF-08 dan INF-01.



Gambar 5.24. Penghargaan Cipta Award 2011 dari Kementerian Kebudayaan dan Pariwisata untuk Kawasan Ekowisata Gunung Api Purba Desa Wisata Nglanggeran

Sumber: Arsip Pokdarwis Nglanggeran, 2011

Penerapan tes *Bayesian*: faktor F3 lulus tes *smoking-gun*. Pernyataan INF-08 tentang perlunya bukti, bukan janji-janji, adalah bukti yang langka. Pernyataan ini tidak akan disampaikan oleh pelaku rezim yang gagal membangun kepercayaan, dan tidak akan dirumuskan oleh peneliti yang mereka-reka mekanisme. Triangulasi

dengan rumusan independen INF-01, ditambah validasi pihak ketiga berupa liputan media dan sertifikat resmi, memperkuat klaim ini secara substansial. Triangulasi *insider-outsider* antara INF-08 dan INF-13 mendekati tes ganda menentukan, tetapi karena pernyataan INF-13 lebih bersifat deskriptif daripada normatif, pembuktian tertinggi yang dapat dicapai adalah *smoking-gun*.

d. F4: forum musyawarah berlapis

Klaim yang diajukan adalah bahwa forum musyawarah berlapis menjadi faktor kunci yang memungkinkan keterlibatan berdasarkan prinsip yang berjalan secara konsisten. Pengaturan musyawarah dengan jangka waktu yang berbeda untuk jenis keputusan yang berbeda menjadi mekanisme tata kelola yang adaptif. Bukti pendukung faktor ini berlapis. Kutipan INF-11 pada Subbab 5.1.1.6.a merumuskan jangka waktu evaluasi dengan tim embung mingguan, tim lapangan dua mingguan, dan masyarakat bulanan. Kutipan INF-09 tentang kepemimpinan fasilitatif yang memberikan ruang kepada seluruh anggota forum untuk berbicara saat tidak dapat mengambil keputusan menjadi penanda fungsi forum sebagai ruang penentuan kolektif.

Sejarah asal-usul forum malam Selasa Kliwon sebagai forum musyawarah lintas kelompok, termasuk kutipan utuh INF-09 tentang kendala jadwal dan fungsi integratifnya, telah diuraikan secara rinci pada Subbab 5.1.1.1.g. Yang memperkuat klaim faktor F4 di sini adalah dua dimensi yang bekerja secara bersamaan. Pertama, forum berlapis lahir dari kesadaran bahwa pelaku dari berbagai kelompok adalah orang yang sama, sehingga dibutuhkan satu forum penyatu yang tidak saling

berbenturan jadwal. Kedua, forum berlapis bersifat adaptif: ketika forum Selasa Kliwon menjadi kurang efektif karena perkembangan teknologi komunikasi, rezim tidak memaksakannya, melainkan menggesernya ke forum dua mingguan yang lebih teknis dan forum tematik per kelompok. Kemampuan rezim untuk menyesuaikan bentuk forum tanpa kehilangan fungsi musyawarah merupakan inti dari klaim faktor ini.

Dimensi *insider* tentang struktur forum ini divalidasi oleh dimensi *outsider*. INF-14, akademisi yang meneliti di Desa Wisata Nglanggeran, mengamati bahwa rezim memiliki tokoh-tokoh yang mampu meredam konflik melalui forum, sebuah pengamatan independen yang menguatkan fungsi forum sebagai mekanisme pengelolaan ketegangan:

Ada beberapa tokoh yang, walaupun misalnya ada percikan-percikan, mampu meredamnya sehingga percikan-percikan itu dapat diredakan (INF-14, komunikasi personal, 25 Juni 2025).

Sudut pandang wisatawan pada INF-13 juga mencatat keberadaan forum khusus atau rembukan dari posisi luar, sehingga keberadaan forum musyawarah dirumuskan oleh pelaku internal sekaligus teramati oleh pihak luar yang tidak memiliki kepentingan kelembagaan. Keberlangsungan forum musyawarah ini juga didukung oleh keberadaan ruang fisik yang permanen. Sekretariat Desa Wisata Nglanggeran, sebagaimana ditampilkan pada Gambar 5.25, menjadi pusat koordinasi harian rezim sekaligus tempat berlabuhnya pengambilan keputusan operasional. Keberadaan sekretariat yang tetap menjadi penanda bahwa forum musyawarah di Desa Wisata Nglanggeran terlembaga dalam ruang yang nyata, bukan sekadar pertemuan informal yang berpindah-pindah.



Gambar 5.25. Sekretariat Desa Wisata Nglanggeran sebagai Ruang Permanen Koordinasi dan Musyawarah Pengelola

Sumber: Dokumentasi Penelitian, 13 Juni 2024

Penerapan tes *Bayesian*: faktor F4 lulus tes ganda menentukan. Sumber bukti dari posisi struktural yang berbeda, yaitu Manajer Operasional, Ketua Pokdarwis, dan Manajer Pemasaran sebagai pelaku internal, dipadukan dengan validasi pengamat eksternal, yaitu akademisi (INF-14) dan wisatawan (INF-13), sehingga menyajikan narasi yang konsisten tentang struktur forum musyawarah berlapis. Konsistensi lintas posisi ini memenuhi tes wajib lulus, yaitu forum harus ada, sekaligus tes pistol berasap, yaitu forum yang berfungsi cukup untuk membuktikan adanya tata kelola partisipatif.

e. F5: konsistensi visi konservasi-edukasi-pemberdayaan

Klaim yang diajukan adalah bahwa konsistensi tiga pilar visi, yaitu konservasi, edukasi, dan pemberdayaan masyarakat, menjadi filter pengambilan keputusan yang melindungi rezim dari godaan logika pariwisata massal yang sering kali merusak keberlanjutan. Ketiga pilar ini merupakan inti nilai yang disaring dari lima pilar ekowisata berkelanjutan RIPPARKAL yang dipaparkan pada Subbab 4.4.4, yaitu konservasi, pemberdayaan masyarakat, edukasi, wisata, dan ekonomi. Penelusuran proses menunjukkan bahwa konservasi, edukasi, dan pemberdayaan bekerja sebagai nilai bersama yang mengarahkan keputusan, sementara wisata dan ekonomi merupakan arena tempat nilai-nilai itu diterapkan, bukan nilai penyaring itu sendiri. Bukti pendukung faktor ini disajikan oleh INF-05 pada Subbab 5.1.1.4.d. Pernyataan bahwa konsep tersebut tidak terkikis dan tidak terkecoh oleh pariwisata saat ini, serta bahwa filter pengambilan keputusan untuk membangun fasilitas apa pun harus mempertimbangkan dampaknya terlebih dahulu, menjadi rumusan operasional dari prinsip ini. Visi antargenerasi yang dirumuskan dalam INF-09 pada Subbab 5.1.1.2.a tentang menjaga alam untuk generasi-generasi berikutnya memperkuat dimensi konservasi sebagai pilar utama.

Bukti *smoking gun* untuk faktor ini adalah keputusan konkret untuk menolak investor yang telah dikutip secara utuh pada Subbab 5.1.1.3.c. INF-09 mengaitkan keputusan itu dengan logika konservasi: pada 2014, rezim justru mengurangi pengunjung di zona inti, sehingga menerima investor yang mendatangkan pengunjung sebanyak-banyaknya akan bertolak belakang dengan prinsip yang sudah dipegang. INF-01 pada wawancara pendalaman terpisah memvalidasi

keberadaan pola penolakan investasi yang berulang ini dan menjelaskan dasar pemilahannya, yaitu rezim hanya menerima modal berbentuk dukungan sosial dan tidak menerima modal yang mengambil alih penguasaan kawasan dari masyarakat lokal. Konvergensi dua kesaksian internal yang independen ini menutup kemungkinan bahwa penolakan investor hanyalah narasi yang dibesar-besarkan oleh salah satu pihak.

Dua keputusan ini, yaitu menolak investasi miliaran rupiah dan membatasi pengunjung pada puncak kunjungan, bukan sekadar retorika. Keduanya adalah tindakan nyata yang mengorbankan pendapatan jangka pendek demi konsistensi visi. Bukti keputusan yang mengorbankan keuntungan finansial demi prinsip adalah jenis bukti *smoking-gun* yang paling sulit dipalsukan, karena pelaku yang tidak sungguh-sungguh berkomitmen pada visi tidak akan mengambil keputusan yang secara finansial merugikan dirinya sendiri. Penerapan tes *Bayesian*: faktor F5 lulus tes *smoking-gun*. Klaim konsistensi visi didukung oleh keputusan penolakan investor yang dirinci secara independen oleh dua pelaku internal, yaitu INF-09 dan INF-01, sehingga spesifisitas dan konvergensi bukti ini menjadikannya sangat kuat dan sulit dipalsukan.

f. F6: kapasitas finansial cadangan

Klaim yang diajukan adalah bahwa kas cadangan yang dikelola rezim secara disiplin menjadi pelindung kelembagaan saat pandemi melanda. Tanpa cadangan ini, rezim tidak memiliki sumber daya untuk mempertahankan kehadiran fisik di kawasan selama hampir dua tahun tanpa pengunjung. Bukti pendukung untuk faktor

ini sangat spesifik. Kutipan utuh INF-09 di Subbab 5.1.1.5.b mengungkap tiga keputusan kunci pada masa pandemi: mempertahankan kehadiran fisik di lokasi meski tanpa pengunjung, pendayagunaan kas cadangan sebagai sumber operasional minimal, dan pengurangan personel jaga dari delapan sampai sepuluh orang menjadi dua sampai tiga orang.

Wawancara pendalaman dengan INF-09 menegaskan bahwa penyisihan kas cadangan merupakan keputusan yang disengaja, bukan kebetulan tersedianya dana. Ia menjelaskan bahwa rezim secara sadar menyisihkan anggaran agar kawasan tetap terjaga meski tidak ada pemasukan:

Kami juga sudah mencoba agar kegiatan pariwisata ini bisa berjalan, dalam arti walaupun tidak ada pengunjung, kawasan kami tetap terjaga, sehingga kami masih menempatkan tim kami saat tidak ada pengunjung. Salah satunya, ya, kita menyisihkan anggaran untuk dana cadangan, kas cadangan untuk biaya tim operasional yang jaga (INF-09, komunikasi personal, 10 Mei 2026).

Kutipan INF-12 di Subbab 5.1.1.5.b tentang prinsip uang dari desa itu menambah dimensi kehati-hatian fiskal yang menjadi budaya kelembagaan rezim, bukan hanya sebagai respons darurat. Data keuangan 2025 yang menunjukkan total kas Pokdarwis Rp645.933.000 terdistribusi ke enam pos dengan fungsi berbeda menjadi bukti bahwa budaya kas cadangan ini terus dipertahankan jauh setelah pandemi berakhir (INF-01, komunikasi personal, 10 Mei 2026). Disiplin keuangan rezim juga tampak pada adopsi sistem pembayaran nontunai. Penggunaan QRIS pada unit usaha rezim, sebagaimana ditampilkan pada Gambar 5.26, merupakan penanda bahwa pengelolaan keuangan rezim bergerak ke arah pencatatan yang lebih tertib dan transparan. Sistem pembayaran digital memudahkan pelacakan arus

kas, yang pada gilirannya menopang kemampuan rezim untuk memilah dan menyisihkan kas cadangan secara disiplin.

Penerapan tes *Bayesian*: faktor F6 lulus tes pistol berasap (*smoking gun*). Detail keputusan strategis yang disampaikan INF-09 secara rinci merupakan bukti yang langka, karena pelaku rezim yang gagal mengelola krisis tidak akan dapat menyampaikan keputusan-keputusan ini dengan kepercayaan diri dan secara rinci. Spesifisitas angka pengurangan personel, perumusan INF-09 pada wawancara pendalaman bahwa penyisihan kas adalah keputusan yang disengaja, serta data kas 2025 yang terverifikasi menjadikan klaim ini sangat kuat.



Gambar 5.26. Penerapan Sistem Pembayaran Nontunai QRIS pada Unit Usaha Pawon Purba Desa Wisata Nglanggeran sebagai Penanda Tertib Tata Kelola Keuangan

Sumber: Dokumentasi Penelitian, 27 Mei 2025

g. F7: regenerasi terstruktur lintas generasi

Klaim yang diajukan adalah bahwa regenerasi terstruktur dari generasi pertama ke generasi kedua, dengan rencana eksplisit menuju generasi ketiga, menjadi faktor kunci dalam keberlanjutan rezim. Pola pengaderan yang dimulai sejak usia muda mencegah kekosongan kepemimpinan saat pelaku awal beralih. Bukti pendukung faktor ini disajikan dalam tiga kutipan pada Subbab 5.1.1.5.c. Kutipan INF-11 memetakan struktur generasi pertama dan generasi kedua dengan penjelasan tentang pengaderan sejak usia SMP. Kutipan INF-09 menjelaskan rencana suksesi 2026 dengan nama-nama spesifik calon pengganti. Kutipan INF-04 menggambarkan warung kejujuran sebagai ruang pelatihan kepercayaan lintas generasi. Wawancara pendalaman dengan INF-01 menghadirkan bukti baru yang penting, yaitu adanya mekanisme seleksi berjenjang yang membuat regenerasi di Desa Wisata Nglanggeran terstruktur, bukan sekadar pewarisan secara informal. Calon pengelola tidak dapat langsung masuk ke rezim pariwisata, melainkan harus lebih dahulu lolos seleksi alam di Karang Taruna dan memperoleh rekomendasi dari Dukuh setempat:

Mekanisme kami adalah bahwa dia tidak akan pernah menjadi pengelola desa wisata jika dia tidak lolos seleksi alam di Karang Taruna. Kemudian, filter kedua itu direkomendasikan oleh Pak Dukuh atau Bu Dukuh, sehingga tidak lagi bisa masuk karena keponakan saya atau adiknya INF-09. Nah, itu kan menjadi masalah (INF-01, komunikasi personal, 10 Mei 2026).

Pernyataan ini secara substansial memperkuat faktor F7. Regenerasi di Desa Wisata Nglanggeran memiliki dua filter berjenjang, yaitu seleksi alam melalui keaktifan di Karang Taruna dan rekomendasi dari perwakilan wilayah. Dua filter ini sengaja dirancang untuk mencegah masuknya kader berdasarkan hubungan kekerabatan

dengan pengurus, sehingga kapasitas, bukan kedekatan, menjadi dasar kaderisasi. Mekanisme penyemaian sejak dini juga dirumuskan INF-01 dengan analogi yang lugas, yaitu bahwa mengajak orang yang sudah dewasa untuk berubah jauh lebih sulit daripada menanamkan nilai sejak usia anak-anak, karena karakter yang sudah mengeras sulit dibentuk ulang. Sebagai pelengkap, sudut pandang INF-03 sebagai tokoh senior menjadi penting karena membahas tantangan regenerasi dari posisi yang telah lama berkecimpung di rezim:

Yang paling betah, yang paling tua saja, yang sudah berpengalaman, yang punya tanggung jawab. Karena tidak ada pemimpinnya, pada sakarepe dewe kelompok lain. Jadi, harusnya dipecah. Yang sudah ada, tanggung jawab yang bagus ini diambil dan dipindahkan ke kelompok lain (INF-03, komunikasi personal, 13 Mei 2025).

Pengamatan INF-03 ini menambah dimensi penting dalam strategi regenerasi yang dapat dipertimbangkan. Praktik memecah kelompok dan memindahkan pelaku berpengalaman ke kelompok lain yang lemah merupakan mekanisme penyebaran kapasitas kepemimpinan. Penerapan tes *Bayesian*: faktor F7 lulus tes wajib lulus (*hoop test*). Bukti pemetaan struktur generasi, mekanisme seleksi berjenjang melalui Karang Taruna dan rekomendasi Dukuh, serta rencana suksesi yang ada memenuhi syarat keberadaan bukti yang harus ada untuk klaim tetap dapat dipertahankan. Namun, kekuatan pembuktian belum mencapai *smoking gun* karena rencana suksesi 2026 belum terlaksana pada saat penelitian dilakukan. Pembuktian penuh akan tercapai ketika transisi 2026 berhasil dijalankan dan rezim tetap solid pasca-transisi. Penelitian masa depan yang melakukan kajian ulang setelah 2026 dapat memberikan pembuktian *smoking-gun* atau bahkan ganda menentukan untuk faktor ini.

h. F8: pariwisata tumpang sari sebagai penyangga

Klaim yang diajukan adalah bahwa prinsip tumpang sari mata pencaharian, yaitu mempertahankan pertanian dan kegiatan produktif lain di samping pariwisata, menjadi penyangga ketahanan masyarakat saat pendapatan pariwisata terhenti. Tanpa diversifikasi ini, anggota rezim akan kehilangan sumber penghidupan saat krisis melanda dan terpaksa meninggalkan rezim untuk mencari pekerjaan di luar desa. INF-09, sebagai Ketua Pokdarwis, menjelaskan logika kebijakan ini secara eksplisit dalam wawancara pendalaman, sebagaimana sudah dikutip secara utuh pada Subbab 5.1.1.5.b: rezim memberikan kebijakan kepada anggota untuk kembali melakukan aktivitas sehari-hari, seperti bercocok tanam dan menanam padi, demi menjaga ketahanan pangan keluarga. Yang menguatkan klaim ini, istilah tumpang sari sebagai prinsip tata kelola merupakan rumusan yang muncul dari pelaku rezim sendiri, bukan label yang ditempelkan peneliti dari luar. Pada wawancara pendalaman, INF-01 merumuskan prinsip ini dengan analogi pertanian yang lugas. Keterangan berikut merupakan bagian dari penuturan yang sama dengan yang dikutip pada Subbab 5.1.1.2, disajikan di sini dengan bagian yang lebih lengkap karena memuat pernyataan kesesuaiannya bagi pengelolaan wisata:

Kami semakin meyakini bahwa sesuatu yang heterogen lebih kuat. Kalau orang Jawa itu tumpang sari, menanam tumpang sari itu kan jauh lebih kuat. Ketika yang ini tidak panen, kita masih bisa panen yang lain. Itu sebenarnya sangat cocok menurut saya untuk dibawa berwisata. Kami bersyukur pariwisata bukan menjadi penghasilan utama, dan kami akan mencoba mempertahankan hal itu ke depan, karena pariwisata sangat rentan (INF-01, komunikasi personal, 10 Mei 2026).

Perumusan diri ini memiliki nilai pembuktian yang tinggi karena menunjukkan bahwa diversifikasi mata pencaharian merupakan prinsip yang disadari, dinamai,

dan sengaja dipertahankan oleh rezim, bukan kondisi yang terjadi secara kebetulan. Perlu dicatat secara terbuka bagaimana istilah ini memperoleh bentuk akhirnya. Kearifan tumpang sari beserta penilaian bahwa kearifan itu “sangat cocok” dibawa ke pengelolaan wisata dinyatakan sendiri oleh INF-01, sedangkan bentuk majemuk “pariwisata tumpang sari” sebagai sebutan bagi prinsip tata kelola dirumuskan peneliti di dalam percakapan yang sama dan langsung dibenarkan oleh informan. Istilah ini karena itu lebih tepat disebut hasil perumusan bersama antara pelaku dan peneliti daripada temuan peneliti semata maupun ungkapan informan yang utuh sejak awal. Pengungkapan ini justru memperkuat keabsahannya, karena memperlihatkan bahwa penamaan diuji langsung kepada penuturnya pada saat wawancara berlangsung. INF-09 pada wawancara pendalaman terpisah memvalidasi prinsip yang sama dengan menyatakan bahwa kegiatan pariwisata di Desa Wisata Nglanggeran tidak meninggalkan pekerjaan pokok, sehingga petani tetap bertani dan kegiatan ini tidak terdampak pandemi. Bukti bahwa kebijakan ini benar-benar dijalankan datang dari INF-09 yang melaporkan bahwa hasil panen meningkat saat fokus pada pertanian selama pandemi, serta dari INF-01 yang mengonfirmasi prinsip tumpang sari mata pencaharian sebagai filosofi yang telah dipegang jauh sebelum pandemi. Triangulasi dari sumber dengan posisi struktural yang berbeda, yaitu Ketua Pokdarwis dan tokoh perintis, mengonfirmasi bahwa prinsip ini merupakan bagian dari cara pandang rezim terhadap keberlanjutan, bukan sekadar respons dadakan.

Penerapan tes *Bayesian*: faktor F8 lulus tes pistol berasap (*smoking gun*). Klaim bahwa diversifikasi mata pencaharian menjadi penyangga ketahanan didukung oleh

dua jenis bukti yang saling memperkuat, yaitu keputusan kebijakan eksplisit yang tercatat dalam wawancara pendalaman, dan perumusan diri pelaku yang menamai prinsip ini sebagai pariwisata tumpang sari serta menegaskan bahwa prinsip ini sudah ada sebelum pandemi. Faktor ini dibedakan dari F6 karena menyangkut lapisan yang berbeda. F6 adalah ketahanan kelembagaan rezim melalui kas, sedangkan F8 adalah ketahanan anggota masyarakat melalui sumber penghidupan yang berlapis. Keduanya bekerja sama, tetapi beroperasi pada tingkat yang berbeda.

5.1.2.3. Interaksi delapan faktor kunci

Delapan faktor kunci yang dianalisis di atas tidak bekerja secara terpisah. Keberhasilan rezim Desa Wisata Nglanggeran berasal dari interaksi yang kuat antarfaktor. Paparan berikut menguraikan pola interaksi yang teridentifikasi melalui analisis empiris. Kepemimpinan pelayan kolektif (F1) menjadi titik pijak yang melahirkan faktor-faktor lain. Tanpa kepemimpinan yang melayani dan berasal dari akar rumput, pembangunan kepercayaan berbasis bukti kinerja (F3) tidak akan terjadi. Pemimpin yang berorientasi pada kekuasaan akan cenderung menggunakan retorika dan janji, bukan menampilkan hasil kerja terlebih dahulu. Forum musyawarah berlapis (F4) juga lahir dari kepemimpinan fasilitatif yang menahan diri, sebagaimana ditunjukkan oleh praktik INF-09 yang baru berbicara ketika forum tersendat. Pembangunan kepercayaan berbasis bukti kinerja (F3) menjadi fondasi bagi pelembagaan adaptif (F2). Tanpa kepercayaan yang sudah terbangun, masyarakat tidak akan mempercayakan praktik yang sudah berjalan untuk dilembagakan secara formal. Pelembagaan BUM Desa 2021 yang berhasil

tanpa konflik dengan Pokdarwis menjadi contoh konkret bahwa kepercayaan yang sudah terbangun memungkinkan pelembagaan yang harmonis.

Konsistensi visi konservasi-edukasi-pemberdayaan (F5) berfungsi sebagai filter yang melindungi rezim dari godaan eksternal. Tanpa filter ini, kapasitas finansial yang berkembang (F6) bisa saja dipakai untuk pengembangan yang merusak keberlanjutan, atau pelembagaan adaptif (F2) bisa saja diarahkan ke kepentingan investor dari luar. Visi yang konsisten menjadi rujukan moral yang mengikat dalam pengambilan keputusan strategis. Forum musyawarah berlapis (F4) menjadi mekanisme yang memungkinkan visi tetap dipelihara secara kolektif. Tanpa forum yang berfungsi, visi akan terkikis menjadi kepentingan elit kecil yang menafsirkan ulang sesuai dengan kepentingan mereka. Forum yang berlapis dengan jangka waktu yang berbeda memastikan visi diuji dan dirumuskan ulang oleh pelaku dari berbagai posisi struktural. Kapasitas finansial cadangan (F6) menjadi pelindung saat krisis menggoyahkan rezim. Tanpa kas cadangan yang dikelola dengan disiplin, rezim akan kehilangan kemampuan untuk mempertahankan kehadiran fisik saat pandemi melanda dan tidak akan mampu kembali ke jalur semula pascakrisis. Kapasitas finansial ini sendiri tidak tumbuh dari ruang kosong; kapasitas ini lahir dari faktor-faktor lain yang sudah bekerja. Kepercayaan masyarakat (F3) memungkinkan rezim mengumpulkan kas cadangan yang substantif, dan visi yang konsisten (F5) memastikan kas cadangan tidak digunakan untuk pengeluaran yang tidak perlu.

Regenerasi terstruktur (F7) menjadi penjamin keberlanjutan jangka panjang. Tanpa regenerasi yang berhasil, semua faktor lain akan kehilangan pelaku yang menjalankannya. Regenerasi sendiri membutuhkan dukungan dari faktor-faktor lain. Kepemimpinan pelayan kolektif (F1) menjadi modal pengaderan melalui keteladanan, kepercayaan masyarakat (F3) menjadi modal perekrutan kader baru, dan visi yang konsisten (F5) menjadi materi yang ditransmisikan kepada generasi penerus. Tumpang sari mata pencaharian (F8) melengkapi kapasitas finansial cadangan (F6) sebagai dua lapis penyangga yang beroperasi pada tingkat yang berbeda. F6 menjaga ketahanan kelembagaan rezim dari sisi kas organisasi, sedangkan F8 menjaga ketahanan anggota dari sisi penghidupan keluarga. Kedua lapis ini saling bergantung. Tanpa anggota yang memiliki penghasilan alternatif, kas cadangan rezim tidak akan cukup untuk membayar semua orang. Tanpa kas cadangan rezim, struktur kelembagaan akan runtuh walaupun anggota masih bertahan secara individu. Dua lapis ini bersama-sama menciptakan ketahanan ganda, yang menjelaskan mengapa rezim Desa Wisata Nglanggeran bisa bertahan hampir dua tahun tanpa kunjungan wisatawan.

Pola interaksi ini menunjukkan bahwa keberhasilan tata kelola kolaboratif berkelanjutan di Desa Wisata Nglanggeran tidak dapat dijelaskan oleh satu faktor tunggal. Delapan faktor saling memperkuat dalam jaringan sebab-akibat yang kompleks. Hal ini sejalan dengan rumusan Emerson dan Nabatchi (2015, h. 60) yang menekankan bahwa tata kelola kolaboratif berkelanjutan merupakan hasil dari konfigurasi banyak unsur yang saling memperkuat, bukan jumlah linier dari faktor-faktor tunggal. Kedelapan faktor yang dianalisis di atas menjawab arah penelusuran

rumusan masalah kedua di Subbab 2.4. Faktor kunci keberhasilan dapat diidentifikasi secara sistematis melalui penelusuran rantai mekanisme kausal, dan kekuatan bukti setiap faktor dapat dinilai secara bertingkat melalui empat tes *Bayesian*. Satu temuan penting adalah bahwa kedelapan faktor tidak bekerja secara terpisah, melainkan saling memperkuat dalam jaringan sebab-akibat yang berlapis, dengan kepemimpinan pelayan kolektif (F1) sebagai titik pijak yang memungkinkan tujuh faktor lainnya tumbuh. Jaringan interaksi antarfaktor ini menjadi dasar penyusunan model tata kelola kolaboratif berkelanjutan melalui *theory-building process tracing* (Beach dan Pedersen, 2019, h. 16).

Kepadatan interaksi antarfaktor ini juga menjadi dasar empiris untuk menilai kritik bahwa istilah “tata kelola kolaboratif” terlalu lunak untuk kasus Nglanggeran (lihat Subbab 2.2.2). Delapan faktor yang saling mengunci, bukan berdiri sendiri atau bekerja bergantian sesuai kebutuhan, menunjukkan bahwa rezim tata kelola Nglanggeran, terutama pada Fase III dan IV, telah bergerak melampaui kolaborasi situasional menuju pola yang lebih mendekati *shared governance*/koalisi dalam pengertian Provan dan Kenis (2008): partisipan yang saling terikat erat, saling bertanggung jawab, dan mengambil keputusan kolektif tanpa hierarki tunggal. Kepemimpinan pelayan kolektif (F1) yang memungkinkan tujuh faktor lain tumbuh bukan berarti terdapat kendali hierarkis tunggal, melainkan justru menegaskan pola tersebut: kepemimpinan berfungsi sebagai fasilitator kepadatan interaksi, bukan pusat komando. Diuji dengan dua syarat koalisi sebagaimana dirumuskan Sabatier dan Jenkins-Smith (1999, h. 138), keduanya terpenuhi pada kasus ini. Syarat pertama, yaitu keyakinan bersama, terbaca pada konsistensi visi konservasi,

edukasi, dan pemberdayaan yang bertahan lintas fase (Faktor Kunci F5). Syarat kedua, yaitu kegiatan terkoordinasi yang tidak sepele dan berulang sepanjang waktu, terbaca pada forum musyawarah berlapis yang berjalan rutin selama dua puluh enam tahun (Faktor Kunci F4).

5.1.3. Model eksisting tata kelola kolaboratif berkelanjutan di Desa Wisata Nglanggeran

Model eksisting disusun dari temuan lapangan Desa Wisata Nglanggeran yang ditelusuri secara kronologis melalui empat fase transformasi (Subbab 5.1.1) serta delapan faktor kunci keberhasilan (Subbab 5.1.2). Kerangka kerja integratif Emerson, Nabatchi, dan Balogh (2012) berfungsi sebagai lensa analitis yang membantu membaca urutan sebab-akibat dalam temuan tersebut, bukan sebagai cetakan yang setiap kotaknya harus dipenuhi. Enam kategori bacaan (konteks sistem, faktor pendorong, dinamika kolaborasi dengan tiga unsur, tindakan kolaboratif, dampak, dan adaptasi) dipakai karena secara empiris memang ditemukan berulang pada keempat fase kasus ini. Bukti bahwa pembacaan ini tidak berhenti pada kerangka aslinya terlihat pada tiga unsur yang tidak tersedia dalam kerangka Emerson dkk. (2012): dimensi temporal empat fase, delapan faktor kunci keberhasilan, dan pola koalisi yang teridentifikasi pada Fase III dan IV (Subbab 5.1.2.3); ketiganya melampaui kerangka asli, bukan hasil pengisian kerangka tersebut.

Konteks sistem di Desa Wisata Nglanggeran terdiri atas tujuh elemen yang saling terkait. Sumber daya berupa kawasan karst yang awalnya gersang. Kerangka legal awal berupa SK Kepala Desa 1999 dan kemudian Undang-Undang Kepariwisata.

Pengalaman kegagalan dalam eksploitasi sumber daya yang tidak berkelanjutan menjadi pelajaran. Dinamika politik berupa inisiatif Karang Taruna yang berasal dari akar rumput. Jejaring multitingkat berkembang dari tingkat lokal hingga tingkat nasional dan internasional. Konflik dan kepercayaan bergerak dari rendah pada awal menjadi tinggi setelah Fase II. Yang khas, kearifan lokal *Hamemayu Hayuning Bawana* menjadi modal kultural yang melekat sejak awal.

Faktor pendorong di Desa Wisata Nglanggeran terdiri atas empat unsur. Kepemimpinan pelayan dari Karang Taruna 1999 menjadi penggerak awal. Insentif konsekuensial berupa krisis air dan krisis ekonomi memberikan alasan yang kuat untuk berkolaborasi. Saling ketergantungan antara pemuda, pemerintah desa, dan warga membuat kolaborasi menjadi pilihan yang paling rasional. Ketidakpastian tentang cara pemulihan lingkungan yang berkelanjutan mendorong eksperimen bersama.

Rezim tata kelola kolaboratif di Desa Wisata Nglanggeran menampilkan tiga unsur dinamika kolaborasi yang saling memperkuat. Keterlibatan berdasarkan prinsip terjadi melalui Forum Selasa Kliwon dan musyawarah berlapis (*tiered/nested deliberative forums*). Motivasi bersama terbangun dari kepercayaan inkremental dan visi konservasi, edukasi, serta pemberdayaan. Kapasitas untuk bertindak bersama tercermin dalam pembentukan Pokdarwis pada 2008, prosedur operasi standar yang rinci, serta kas cadangan. Tindakan kolaboratif berkembang melalui empat fase, mulai dari konservasi swadaya pada Fase I hingga pelembagaan BUM Desa pada Fase IV.

Dampak yang dihasilkan rezim mencakup empat dimensi. Pengakuan negara dan internasional ditandai dengan Kalpataru hingga UNWTO Best Tourism Village 2021. Transformasi ekonomi terlihat dari kenaikan retribusi hingga 7,5 kali lipat dan peralihan tenaga kerja Indonesia menjadi pelaku produktif lokal. Perubahan sosial budaya berupa pengikatan komunitas yang lebih erat. Dampak lingkungan berupa pemulihan kawasan karst yang sebelumnya gersang.

Adaptasi rezim teruji melalui tiga jenis tantangan. Adaptasi kelembagaan tercermin dalam pembentukan BUM Desa Tunas Mandiri 2021. Adaptasi terhadap krisis pandemi Covid-19 dilakukan melalui penggunaan kas cadangan, diversifikasi mata pencaharian, serta pengurangan jumlah personel. Adaptasi generasi berupa regenerasi terstruktur lintas generasi dengan rencana suksesi pada tahun 2026. Yang menarik, hasil adaptasi mengubah konteks sistem awal sehingga rezim memasuki siklus berikutnya pada tingkat kapasitas yang lebih tinggi.

Delapan faktor kunci yang teridentifikasi pada Subbab 5.1.2 berfungsi sebagai mekanisme yang menggerakkan enam komponen dalam kerangka tersebut. Faktor kunci F1 (kepemimpinan pelayan kolektif) menggerakkan faktor pendorong dan dinamika kolaborasi. Faktor kunci F2 (pelembagaan adaptif) menggerakkan kapasitas untuk bertindak bersama dan beradaptasi. Faktor kunci F3 (kepercayaan berbasis bukti kinerja) menggerakkan motivasi bersama. Faktor kunci F4 (musyawarah berlapis) mendorong keterlibatan berdasarkan prinsip. Faktor kunci F5 (visi tiga pilar) menggerakkan motivasi bersama dan tindakan kolaboratif. Faktor kunci F6 (kapasitas finansial cadangan) mendorong kapasitas untuk

bertindak bersama dan beradaptasi. Faktor kunci F7 (regenerasi terstruktur) menggerakkan kapasitas untuk bertindak bersama dan beradaptasi. Faktor kunci F8 (tumpang sari mata pencaharian) menjadi lapis kedua penyangga adaptasi, menggerakkan kemampuan bertahan anggota masyarakat secara individual saat pendapatan rezim terhenti, melengkapi F6 yang beroperasi pada tingkat kelembagaan. Pemetaan ini disajikan secara visual pada Gambar 5.27.

Model eksisting tersebut memberikan empat sumbangan deskriptif. Sumbangan pertama adalah pemetaan utuh tata kelola kolaboratif Desa Wisata Nglanggeran selama 26 tahun dalam kerangka Emerson dkk. (2012). Sumbangan kedua adalah penambahan dimensi temporal pada kerangka asli yang cenderung statis, dengan menampilkan empat fase yang dilalui rezim tersebut. Sumbangan ketiga adalah identifikasi delapan faktor kunci sebagai mekanisme yang menggerakkan komponen-komponen dalam kerangka tersebut. Sumbangan keempat adalah identifikasi pola koalisi (*shared governance* dalam pengertian Provan dan Kenis, 2008) yang mulai mengkristal pada Fase III dan IV, sebagai lapisan analitis tambahan di atas kerangka Emerson dkk. (2012) yang menunjukkan bahwa kepadatan interaksi kedelapan faktor kunci dapat membawa rezim melampaui kolaborasi situasional (lihat Subbab 5.1.2.3). Empat sumbangan ini menjadi bahan baku penting untuk penyusunan model rekomendasi yang dibangun pada Subbab 5.2.3.2 setelah temuan lapangan dianalisis menggunakan teori tata kelola kolaboratif serta hasil penelitian terdahulu.

Model Eksisting Tata Kelola Kolaboratif Berkelanjutan di Desa Wisata Nglanggeran

Adaptasi kerangka Emerson, Nabatchi, dan Balogh (2012, h. 6) dengan kontekstualisasi data empiris 1999–2025

KONTEKS SISTEM

Karst gersang bekas penambangan · SK Kepala Desa 1999 · *Hamemayu Hayuning Bawana* · pengalaman kegagalan lalu · jejaring multitingkat · status lahan Sultan Ground

FAKTOR PENDORONG

- Kepemimpinan Karang Taruna
- Krisis air dan ekonomi
- Saling ketergantungan pelaku
- Ketidakpastian pemulihan lingkungan

REZIM TATA KELOLA KOLABORATIF

Dinamika Kolaborasi

Keterlibatan berprinsip — Forum Selasa Kliwon
Motivasi bersama — kepercayaan berbasis bukti
Kapasitas bertindak — SOP dan kemitraan



Tindakan Kolaboratif

Konservasi swadaya → kemitraan multipihak → konsolidasi Geopark → pelebagaan BUM Desa

DAMPAK

Best Tourism Village UNWTO 2021 · UNESCO Global Geopark · omzet 2025 Rp3,69 miliar · pemulihan karst

ADAPTASI

Pelebagaan BUM Desa 2021 · respons pandemi · regenerasi kader · netralitas kelembagaan

POLA KOALISI (SHARED GOVERNANCE)

Kepadatan interaksi kedelapan faktor kunci membawa rezim melampaui kolaborasi situasional menuju keterikatan antaraktor inti — mengkristal pada Fase III dan IV (Proposisi 6)

Fase I 1999–2007

Fase II 2008–2014

Fase III 2015–2019

Fase IV 2020–2025

← Dampak dan adaptasi memperbarui konteks sistem serta memicu putaran berikutnya pada kapasitas yang lebih tinggi (menjadi cikal bakal siklus spiral pada model rekomendasi)

Delapan faktor kunci (F1–F8) berfungsi sebagai mekanisme yang menggerakkan ketujuh komponen di atas

F1 menggerakkan faktor pendorong dan dinamika · F2 dan F6 menggerakkan kapasitas bertindak · F3 menggerakkan motivasi bersama
F4 mendorong keterlibatan berprinsip · F5 menyaring keputusan pengembangan · F7 dan F8 menggerakkan adaptasi

Gambar 5.27. Model Eksisting Tata Kelola Kolaboratif Berkelanjutan di Desa Wisata Nglanggeran

Sumber: Hasil olahan peneliti (2026) berdasar adaptasi kerangka Emerson, Nabatchi, dan Balogh (2012, h. 6) dengan kontekstualisasi data empiris Desa Wisata Nglanggeran 1999–2025

5.2. Pembahasan

Subbab ini menganalisis hasil penelitian pada Subbab 5.1, termasuk model eksisting, dengan teori tata kelola kolaboratif serta hasil penelitian terdahulu. Pembahasan disusun mengikuti tiga rumusan masalah agar setiap temuan terhubung dengan perdebatan akademik yang relevan. Pembahasan Rumusan Masalah Pertama menempatkan proses transformasi dalam peta literatur tata kelola dan studi desa wisata di Indonesia. Pembahasan Rumusan Masalah Kedua menganalisis faktor kunci keberhasilan menggunakan literatur kepemimpinan dan pembangunan komunitas akar rumput. Pembahasan Rumusan Masalah Ketiga meninjau posisi kearifan lokal, lalu merumuskan model rekomendasi sebagai hasil abstraksi atas analisis tersebut. Bagian akhir Subbab 5.2 merumuskan posisi kontribusi teoretis disertai secara ringkas. Pembahasan menyeluruh tentang kontribusi teoretis dan kontribusi praktis bagi empat kelompok pemangku kepentingan, yaitu pemerintah pusat, pemerintah daerah, komunitas akar rumput desa wisata, dan akademisi-peneliti, disajikan secara rinci pada Bab VI.

5.2.1. Analisis proses transformasi tata kelola kolaboratif berkelanjutan di Desa Wisata Nglanggeran

Analisis ini meninjau proses transformasi tata kelola kolaboratif di Desa Wisata Nglanggeran, sebagaimana dipaparkan pada Subbab 5.1.1, dengan literatur tata kelola kolaboratif serta studi desa wisata di Indonesia. Proses transformasi yang melintasi empat fase sepanjang 1999–2025 menjadi tulang punggung analisis ini sekaligus salah satu kebaruan penelitian, karena memperlihatkan tata kelola

kolaboratif sebagai proses yang berkembang secara bertahap, bukan kondisi yang statis.

Analisis transformasi dalam perspektif tata kelola kolaboratif. Disertasi ini menggunakan kerangka kerja integratif Emerson, Nabatchi, dan Balogh (2012) sebagai lensa analitis utama. Pemilihan ini bukan tanpa konsekuensi. Kerangka Emerson dkk. dirumuskan untuk menelaah rezim kolaboratif lintas tingkat, dengan asumsi bahwa rezim memiliki struktur tertentu yang dapat diuraikan menjadi enam komponen. Temuan di Desa Wisata Nglanggeran yang dianalisis dengan kerangka tersebut dapat dibaca pada tiga titik.

Titik pertama adalah konfirmasi terhadap enam komponen dalam kerangka tersebut. Konteks sistem, faktor pendorong, dinamika kolaborasi dengan tiga unsurnya, tindakan kolaboratif, dampak, dan adaptasi semuanya dapat ditemukan dengan jelas dalam kasus tata kelola kolaboratif berkelanjutan di Desa Wisata Nglanggeran. Tidak ada satu pun komponen yang absen. Hal ini memperkuat klaim Emerson dan Nabatchi (2015) bahwa kerangka ini cukup luas untuk menampung kasus dengan asal-usul yang berbeda-beda, dari rezim yang dimulai oleh pemerintah hingga rezim yang lahir dari komunitas.

Titik kedua adalah pengayaan kerangka pada dimensi temporal. Kerangka asli yang disajikan Emerson dkk. (2012, h. 6) cenderung statis, dalam pengertian bahwa enam komponen disajikan sebagai gambaran rezim pada satu titik waktu. Kasus Desa Wisata Nglanggeran selama 26 tahun memberikan gambaran yang berbeda. Rezim bergerak melalui empat tahap yang berulang dalam pola spiral, sebagaimana

dirumuskan dalam model rekomendasi pada Subbab 5.2.3.2. Pengayaan ini sejalan dengan ajakan Bryson dkk. (2015, h. 657) untuk menambahkan analisis longitudinal pada studi kolaborasi lintas sektor, agar dinamika dari waktu ke waktu dapat ditangkap.

Titik ketiga adalah analisis terhadap kritik atas kerangka kolaboratif yang sering dianggap terlalu “optimis”. Kritik ini, di antaranya disampaikan oleh Purdy (2012, h. 409), menyebut bahwa kerangka kolaboratif kerap mengabaikan ketimpangan kuasa antarpelaku serta biaya transaksi yang ditanggung oleh pelaku akar rumput. Kasus Desa Wisata Nglanggeran tidak menyangkal kritik ini. Ketimpangan yang dimaksud Purdy memang terekam, dan diakui oleh pelakunya sendiri: seorang tokoh pemerintah kalurahan menyatakan bahwa “ada kesenjangan juga Bu misalnya sama-sama berjuang di awal itu (...) hasilnya juga nggak akan sama” (INF-07, komunikasi personal, 27 Mei 2025). Justru, transformasi yang ditemukan di Desa Wisata Nglanggeran terjadi karena adanya upaya panjang dan sengaja untuk mengelola ketimpangan kuasa. Strategi kepemimpinan pelayan kolektif dan musyawarah berlapis dapat dibaca sebagai mekanisme pengelolaan ketimpangan, bukan sebagai bentuk pengabaian. Pembacaan ini membuat model rekomendasi lebih jujur secara teoretis dibandingkan dengan penerapan kerangka Emerson yang naif.

Dalam literatur tata kelola yang lebih luas, temuan disertasi ini sejalan dengan kerja Ansell dan Gash (2008, h. 561) tentang pentingnya kepercayaan timbal balik sebagai prasyarat bagi kolaborasi yang berhasil. Yang ditambahkan dalam kasus Desa Wisata Nglanggeran adalah rumusan operasional pembangunan kepercayaan, yaitu strategi

berbasis bukti kinerja. Ansell dan Gash menempatkan kepercayaan sebagai variabel, sedangkan kasus Desa Wisata Nglanggeran memberikan rumusan tentang bagaimana variabel tersebut dibangun sejak awal. Dengan demikian, temuan disertasi melengkapi literatur, bukan menggantikannya.

Temuan pada Subbab 5.1 juga beririsan dengan sejumlah konsep lain dalam literatur tata kelola kolaboratif. Pola komunikasi yang menerjemahkan isu abstrak menjadi kepentingan konkret sejalan dengan *framing strategy* (Benford & Snow, 2000, h. 614), sementara pemanfaatan beragam saluran informasi mencerminkan *multi-channel communication strategy* (Bryson, Crosby & Bloomberg, 2014, h. 446). Kemitraan lintas sektor yang terbentuk di Desa Wisata Nglanggeran menyerupai *multi-stakeholder partnership* (Roloff, 2008, h. 240) dengan pola koordinasi yang setara sebagaimana dijelaskan dalam konsep *horizontal coordination* (Provan & Kenis, 2008, h. 235).

Analisis posisi Nglanggeran dalam studi desa wisata di Indonesia. Literatur desa wisata di Indonesia telah berkembang dalam dua dasawarsa terakhir. Kasus Penglipuran di Bali, Pentingsari di Sleman, Pujon Kidul di Malang, dan Cibuntu di Kuningan menjadi rujukan yang banyak dikaji. Bagian ini membandingkan Desa Wisata Nglanggeran dengan keempat kasus tersebut secara ringkas, agar posisi Desa Wisata Nglanggeran dalam peta desa wisata Indonesia menjadi jelas. Perbandingan tersebut disajikan pada Tabel 5.6.

Tabel 5.6 Posisi Desa Wisata Nglanggeran dalam Peta Desa Wisata di Indonesia

Dimensi Pembanding	Penglipuran (Bali)	Pentingsari (Sleman)	Pujon Kidul (Malang)	Cibuntu (Kuningan)	Desa Wisata Nglanggeran (Gunungkidul)
Daya tarik utama	Tata ruang adat	Wisata pertanian	Cafe Sawah dan agrowisata	Eko-agrowisata dan homestay warga	Geopark dan konservasi
Asal-usul	Adat lama yang dilanjutkan	Inisiatif kelompok pemuda	Inisiatif BUM Desa	Prakarsa warga perantau, 2011	Karang Taruna 1999
Titik berangkat kawasan	Permukiman adat yang terpelihara	Lahan pertanian pedesaan	Lahan pertanian pedesaan	Bekas tambang pasir golongan C	Bekas penambangan batu dan lahan gersang
Pelembagaan	Adat dan formal sejajar	Pokdarwis, BUM Desa belakangan	BUM Desa sejak awal	BUM Desa sebagai pengelola	Pokdarwis 2008, BUM Desa 2021
Karakter pengembangan	Konservasi budaya	Wisata edukasi	Komersialisasi cepat	Pemulihan lingkungan dan wisata budaya	Konservasi-edukasi-pemberdayaan
Periode pengembangan	Sejak abad ke-19	Sejak 2008	Sejak 2014	Sejak 2011 (14 tahun)	Sejak 1999 (26 tahun)

Sumber: Hasil olahan peneliti (2025) berdasar telaah literatur desa wisata di Indonesia

Penglipuran adalah kasus berbeda. Tata ruang adat Penglipuran sudah ada sejak abad ke-19 dan menjadi modal utama bagi desa wisata. Pengelolaan kolaboratifnya banyak bersandar pada lembaga adat yang sudah mapan. Ini berbeda dengan Desa Wisata Nglanggeran yang membangun rezim kolaboratif sejak awal. Pelajaran Penglipuran tidak dapat diterapkan persis di tempat lain karena bergantung pada modal kelembagaan adat yang khas. Pelajaran Desa Wisata Nglanggeran lebih mudah ditransfer karena prosesnya dimulai tanpa modal kelembagaan adat yang sudah ada.

Pentingsari memiliki kemiripan dengan Desa Wisata Nglanggeran dalam hal asal-usul kelompok pemuda. Yang membedakan adalah skala perkembangan dan pengakuan internasional. Desa Wisata Nglanggeran memiliki perjalanan yang lebih jauh, dengan pengakuan UNESCO Global Geopark dan ASEAN Best Tourism Award yang belum dicapai oleh Pentingsari. Yang lebih penting, periode 26 tahun yang dilalui Desa Wisata Nglanggeran memberi kesempatan untuk menelaah dinamika lintas fase yang tidak dapat ditelaah di Pentingsari yang baru berusia separuh dari periode tersebut.

Pujon Kidul menampilkan model yang berbeda lagi, yaitu komersialisasi cepat dengan BUM Desa sebagai aktor utama. Cafe Sawah Pujon Kidul menjadi penanda pendekatan ini. Yang dapat dipelajari dari perbandingan ini adalah perbedaan urutan praktik pelebagaan. Pujon Kidul memulai dengan BUM Desa, lalu mengembangkan praktik. Desa Wisata Nglanggeran memulai dengan praktik dan baru kemudian melembaga melalui BUM Desa. Urutan yang berbeda ini mungkin menjelaskan perbedaan tingkat partisipasi mandiri masyarakat di kedua tempat tersebut. Hal ini juga memperkuat klaim Mekanisme M2 dalam model rekomendasi tentang pelebagaan yang mengikuti praktik.

Kasus keempat memiliki kedudukan khusus karena titik berangkatnya paling menyerupai Nglanggeran. Desa Cibuntu di Kecamatan Pasawahan, Kabupaten Kuningan, bertolak dari kawasan yang rusak akibat penambangan pasir golongan C, lalu berkembang menjadi desa wisata yang memperoleh pengakuan lintas negara sebagai salah satu dari lima homestay terbaik di Asia Tenggara pada 2016 dan

penghargaan Kalpataru pada 2023 (Detikjabar, 2025). Kepustakaan akademik atas desa itu sudah tersedia dari beberapa sudut. Latianingsih (2019) menelaah pengembangan kebijakan desa wisata di Cibuntu dan menempatkan partisipasi serta pemberdayaan masyarakat sebagai poros kebijakannya. Kartika dkk. (2019) mencatat bahwa pemberdayaan di sana belum sepenuhnya optimal karena sinergi antara masyarakat dan pemerintah belum terbangun. Khaeril (2022) menelusuri proses perkembangannya menjadi desa wisata berbasis budaya, sedangkan Alfatianda dan Djuwendah (2017) yang telah disebut pada Bab II menelaah dampak sosial ekonomi eko-agrowisata di desa yang sama.

Kesejajaran titik berangkat itulah yang membuat perbandingan ini berdaya pilah. Kedua desa sama-sama bangkit dari kerusakan akibat kegiatan ekstraktif, sehingga kondisi awal yang paling tidak menguntungkan tidak lagi dapat dipakai untuk menjelaskan perbedaan lintasan keduanya. Yang berbeda justru terletak pada pemicu dan rentangnya. Di Cibuntu, prakarsa datang dari warga yang merantau dan dimatangkan melalui studi kelayakan bersama perguruan tinggi kepariwisataan pada 2011, sebelum desa itu diluncurkan sebagai tujuan wisata pada 2012 (Detikjabar, 2025). Di Nglanggeran, prakarsa tumbuh dari organisasi kepemudaan setempat pada 1999 dan sudah berjalan dua belas tahun lebih lama, sehingga penelusuran lintas fase yang menjadi inti disertasi ini dapat dilakukan pada rentang yang jauh lebih panjang. Perbedaan itu memperkuat argumen pada Subbab 5.2.1, yaitu bahwa jalur yang ditempuh sebuah desa wisata dibentuk oleh sebab yang menahannya dan oleh siapa yang menggerakkannya, bukan oleh label golongan yang disandangnya. Cibuntu memperlihatkan bahwa pemulihan lingkungan dapat dipicu dari luar melalui

pendampingan akademik, sedangkan Nglanggeran memperlihatkan jalur yang bertumpu pada kapasitas kolektif yang dibangun sendiri. Keduanya sampai pada pengakuan lintas negara melalui susunan aktor yang berlainan, dan justru perbedaan itulah yang menegaskan bahwa satu bentuk perlakuan kebijakan tidak akan cocok bagi keduanya.

Posisi Desa Wisata Nglanggeran dalam peta desa wisata di Indonesia, dengan demikian, adalah model dengan periode panjang, asal-usul akar rumput, pelembagaan adaptif, dan partisipasi mandiri yang tinggi. Model ini langka dan dapat menjadi rujukan ketika diperlukan pelajaran berbasis konteks Indonesia, baik untuk penelitian akademik maupun perumusan kebijakan.

Tabel 5.6 menyandingkan Desa Wisata Nglanggeran dengan empat desa yang sama-sama tergolong berhasil. Pembandingan semacam itu belum menjawab pertanyaan yang justru paling penting bagi perumusan kebijakan, yaitu mengapa sebagian besar desa wisata tidak menempuh lintasan serupa. Mengingat 78 persen desa wisata di Indonesia berhenti pada tingkat rintisan (Jadesta, 2026), penjelasan yang hanya bersandar pada kasus berhasil berisiko tidak berdaya pilah. Bagian ini karena itu menyandingkan Nglanggeran dengan sejumlah kasus yang perkembangannya terdokumentasi tertahan, memakai korpus studi terdahulu pada Lampiran 1 sebagai sumber, lalu memetakan kendala yang dilaporkan ke delapan faktor kunci. Hasilnya disajikan pada Tabel 5.7.

Tabel 5.7 Kontras Desa Wisata Nglanggeran dengan Desa Wisata yang Perkembangannya Tertahan

Kasus dan Sumber	Kendala yang Didokumentasikan	Faktor Kunci yang Belum Terpenuhi
Desa Dermaji (Kusworo, 2023)	Ketiadaan peraturan khusus desa wisata di tingkat pemerintah daerah; koordinasi dan sumber daya terbatas	F2 pelembagaan adaptif
Desa Kebon Ayu, Lombok Barat (Fitri dkk., 2023)	Keterbatasan modal usaha, kesadaran publik, dan pemasaran	F6 kapasitas finansial cadangan
Desa wisata dalam kajian Tubastuvi dkk. (2023)	Kelemahan sumber daya manusia, manajemen modal, dan kelembagaan, disertai konflik kepentingan antarpelaku	F1 kepemimpinan pelayan kolektif; F4 musyawarah berlapis
Desa Paledah (Suryadi dkk., 2023)	Hanya dua dari lima kriteria desa wisata yang beroperasi optimal; sumber daya manusia dan keuangan terbatas	F6 kapasitas finansial cadangan; F7 regenerasi lintas generasi
Kawasan Pelalawan, Riau (Nawari dkk., 2022)	Pengelolaan ekowisata berbasis komunitas belum optimal; perencanaan terpadu dan pengembangan kapasitas belum tersedia	F2 pelembagaan adaptif; F4 musyawarah berlapis
Desa Banyuanyar, Boyolali (Hermayanti dan Yuwono, 2020)	Keterbatasan sumber daya manusia, baik pelaksana maupun warga, dana yang belum memadai, serta ketiadaan struktur pengelola khusus	F2 pelembagaan adaptif; F6 kapasitas finansial cadangan; F7 regenerasi lintas generasi
Desa Wisata Nglanggeran (penelitian ini)	Melewati keempat tahap siklus dan bertahan 26 tahun; kendala tersisa berupa kesenjangan hasil antarpelaku dan tekanan pemodal luar	Kedelapan faktor terpenuhi; F8 tumpang sari menjadi penyangga saat krisis

Sumber: Diolah peneliti (2026) dari korpus studi terdahulu pada Lampiran 1

Pola yang muncul dari Tabel 5.7 konsisten. Kendala yang berulang pada desa-desa yang tertahan bukan ketiadaan daya tarik, melainkan ketiadaan perangkat tata kelola, yaitu kelembagaan yang belum menyesuaikan diri dengan praktik, kepemimpinan dan forum yang belum sanggup menampung konflik kepentingan, serta cadangan

finansial dan pengaderan yang belum terbangun. Tidak satu pun dari keenam studi tersebut melaporkan kegagalan yang bersumber dari kekurangan atraksi, aksesibilitas, atau amenitas. Temuan ini memperkuat simpulan pada Subbab 5.2.2 bahwa susunan produk pariwisata merupakan syarat perlu yang tidak berdaya pilah, dan menempatkan kedelapan faktor kunci sebagai pembeda yang sesungguhnya. Dengan kata lain, pertanyaan mengapa sebagian berhasil dan sebagian tertahan dijawab pada ranah tata kelola, bukan pada ranah kelengkapan produk.

Satu nuansa perlu ditambahkan agar pembacaan tidak terlalu hitam putih. Kasus yang lazim disebut berhasil pun tidak bebas dari kelemahan tata kelola. Astara dkk. (2022) mencatat bahwa pengelolaan desa wisata di Penglipuran masih lemah dan berhadapan dengan persoalan hukum serta peraturan, padahal Penglipuran berada pada Tabel 5.6 sebagai salah satu pembanding yang berhasil. Catatan itu menegaskan bahwa keberhasilan bukan keadaan yang dicapai sekali lalu menetap, melainkan kondisi yang harus terus dijaga, sebagaimana dirumuskan sebagai kontribusi utama penelitian ini pada Bab VI.

Batas pembandingan ini perlu dinyatakan secara terbuka. Keenam kasus dibaca dari studi terdahulu, bukan dari penelitian lapangan komparatif yang dilakukan sendiri, dan tiap penulis memakai kerangka serta kedalaman yang berbeda. Pemetaan kendala ke delapan faktor kunci karena itu merupakan pembacaan peneliti atas laporan yang tersedia, bukan hasil pengukuran yang setara antarkasus. Yang dapat ditegakkan dari pembandingan ini adalah polanya, bukan besarannya. Pengujian yang lebih kuat

menuntut penelitian lapangan komparatif dengan kerangka yang seragam, dan kemungkinan itu diuraikan pada Subbab 6.5.

Perbandingan tersebut dapat dipertajam dengan studi yang secara langsung membandingkan Desa Wisata Nglanggeran dengan desa lain. Purbasari dan Manaf (2018) membandingkannya dengan Desa Wisata Pentingsari dan menyimpulkan bahwa keduanya menempuh jalur yang berbeda: Pentingsari berkembang sebagai pariwisata pedesaan berbasis komunitas dengan inisiasi dari tokoh desa, sedangkan Desa Wisata Nglanggeran berkembang sebagai ekowisata berbasis komunitas dengan inisiasi dari organisasi kepemudaan yang bermula dari kegiatan konservasi. Studi tersebut juga mencatat satu perbedaan struktural yang jarang dibahas, yaitu status lahan: *homestay* dan sebagian besar kegiatan wisata berada di lahan komunal serta milik warga, sementara kawasan daya tarik utama seluas 48 hektare berstatus Sultan Ground. Temuan ini melengkapi penelusuran pada Subbab 5.1.1.1.b, karena memperlihatkan bahwa kemandirian pengelolaan yang ditemukan penelitian ini berlangsung di atas lahan yang bukan milik desa. Pelembagaan adaptif (F2) dengan demikian memperoleh arti tambahan, yaitu sebagai cara rezim mengamankan keberlanjutan pengelolaan tanpa kepemilikan penuh atas aset utamanya.

Studi komparatif yang lebih mutakhir dilakukan Pramono dan Juliana (2025) terhadap tiga desa, yaitu Nglanggeran, Penglipuran, dan Jasri. Studi tersebut menempatkan Desa Wisata Nglanggeran sebagai kasus dengan partisipasi paling inklusif dan pembagian manfaat paling merata, berbeda dari Penglipuran yang dinilai bertata kelola dari atas dan Jasri yang inisiatifnya terfragmentasi. Penilaian itu selaras

dengan temuan penelitian ini tentang musyawarah berlapis (F4) dan kepemimpinan pelayan kolektif (F1). Namun penilaian tersebut perlu dibaca berdampingan dengan Satiani dkk. (2022) yang, pada desa yang sama, menemukan penghidupan warga tetap rentan meski bertahan melewati krisis. Kedua temuan tidak harus dipertentangkan, karena keduanya menilai hal yang berbeda: Pramono dan Juliana menilai mekanisme tata kelola, sedangkan Satiani dkk. menilai hasil penghidupan rumah tangga. Penelitian ini menunjukkan bahwa mekanisme yang inklusif memang bekerja pada tingkat rezim, tetapi tumpang sari mata pencaharian (F8) tetap diperlukan justru karena manfaat pariwisata belum sepenuhnya menutup kerentanan pada tingkat rumah tangga, sebagaimana tampak pada Subbab 5.1.1.4.b.

Satu catatan pembeda perlu diberikan terhadap Sukarno dan Mutiarin (2023) yang juga memakai istilah tata kelola kolaboratif untuk Desa Wisata Nglanggeran. Studi tersebut menganalisis penjenamaan pariwisata dengan bahan berupa pemberitaan media dan akun media sosial, tanpa wawancara dan tanpa data primer, serta tidak memakai kerangka Emerson dkk. (2012) maupun Ansell dan Gash (2008). Istilah tata kelola kolaboratif di sana berfungsi sebagai label deskriptif bagi kemitraan promosi, bukan sebagai kerangka analitis untuk menelusuri proses pengambilan keputusan, dinamika kekuasaan, dan kapasitas bertindak bersama. Perbedaan ini perlu dinyatakan agar kebaruan penelitian ini tidak terbaca sebagai pengulangan atas studi yang kebetulan memakai istilah serupa.

Studi yang paling dekat lokusnya sekaligus paling berbeda tujuannya adalah Wahyuni (2018). Kajian tersebut menelaah strategi pemberdayaan masyarakat di

Desa Wisata Nglanggeran dan menemukan tiga tahap yang berurutan, yaitu penyadaran melalui penyuluhan oleh organisasi kepemudaan sampai kawasan itu diakui sebagai tujuan wisata, pengkapasitasan melalui pelatihan dan pendampingan pengelolaan yang berujung pada pembentukan Kelompok Sadar Wisata, serta pemberdayaan melalui penyaluran sumber daya kepada warga yang telah mampu agar tumbuh kemandirian. Urutan itu memberi dukungan dari sumber di luar penelitian ini bagi penelusuran Fase I dan Fase II pada Subbab 5.1.1.1 dan 5.1.1.2. Perbedaannya terletak pada pertanyaan yang diajukan. Wahyuni berhenti pada pertanyaan bagaimana warga diberdayakan dan apa hasilnya, yaitu naiknya pendapatan rumah tangga dan bertambahnya kunjungan, sedangkan disertasi ini menanyakan mengapa rezim yang terbentuk dari pemberdayaan itu masih berdiri dua puluh enam tahun kemudian. Pemberdayaan menjelaskan bagaimana rezim lahir; ia belum menjelaskan bagaimana rezim bertahan melewati pergantian pengurus, krisis, dan tekanan pasar.

Jenis bukti yang berbeda datang dari kajian keruangan. Vitrianto (2023) menelusuri perubahan elemen ruang di Geosite Gunung Api Purba sepanjang tiga tahap, yaitu tahap awal, tahap pariwisata, dan tahap geopark, lalu mencatat tiga hal yang menantang narasi keberhasilan. Pertama, kepadatan kunjungan pada masa puncak menurunkan mutu lingkungan dan sebagian fasilitas, dengan persoalan sampah di puncak kawasan sebagai contoh yang disebut secara khusus; catatan ini sejalan dengan Nayono dan Nayono (2021). Kedua, telah muncul persaingan harga antarusaha sejenis di kawasan, terutama pada *homestay* dan rumah makan. Ketiga, dan yang paling menantang bagi klaim kemandirian, Vitrianto (2023, h. 1806)

mencatat bahwa pengusaha dari luar kawasan mulai mendominasi pengembangan pariwisata melalui pola kerja sama lahan untuk membangun rumah makan dan *homestay*. Studi tersebut juga menempatkan Desa Wisata Nglanggeran pada tahap konsolidasi dalam model siklus hidup destinasi Butler, dengan pertumbuhan kunjungan yang melandai setelah puncaknya pada 2014.

Ketiga catatan itu tidak dibantah oleh penelitian ini, melainkan didudukkan pada tempatnya. Vitrianto mengamati wujud fisik ruang, sedangkan penelitian ini menelusuri proses pengambilan keputusan yang melatarinya, sehingga keduanya memotret sisi yang berlainan dari peristiwa yang sama. Tekanan pemodal luar memang nyata, dan justru terdokumentasi di dalam data penelitian ini: rezim pernah menolak tawaran investasi bernilai miliaran rupiah yang hendak mendesain ulang kawasan, dan memegang prinsip bahwa penyedia akomodasi haruslah warga setempat (Subbab 5.1.1.2 dan 5.1.1.3). Persaingan antarpemilik *homestay* pun tercatat sebagai konflik horizontal yang justru melahirkan pembakuan prosedur pengelolaan (Subbab 5.1.2.2), dan penurunan mutu lingkungan akibat kepadatan kunjungan direspons dengan pembatasan pengunjung di zona inti pada 2014, sebuah keputusan yang mengorbankan pendapatan jangka pendek. Persoalan sampah yang dicatat Nayono dan Nayono (2021) juga mendapat respons kelembagaan: sejak 2018, tiga tahun sebelum BUM Desa Tunas Mandiri berstatus badan hukum, unit usaha pengelolaan sampah wisata dan sampah masyarakat sudah berjalan rutin, bahkan memperoleh pengakuan sebagai ketua forum TPS tingkat kabupaten (Subbab 5.1.1.5.a). Respons ini tidak menghapus persoalan yang dicatat Nayono dan Nayono (2021), karena keterbatasan pengolahan residu serta kepatuhan pemilahan warga

tetap menjadi kendala yang diakui sendiri oleh pengelolanya, tetapi memperlihatkan bahwa ketiadaan pengelolaan sampah formal yang dicatat kedua peneliti tersebut sudah mulai dijawab melalui unit usaha BUM Desa sebelum pelebagaan legalnya rampung pada 2021. Temuan Vitrianto dengan demikian memperkuat argumen penelitian ini: tekanan pasar dan tekanan lingkungan benar-benar ada, dan yang ditelusuri penelitian ini adalah mekanisme kolektif yang dipakai rezim untuk menahannya. Batas keberlakuan kedua temuan juga perlu dinyatakan, karena pengamatan Vitrianto berhenti pada 2021 sehingga perkembangan sesudahnya belum tercakup.

Ketegangan dengan jenis yang berbeda datang dari Hendrayani dkk. (2025), kajian paling mutakhir tentang Desa Wisata Nglanggeran. Studi tersebut menempatkan tanggung jawab sosial perusahaan, terutama program Bank Indonesia, sebagai penggerak utama transformasi desa, dan menyimpulkan bahwa program tanggung jawab sosial yang melampaui derma menjadi penentu keberhasilan. Penelitian ini menempatkan urutan yang sebaliknya, yaitu inisiatif akar rumput mendahului sedangkan dukungan mitra eksternal masuk belakangan dan mengikuti praktik yang sudah berjalan (Faktor Kunci F2, Subbab 5.1.2.2). Perbedaan itu dapat didudukkan pada perbedaan rentang pengamatan. Hendrayani dkk. memotret kemitraan pada tahap ketika program tanggung jawab sosial sudah masuk, sedangkan penelitian ini menelusuri rentang 1999 sampai 2025 sehingga dapat melihat bahwa penghijauan swadaya pada 1999 sampai 2007 berlangsung tanpa pendanaan eksternal. Catatan metodologis dari studi itu sendiri memperkuat pembedaan tersebut, karena penulisnya menyatakan tidak membuktikan hubungan sebab-akibat antara kolaborasi

dan tanggung jawab sosial perusahaan. Justru pada titik itulah penelusuran proses dalam penelitian ini memberi sumbangan, yaitu dengan menguji urutan sebab-akibat secara eksplisit melalui rantai bukti pada Tabel 5.4.

Pembandingan terakhir diambil dari kepustakaan kebijakan pariwisata, dan justru di situ posisi kasus ini menjadi paling jelas. Nugroho (2018, h. 144 sampai 147) membagi kawasan pengembangan pariwisata menjadi tiga jenis. Jenis pertama adalah kewilayahan murni geografis, dengan tiga ciri: pengembangannya berlangsung mandiri tanpa memerlukan regulasi pendukung khusus, pelakunya tidak melibatkan organisasi pemerintahan secara langsung, dan lokasinya berada di daerah yang sudah relatif maju dari sisi infrastruktur dan sumber daya manusia. Jenis kedua adalah kewilayahan kombinasi geografis dan administratif, yaitu kawasan yang dirancang pemerintah, memperoleh perlindungan dan dukungan yang sangat tinggi, tetapi pengelolanya adalah pelaku usaha. Jenis ketiga adalah kewilayahan administratif yang mencakup seluruh wilayah suatu pemerintahan.

Desa Wisata Nglanggeran tidak masuk secara pas ke jenis mana pun. Ia berbagi satu ciri dengan jenis pertama, yaitu berkembang secara mandiri tanpa regulasi pendukung khusus dan tanpa keterlibatan langsung organisasi pemerintahan pada tahap awalnya. Namun ciri ketiga jenis pertama justru berlawanan dengan kenyataannya, karena titik berangkatnya adalah kawasan gersang bekas penambangan dengan infrastruktur dan sumber daya manusia yang terbatas, bukan daerah yang sudah maju. Ia juga bukan jenis kedua, sebab dukungan pemerintah datang belakangan dan pengelolanya tetap komunitas, bukan pelaku usaha. Dalam

taksonomi kelembagaan Nugroho (2018, h. 60) sendiri, desa wisata memang ditempatkan sebagai jenis keempat organisasi pengelola destinasi, yaitu yang dikelola komunitas setempat, tetapi jenis keempat itu tidak memperoleh pembahasan tersendiri dalam tipologi kawasannya. Ruang kosong itulah yang diisi penelitian ini, yaitu penelusuran bagaimana sebuah kawasan yang dikelola komunitas dapat berkembang mandiri justru dari titik berangkat yang paling tidak menguntungkan.

Nugroho (2018, h. 148) juga menyediakan ukuran normatif yang dapat langsung diujikan. Menurutya, kebijakan pengembangan kawasan pariwisata yang baik harus memastikan bahwa pembangunan kawasan benar-benar memajukan kawasan tempat pariwisata itu berada, dan bukan hanya menguntungkan mereka yang berada di dalam kawasan, apalagi hanya pemilik dan pengelolanya. Diuji dengan ukuran itu, rezim Desa Wisata Nglanggeran menunjukkan pemenuhan yang nyata: penyedia akomodasi diharuskan warga setempat, tawaran investasi yang akan memindahkan penguasaan kawasan ditolak, dan laporan keuangan disampaikan kepada warga setiap tahun melalui forum bersama pemerintah kalurahan. Pemenuhan itu tetap belum sempurna, karena kesenjangan hasil antarpelaku diakui sendiri oleh INF-07 (Subbab 5.1.1.5) dan Vitrianto (2023) mencatat masuknya pengusaha dari luar kawasan melalui kerja sama lahan. Ukuran Nugroho dengan demikian berfungsi sebagai alat uji, bukan sekadar rujukan, dan hasilnya menempatkan kasus ini sebagai pemenuhan yang kuat tetapi belum tuntas. Satu catatan terakhir memperkuat pertautan itu: di antara lima tahap penyusunan kebijakan kawasan yang disarankan Nugroho (2018, h. 149) terdapat perumusan partisipatif, dan itulah yang pada kasus

ini justru berlangsung dari bawah melalui musyawarah berlapis, bukan diturunkan dari meja perumus kebijakan.

Ukuran kedua datang dari instrumen yang mengikat, yaitu Peraturan Menteri Negara Pendayagunaan Aparatur Negara Nomor PER/04/M.PAN/4/2007 yang telah diuraikan pada Subbab 2.2.2. Pengujian terhadap pedoman itu menuntut kecermatan, sebab kesamaannya tidak terletak pada bentuk melainkan pada inti normatifnya. Pedoman tersebut melapiskan forum menurut siapa yang diundang, yaitu pakar, instansi pemerintah, pihak yang terkena dampak langsung, dan publik umum, dan rangkaian itu ditempuh satu kali untuk satu kebijakan. Musyawarah di Desa Wisata Nglanggeran melapiskan forum menurut jangka waktu dan jenis keputusan, yaitu tim embung setiap minggu, tim lapangan setiap dua minggu, dan warga setiap bulan, dengan forum lintas kelompok pada malam Selasa Kliwon sebagai penyatunya dan penyampaian laporan keuangan tahunan kepada warga melalui forum bersama pemerintah kalurahan sebagai lapis terluarnya (Subbab 5.1.1.6.a dan 5.1.2.2.d). Susunan yang kedua bersifat berulang dan terus berjalan, bukan rangkaian sekali jadi. Meskipun sumbu pelapisannya berbeda, dua lapis terluar pada kasus ini menempati kedudukan yang sepadan dengan dua forum terakhir dalam pedoman, yaitu rembuk pengelola dan pelaku usaha kawasan sebagai forum pihak yang terkena dampak langsung, serta musyawarah warga sebagai forum umum.

Diuji dengan enam prinsip pedoman tersebut, rezim Desa Wisata Nglanggeran memperlihatkan hasil yang tidak seragam, dan kejujuran analitis menuntut hal itu dinyatakan. Prinsip benar dalam proses terpenuhi dengan jelas, sebab keputusan

diambil melalui forum berlapis dan pertanggungjawaban keuangan disampaikan kepada warga setiap tahun. Prinsip benar secara isi terpenuhi sebagian: norma yang dipegang rezim memuat batasan dan larangan yang tegas, yaitu pembatasan pengunjung pada zona inti sejak 2014 dan keharusan penyedia akomodasi berasal dari warga setempat, serta memuat jangka waktu evaluasi yang pasti pada setiap lapis forum; yang tidak dapat ditegakkan dari data adalah keberadaan sanksi yang dibakukan sebagaimana disyaratkan pedoman. Prinsip benar secara politik-etik terpenuhi melalui tersedianya saluran bagi perbedaan pendapat tanpa memecah koalisi (Subbab 5.1.1.6.d). Prinsip benar secara hukum terpenuhi pada tataran keberadaan payung, yaitu Surat Keputusan Kepala Desa 1999, pembentukan Kelompok Sadar Wisata pada 2008, dan status badan hukum BUM Desa pada 2021, tetapi kepatuhan sehari-hari lebih ditopang oleh legitimasi internal daripada oleh penegakan. Prinsip benar secara bahasa berada di luar jangkauan data penelitian ini.

Prinsip benar secara manajemen menghasilkan temuan yang paling menarik. Pedoman menuntut isi kebijakan bersifat sistematis dan dapat dilaksanakan, sekalipun pelaksanaannya bukan oleh pemerintah, sepanjang pemerintah tetap dapat mengendalikannya secara efektif serta manfaat dan dampaknya terukur. Tiga unsur pertama terpenuhi pada kasus ini: normanya sistematis, pelaksanaannya memang bukan pemerintah melainkan komunitas, dan manfaat serta dampaknya terukur. Unsur keempat, yaitu kendali pemerintah yang efektif, tidak dapat ditegakkan dari data, sebab pemerintah pada kasus ini lebih banyak datang mengesahkan apa yang sudah berjalan daripada mengendalikannya. Pembalikan yang lebih tajam justru muncul pada tahapan implementasi. Pedoman menetapkan urutan yang baku, yaitu

penyiapan pelaksana lebih dahulu, lalu masa uji coba tanpa sanksi, baru pemberlakuan dengan sanksi, sehingga kelembagaan pelaksana sudah harus ada dan siap sebelum kebijakan bekerja. Di Desa Wisata Nglanggeran urutannya terbalik: penghijauan swadaya berjalan sejak 1999, Kelompok Sadar Wisata baru dibentuk pada 2008, dan BUM Desa baru berbadan hukum pada 2021, sehingga pelembagaan menyusul praktik yang sudah terbukti. Urutan itulah yang dirumuskan penelitian ini sebagai Mekanisme M2. Temuan ini tidak menggugurkan pedoman, sebab keduanya menjawab keadaan yang berlainan: pedoman mengatur lembaga pemerintah yang memang sudah memiliki struktur dan wewenang sebelum kebijakan disusun, sedangkan rezim di Nglanggeran harus membangun strukturnya sendiri sambil bekerja. Yang ditunjukkan temuan ini adalah bahwa syarat kesiapan kelembagaan tidak dapat dipindahkan begitu saja ke aras komunitas, karena menuntut lembaga hadir lebih dahulu berarti menghentikan rezim semacam ini sebelum ia sempat lahir.

Satu batas perlu dinyatakan agar pengujian ini tidak dibaca melampaui kekuatannya. Pedoman tersebut berlaku bagi lembaga pemerintah pusat dan daerah, dan yang dimaksud daerah di dalamnya adalah pemerintah provinsi, kabupaten, dan kota, sehingga pemerintahan desa tidak termasuk. Rezim Desa Wisata Nglanggeran karena itu tidak sedang melanggar maupun mematuhi sebuah kewajiban, melainkan memenuhi kaidah yang tidak pernah dibebankan kepadanya. Justru di situlah letak artinya bagi pembahasan berikutnya. Panduan yang disusun negara untuk menuntun perumusan kebijakannya sendiri, dengan demikian, tidak turun sampai ke satuan pemerintahan tempat sebagian terbesar desa wisata benar-benar dikelola. Kesenjangan itu sejenis dengan asimetri yang diuraikan pada bagian analisis

kebutuhan asimetris antardesa dan antartahap di bawah ini, yaitu bahwa perangkat kebijakan disusun bagi satuan pemerintahan yang kapasitasnya diandaikan seragam, sementara satuan yang benar-benar mengelola justru berada di luar rancangan itu.

Analisis peran negara sebagai faktor pemungkin dan pembatas. Uraian sejauh ini menempatkan negara terutama sebagai pemberi keabsahan, yaitu pihak yang mengesahkan apa yang sudah dikerjakan komunitas. Pembacaan itu benar, tetapi belum lengkap. Rezim kolaboratif mana pun bekerja di dalam susunan kelembagaan dan kebijakan tertentu, dan susunan itu ikut menentukan pilihan yang tersedia bagi para pelakunya. Bagian ini membaca kembali temuan Subbab 5.1 dengan pertanyaan yang berbeda, yaitu dukungan negara apa saja yang memungkinkan rezim ini tumbuh, dengan cara apa dukungan itu datang, dan harga apa yang harus dibayar untuk memperolehnya.

Bentuk dukungan yang paling mendasar justru paling jarang disebut, yaitu status lahan. Purbasari dan Manaf (2018) mencatat bahwa kawasan daya tarik utama seluas 48 hektare berstatus Sultan Ground, yaitu tanah Kasultanan Ngayogyakarta Hadiningrat. Kedudukan hukum tanah Kasultanan memperoleh pengakuan melalui Undang-Undang Nomor 13 Tahun 2012 tentang Keistimewaan Daerah Istimewa Yogyakarta, yang penjabarannya pada urusan pertanahan dituangkan dalam Peraturan Daerah Istimewa Nomor 1 Tahun 2017 tentang Pengelolaan dan Pemanfaatan Tanah Kasultanan dan Tanah Kadipaten. Pemanfaatan oleh pihak lain ditempuh melalui *serat kekancingan*, dan pemanfaatan untuk kepentingan sosial, budaya, serta kesejahteraan masyarakat termasuk peruntukan yang dimungkinkan.

Bagi rezim Desa Wisata Nglanggeran, susunan ini berarti bahwa aset utamanya dapat dikelola tanpa pembelian dan tanpa sewa pada harga pasar. Keuntungan kelembagaan semacam itu tidak tersedia bagi kebanyakan desa wisata di luar Daerah Istimewa Yogyakarta, dan karena itu perlu dinyatakan secara terbuka sebagai keistimewaan yang melekat pada kasus ini, bukan sebagai keadaan yang wajar di mana-mana.

Pembacaan tersebut sekaligus mengubah arti temuan yang sudah dicatat pada Subbab 5.2.1, yaitu bahwa kemandirian pengelolaan berlangsung di atas lahan yang bukan milik desa. Status Sultan Ground bekerja dua arah. Ke satu arah ia merupakan keringanan, karena membebaskan rezim dari beban penguasaan aset yang paling mahal. Ke arah lain ia merupakan kerentanan, karena keberlanjutan pengelolaan pada akhirnya bersandar pada izin pemanfaatan yang tidak berada di tangan komunitas. Pelembagaan adaptif (F2) dengan demikian bukan hanya cara menata organisasi, melainkan juga cara mengamankan keberlanjutan penguasaan atas aset yang tidak dimiliki.

Dukungan negara pada tataran program juga terekam sepanjang keempat fase, meskipun selama ini tersebar dan tidak dikumpulkan sebagai satu pembacaan. Surat Keputusan Kepala Desa Nomor 05/KPTS/1999 menyerahkan wewenang pengelolaan kawasan pada Fase Inisiasi. Pendampingan Program Nasional Pemberdayaan Masyarakat Pariwisata pada 2011 sampai 2013 menambah lapisan jejaring nasional pada Fase Ekspansi. Pembangunan Embung Nglanggeran memperoleh dukungan Pemerintah Daerah Istimewa Yogyakarta melalui

pembahasan di Pendopo Kalisong bersama Sri Sultan Hamengku Buwono X dan Bupati Gunungkidul (Gambar 5.11). Penetapan sebagai bagian dari UNESCO Global Geopark Gunung Sewu, penghargaan dari kementerian, serta pengakuan sebagai kalurahan berdasarkan Undang-Undang Nomor 13 Tahun 2012 melengkapi lapisan pengakuan pada fase berikutnya. INF-07 merangkum pola pembiayaannya dengan istilah emik yang tepat, yaitu sistem keroyokan, ketika pemerintah provinsi, pemerintah kabupaten, dan berbagai organisasi perangkat daerah turun bersama-sama pada satu kawasan, sementara desa membiayai bagian yang belum tertutup (Subbab 5.1.1.6.a). Rezim ini karena itu tidak pernah hidup dalam ruang hampa kelembagaan. Pembacaan ini sejalan dengan Fitriarsi dkk. (2019) yang menunjukkan bahwa pengembangan ekowisata menuntut strategi kebijakan yang melampaui penetapan status kawasan, yaitu kebijakan yang menyiapkan dukungan lintas sektor bagi pelaku di lapangan.

Yang membedakan kasus ini bukan ada atau tidaknya dukungan negara, melainkan urutan dan cara datangnya. Penghijauan swadaya berlangsung sejak 1999 sampai 2007 tanpa pendanaan eksternal, dan pengakuan formal justru menyusul kerja yang sudah terbukti, sebagaimana ditunjukkan oleh Piagam Penghargaan Lomba Penghijauan Swadaya 2001 dan Kalpataru 2009. Akses terhadap dana tanggung jawab sosial perusahaan pun diperoleh dengan memenangi kompetisi nasional, bukan melalui pengajuan proposal (Subbab 5.1.1.6.c). Pola ini merupakan mekanisme kerja mendahului janji (M4) yang bekerja pada tataran hubungan antarpemerintahan, bukan hanya di dalam komunitas. Temuan tersebut memberi isi empiris sekaligus koreksi bagi gagasan *New Public Governance* yang menempatkan negara sebagai

penggerak jejaring (Subbab 2.2.1.h). Pada kasus ini negara lebih tepat disebut penopang jejaring, yaitu pihak yang memperkuat dan melindungi jejaring yang sudah terbentuk lebih dahulu. Rumusan itu sejalan dengan ukuran Nugroho (2018, h. 149) tentang perumusan partisipatif, dan menjelaskan mengapa dukungan yang datang belakangan tidak menggeser kepemilikan rezim oleh komunitas. Kedudukan masyarakat sipil sebagai penjaga keberlanjutan tata kelola lokal semacam ini juga ditemukan Yuwono (2016) pada konteks perkotaan di Surakarta, sehingga pola yang ditemukan di Desa Wisata Nglanggeran bukan kekhususan pedesaan semata, melainkan varian dari pola yang lebih luas dalam tata kelola lokal di Indonesia.

Dukungan negara tidak diperoleh tanpa harga, dan kejujuran analitis menuntut hal itu dinyatakan. Batas daya tolak rezim yang diuraikan pada Subbab 5.1.1.6.d bersifat asimetris, yaitu kuat menghadap pemodal dan lebih lemah menghadap program pemerintah, sebagaimana tampak pada penataan jalan di kawasan Kedung Kandang pada 2018. Asimetri itu diakui sendiri oleh pelakunya. Terhadap tawaran pemodal, INF-01 menyatakan bahwa “karena konsep kami adalah pemberdayaan masyarakat, investornya adalah masyarakat setempat”, sedangkan terhadap program jalan pada 2018 ia mengakui bahwa “kekuatan untuk mempertahankan menolak itu waktu itu belum kuat” (INF-01, komunikasi personal, 10 Mei 2026; kutipan utuh pada Subbab 5.1.1.3 dan 5.1.1.6.d). Ketergantungan pada izin pemanfaatan atas tanah Kasultanan menambah lapisan ketergantungan yang serupa. Perlu pula dinyatakan batas penelitian ini, yaitu bahwa penelusuran tidak mencakup aliran anggaran pemerintah secara terperinci, sehingga besaran pembiayaan negara bagi kawasan ini tidak dapat dikuantifikasi di sini. Yang dapat ditegakkan adalah pola hubungannya, yaitu bahwa

dukungan negara nyata, berlapis, dan berlanjut, tetapi datang mengikuti praktik yang sudah berjalan dan karena itu memperkuat, bukan menggantikan, kapasitas kolektif yang dibangun komunitas.

Analisis kebutuhan asimetris antardesa dan antartahap. Uraian pada Tabel 5.7 dan pada blok peran negara di atas menyingkapkan satu pola yang selama ini belum diberi nama. Keenam desa wisata yang perkembangannya tertahan tidak tertahan oleh sebab yang sama. Desa Dermaji tertahan pada perangkat kelembagaan (F2), kawasan Pelalawan pada kelembagaan sekaligus saluran musyawarah (F2 dan F4), dan Desa Kebon Ayu pada permodalan (F6); desa-desa dalam kajian Tubastuvi dkk. (2023) tertahan pada kepemimpinan dan saluran musyawarah (F1 dan F4); Desa Paledah tertahan pada permodalan sekaligus regenerasi (F6 dan F7); dan Desa Banyuanyar tertahan pada tiga hal sekaligus (F2, F6, dan F7). Bila sebab yang menahan berbeda-beda, satu paket bantuan yang seragam tidak mungkin melepaskan seluruhnya. Bantuan yang mengisi kekosongan kelembagaan tidak menolong desa yang kelembagaannya sudah ada tetapi kehabisan modal, dan sebaliknya.

Sumbu kedua asimetri tampak di dalam satu desa yang sama sepanjang keempat fasenya. Pada Fase I, dukungan negara yang paling berarti adalah keabsahan tanpa pengarahan, yaitu Surat Keputusan Kepala Desa 1999 dan izin pemanfaatan atas lahan Kasultanan. Pada Fase II, kebutuhan berpindah ke pembukaan jejaring dan pendanaan program. Pada Fase III, kebutuhan berubah lagi menjadi standar, sertifikasi, dan pengakuan pihak ketiga. Pada Fase IV, sebagaimana diuraikan pada Subbab 5.1.1.5, bentuk dukungan yang pada fase sebelumnya akan disambut, yaitu

penambahan prasarana akses, justru dinilai pelaku rezim sebagai ancaman terbesar bagi keberlanjutan. INF-01 merumuskan sendiri sebab pergeseran itu, yaitu perbedaan ukuran keberhasilan: pihak luar menilai keberhasilan pariwisata dari “ekonomi, pembangunan, kunjungan, kemudian kemewahan”, sedangkan komunitas menyatakan “kita tidak butuh terlalu ramai” (INF-01, komunikasi personal, 10 Mei 2026; kutipan utuh pada Subbab 5.1.1.5). Kebutuhan sebuah desa wisata karena itu tidak hanya berbeda antardesa, melainkan juga berpindah menurut tahap yang sedang dilaluinya.

Istilah asimetris di sini perlu dibedakan dari pemakaiannya pada Subbab 5.1.1.6.d. Di sana asimetri menunjuk pada daya tolak rezim yang tidak sama kuat terhadap pasar dan terhadap negara, sedangkan di sini asimetri menunjuk pada kebutuhan yang tidak sama antardesa dan antartahap. Keduanya bertaut, karena daya tolak yang lemah terhadap program pemerintah justru menjadi berbahaya ketika program itu diseragamkan. Kedua sumbu itu dapat dibaca melalui gagasan asimetri yang telah diuraikan pada Subbab 2.2.1. OECD (2020) merumuskan desentralisasi asimetris sebagai pemberian kewenangan yang dibedakan antarpemerintah daerah pada tingkat administrasi yang sama, sedangkan Indra dkk. (2026) menunjukkan bahwa pengenaan standar administratif yang seragam kepada daerah yang kapasitas strukturalnya berbeda secara mendasar justru melahirkan ketimpangan yang menetap. Temuan penelitian ini memperlihatkan bahwa persoalan yang sama berulang satu tingkat lebih bawah, yaitu pada tingkat desa. Penggolongan desa wisata menjadi rintisan, berkembang, maju, dan mandiri (Wirdayanti dkk., 2021) sesungguhnya sudah membedakan, tetapi pembedaan itu berhenti sebagai label

capaian. Sebaran yang tercatat pada Bab I, yaitu 77,9 persen masih berstatus rintisan dan hanya 0,6 persen mandiri, menunjukkan bahwa menggolongkan saja belum memindahkan desa dari satu golongan ke golongan berikutnya.

Yang dituntut temuan ini karena itu bukan penambahan kategori, melainkan pembedaan perlakuan menurut dua hal, yaitu menurut sebab yang menahan dan bukan menurut tingkat capaian, serta menurut tahap siklus yang sedang dijalani. Desa yang tertahan pada F2 memerlukan pendampingan kelembagaan, sedangkan desa yang tertahan pada F6 memerlukan akses permodalan; keduanya dapat berada pada golongan rintisan yang sama namun menuntut perlakuan yang berlainan. Pada ujung yang lain, desa yang sudah mandiri lebih memerlukan pengendalian dampak daripada penambahan prasarana. Batas klaim ini perlu dinyatakan: yang dapat ditegakkan dari satu kasus paradigmatis beserta enam kasus pembandingan yang dibaca dari studi terdahulu adalah rumusan yang dapat diuji, bukan bukti yang menetapkan keberlakuannya secara umum. Agenda pengujiannya diuraikan pada Subbab 6.5.

Analisis relasi antarpelaku. Analisis sejauh ini menelaah keterkaitan antarfaktor kunci. Yang belum dinyatakan secara terkumpul adalah keterkaitan antarpelaku, padahal justru pada relasi antarpelakulah daya tolak yang asimetris itu terbentuk. Tabel 5.8 merangkum delapan pasangan relasi yang terekam sepanjang penelusuran proses, berikut mekanisme yang menghubungkannya dan batas daya tawar masing-masing pihak.

Tabel 5.8 Relasi Antarpelaku dalam Rezim Tata Kelola Desa Wisata Nglanggeran

Pasangan pelaku	Bentuk relasi dan mekanisme penghubung	Arah dan batas daya tawar	Rujukan bukti
Pokdarwis dan BUM Desa Tunas Mandiri	Pembagian kerja yang saling melengkapi antara pengelolaan kawasan dan pengelolaan usaha, dengan bagi hasil retribusi dan rangkap jabatan sekretaris sebagai penghubung	Setara dan saling bergantung; tidak ada pihak yang dapat memaksakan keputusan kepada yang lain	Subbab 5.1.1.6; Tabel 4.7
Pokdarwis dan Pemerintah Kalurahan	Pemberian keabsahan dan koordinasi kegiatan, melalui Surat Keputusan Kepala Desa 1999, musyawarah desa, dan pelaporan berkala	Rezim bergantung pada keabsahan, tetapi menguasai jalannya pengelolaan; perbedaan pendapat tersalur tanpa memecah koalisi	Subbab 5.1.1.1; 5.1.1.6.d
Pokdarwis dan pemerintah kabupaten serta daerah istimewa	Dukungan program, prasarana, dan pengakuan, melalui dinas pariwisata dan perangkat perencanaan daerah	Daya tolak rezim paling lemah; keputusan prasarana dapat berjalan meskipun ditolak, sebagaimana penataan jalan 2018 dan pelebaran akses	Subbab 5.1.1.6.d; 5.1.1.5
Pokdarwis dan pemodal luar	Tawaran penanaman modal bagi pengembangan kawasan	Daya tolak rezim paling kuat; tawaran bernilai miliaran rupiah ditolak karena bertentangan dengan visi pemberdayaan	Subbab 5.1.1.3
Pokdarwis dan mitra tanggung jawab sosial perusahaan	Pendanaan sarana dan pendampingan usaha, dengan kesepakatan tertulis per kegiatan	Rezim menerima sumber daya tetapi menjaga kendali atas perencanaan; ketegangan muncul pada atribusi keberhasilan	Subbab 5.1.1.3; 5.2.1

Pasangan pelaku	Bentuk relasi dan mekanisme penghubung	Arah dan batas daya tawar	Rujukan bukti
Pokdarwis dan lembaga internasional	Pengakuan dan penerapan standar melalui penetapan geopark dan penghargaan desa wisata	Hubungan bersifat menilai, bukan memerintah; standar dijadikan alat rezim untuk menegakkan mutu ke dalam	Subbab 5.1.1.4
Pokdarwis dan kelompok warga serta pelaku usaha rumah tangga	Pembagian manfaat, penyediaan homestay dan kuliner, serta pelibatan dalam musyawarah berlapis	Partisipasi mencapai mobilisasi mandiri, tetapi hasil yang diterima tidak merata dan kesenjangan itu diakui pelakunya	Subbab 5.1.1.5; 5.1.1.6
Dua kutub kepemimpinan di dalam rezim	Pembagian arah menghadap, yaitu ke dalam dan ke atas pada satu kutub serta ke luar pada kutub lain, dengan forum tidak resmi sebagai katup pelepas	Saling mengimbangi; perbedaan penilaian atas program pemerintah bertahan tanpa memecah rezim	Subbab 5.1.1.6.d

Sumber: Diolah peneliti (2026) dari penelusuran proses pada Subbab 5.1.1

Tiga pola terbaca dari tabel tersebut. Pertama, daya tawar rezim tidak seragam menghadap semua pihak, melainkan berjenjang. Rezim paling kuat menghadap pemodal, cukup kuat menghadap mitra pendanaan perusahaan, dan paling lemah menghadap keputusan pembangunan pemerintah daerah. Urutan itu berkebalikan dengan anggapan umum bahwa komunitas akar rumput paling rentan terhadap pasar. Yang membuat rezim kuat menghadap pasar adalah tersedianya pilihan untuk menolak tanpa kehilangan apa pun yang sudah dimiliki, sedangkan menghadap negara pilihan itu tidak tersedia karena keputusan pembangunan berjalan pada arena yang tidak diikuti rezim.

Kedua, hubungan yang paling menentukan justru bukan hubungan vertikal, melainkan hubungan mendatar di dalam rezim, yaitu antara Pokdarwis dan BUM Desa serta antara dua kutub kepemimpinan. Keduanya tidak memiliki pihak yang dapat memaksakan kehendak, sehingga keberlangsungannya bertumpu sepenuhnya pada saluran musyawarah dan pada norma keseganan yang dipelihara. Ketiga, satu relasi bersifat menilai dan bukan memerintah, yaitu relasi dengan lembaga internasional, dan rezim memanfaatkannya secara terbalik: standar dari luar dipakai sebagai alasan yang sah untuk menegakkan mutu ke dalam. Ketiga pola ini menjelaskan mengapa rezim bertahan tanpa pemimpin tunggal dan tanpa kewenangan formal yang besar, sekaligus menunjuk dengan tepat di mana letak kerentanannya.

5.2.2. Analisis faktor kunci keberhasilan transformasi tata kelola kolaboratif berkelanjutan di Desa Wisata Nglanggeran

Analisis ini meninjau kedelapan faktor kunci keberhasilan transformasi yang teridentifikasi pada Subbab 5.1.2 satu per satu. Tiap faktor ditautkan pada literatur yang paling relevan agar posisi teoretisnya jelas dan agar pembahasan sejajar dengan urutan temuan lapangan.

Analisis faktor kepemimpinan pelayan kolektif. Faktor pertama adalah kepemimpinan pelayan kolektif. Pola ini teridentifikasi pada pelaku inti rezim pada Subbab 5.1.1.2 dan ditegaskan sebagai Prinsip P2 dalam model rekomendasi. Konsep kepemimpinan pelayan (*servant leadership*) dirumuskan oleh Greenleaf (1977, h. 27) sebagai pendekatan yang menempatkan pelayanan kepada pengikut sebagai inti pekerjaan pemimpin, lalu dikembangkan Eva dkk. (2019, h. 113) menjadi tiga ciri

utama: motif yang berakar pada pelayanan, hubungan yang menempatkan pertumbuhan pengikut sebagai tujuan, dan pengaruh tanpa paksaan. Ketiga ciri tersebut tampak jelas pada pelaku inti, sebagaimana pernyataan INF-09 pada Subbab 5.1.1.2.a tentang meminimalkan ego sektoral dan praktik *greteh* yang menempatkan kerja sebagai teladan. Sifat kolektifnya dirumuskan sendiri oleh pelakunya sebagai pembagian peran yang disiapkan sebelum forum berlangsung, yaitu “yang satu ngangeti, yang satu menguatkan, dan yang satu memutuskan”, dengan tujuan “bisa mengemong semuanya” (INF-01, komunikasi personal, 10 Mei 2026; kutipan utuh pada Subbab 5.1.1.6.d). Rumusan itu memperlihatkan bahwa kepemimpinan di sini bukan sifat perorangan, melainkan peran yang dibagi dan dipertukarkan.

Kolektivitas yang telah diuraikan pada Subbab 5.1.2.2.a merupakan dimensi yang jarang dibahas dalam literatur kepemimpinan pelayan. Literatur kepemimpinan pelayan cenderung membahasnya sebagai praktik tokoh individu, sedangkan di Desa Wisata Nglanggeran pola itu tersebar pada beberapa tokoh yang saling memperkuat, yaitu INF-09, INF-01, INF-04, INF-05, INF-11, dan INF-12, sehingga lebih dekat dengan kepemimpinan kolektif yang ditelaah Ospina (2017, h. 281). Penggabungan keduanya menjadi rumusan kepemimpinan pelayan kolektif (*collective servant leadership*) merupakan sumbangan disertasi ini dan relevan bagi komunitas akar rumput yang umumnya tidak memiliki tokoh tunggal yang dominan.

Kepemimpinan yang mengutamakan pelayanan ini berkaitan dengan tingginya mutu partisipasi warga. Pada tipologi partisipasi Pretty (2003, h. 1912), Desa Wisata Nglanggeran berada pada tingkat tertinggi, yaitu mobilisasi mandiri, yang tampak

dari investasi pribadi warga dalam *homestay* sebagaimana dirujuk INF-13 pada Subbab 5.1.1.6.b.

Analisis faktor pelebagaan adaptif. Faktor kedua adalah pelebagaan adaptif yang mengikuti praktik. Karya Ostrom (1990, h. 90) tentang pengelolaan sumber daya milik bersama beserta delapan prinsip rancangan kelembagaannya relevan di sini, terutama prinsip batas kelompok yang jelas, kesepakatan kolektif yang dapat diubah oleh para pemakainya, pemantauan internal, dan sanksi berjenjang. Forum Selasa Kliwon sebagai forum kesepakatan kolektif, evaluasi berjenjang sebagai pemantauan internal, dan penanganan kasus penggelapan dana sebagai sanksi berjenjang merupakan wujud nyata dari prinsip-prinsip tersebut. Pola itu muncul tanpa pelaku tersebut mengenal literatur Ostrom, sehingga memperkuat klaim Ostrom bahwa prinsip tersebut lahir secara organik, bukan hasil rancangan ahli. Perlu ditegaskan bahwa Ostrom (1990) pada bagian ini berkedudukan sebagai literatur pembanding yang memperkaya pembacaan atas faktor F2, bukan sebagai kerangka analisis pesaing yang menggantikan Emerson dkk. (2012) sebagai lensa analitis utama penelitian ini. Wahab dan Cooper (2001) menyebut pola semacam ini sebagai kearifan lokal (*local wisdom*).

Sifat adaptif kelembagaan ini sejalan dengan kerangka pengelolaan bersama adaptif (*adaptive co-management*) Olsson, Folke, dan Berkes (2004, h. 75) yang menekankan siklus tindakan-pelajaran-tindakan ulang, sebagaimana tampak pada respons Pokdarwis terhadap pandemi pada Subbab 5.1.1.5.b. Cara BUM Desa mengelola pengetahuan sebagai amanah bersama juga mencerminkan organisasi

pembelajar (*learning organization*) (Senge, 1990; Edmondson, 2018). Ketahanan rezim melintasi pergantian kepemimpinan politik desa sejalan pula dengan prinsip netralitas politik kelembagaan (*institutional political neutrality*) (Peters & Pierre, 2004), yang menjaga agar pelebagaan tetap melayani praktik lintas periode pemerintahan.

Analisis faktor kepercayaan berbasis bukti kinerja. Faktor ketiga adalah pembangunan kepercayaan berbasis bukti kinerja. Ansell dan Gash (2008, h. 561) menempatkan kepercayaan timbal balik sebagai prasyarat kolaborasi yang berhasil, tetapi memperlakukannya sebagai variabel tanpa merinci bagaimana membangunnya. Kasus Desa Wisata Nglanggeran menambahkan rumusan operasionalnya, yaitu kepercayaan yang dibangun dari bukti kinerja nyata, bukan dari retorika atau janji. Pola ini sejalan dengan pembangunan kepercayaan berbasis kinerja (*performance-based trust building*) yang dirumuskan oleh Bryson, Crosby, dan Stone (2015, h. 654). Hasil nyata, seperti perolehan penghargaan dan peningkatan kunjungan, menjadi bukti yang memperkuat kepercayaan antarpelaku, sehingga kepercayaan tumbuh secara bertahap seiring rezim menunjukkan capaian.

Analisis faktor musyawarah berlapis. Faktor keempat adalah forum musyawarah berlapis. Pengambilan keputusan di Desa Wisata Nglanggeran berlangsung melalui forum berjenjang yang menyesuaikan jangka waktu pengambilan keputusan, mencerminkan forum deliberatif berjenjang (*tiered/nested deliberative forums*) yang dirumuskan oleh Fung (2006, h. 71) serta Innes dan Booher (2018). Forum Selasa Kliwon menjadi contoh forum deliberatif yang memastikan legitimasi keputusan

melalui musyawarah. Pola kepemimpinan fasilitatif (*facilitative leadership*) yang dirumuskan Ansell dan Gash (2012, h. 6) berpadu erat dengan mekanisme ini, yaitu pemimpin menahan diri untuk mengambil keputusan dan baru berbicara ketika forum menemui jalan buntu, sebagaimana praktik INF-09 yang enggan memutuskan sendiri sebelum musyawarah buntu.

Analisis faktor konsistensi visi konservasi-edukasi-pemberdayaan. Faktor kelima adalah konsistensi visi tiga pilar, yaitu konservasi, edukasi, dan pemberdayaan, yang bertahan selama empat fase rezim. Dalam kerangka Emerson, Nabatchi, dan Balogh (2012), konsistensi semacam ini termasuk dalam motivasi bersama dan keterlibatan berdasarkan prinsip, yaitu pemahaman dan komitmen bersama yang menjaga arah kolaborasi. Visi yang stabil selama 26 tahun berfungsi sebagai poros yang menautkan beragam pelaku pada tujuan yang sama, sekaligus menjadi saringan bagi keputusan agar tidak menyimpang menjadi orientasi ekonomi belaka. Daya saring itu paling nyata pada penolakan tawaran pemodal luar. INF-01 menuturkan bahwa tawaran yang masuk “tidak hanya satu, dua miliar, tiga miliar, sepuluh miliar, bahkan lebih dari itu”, tetapi ditolak karena “konsep kami adalah pemberdayaan masyarakat, investornya adalah masyarakat setempat” (INF-01, komunikasi personal, 10 Mei 2026; kutipan utuh pada Subbab 5.1.1.3). Angka yang disebut memperlihatkan bahwa harga penolakan itu nyata dan diketahui, sehingga konsistensi visi bukan sikap yang murah. Keselarasan antara pengembangan pariwisata dan konservasi alam yang menjadi inti faktor ini telah dirumuskan sebagai model tata kelola tersendiri pada publikasi awal penelitian ini (Kristanti dkk., 2024), dan temuan pada disertasi ini

memperdalamnya dengan menunjukkan bagaimana keselarasan tersebut dipelihara lintas empat fase, bukan hanya pada satu titik waktu.

Konsistensi visi ini diperkuat oleh keyakinan kolektif akan kemampuan bersama. Keyakinan tersebut mencerminkan efikasi kolektif (*collective efficacy*) yang dirumuskan Bandura (2000, h. 75) dan diperkuat gagasan modal sosial kolektif Sampson, Raudenbush, dan Earls (1997, h. 919), serta belajar dari keberhasilan dan kegagalan desa lain sebagai pembelajaran perwakilan (*vicarious learning*) Bandura (1977, h. 22). Perpaduan tujuan konservasi dan nilai ekonomi dalam visi ini juga sejalan dengan kewirausahaan sosial (*social entrepreneurship*) (Dees, 1998; Mair & Martí, 2006, h. 36), yaitu usaha yang memadukan tujuan sosial dan ekonomi tanpa mengorbankan salah satunya.

Analisis faktor kapasitas finansial cadangan. Faktor keenam adalah kapasitas finansial cadangan. Rezim memelihara kas cadangan yang besar dan sistem multi-kas pada Pokdarwis sebagaimana dipaparkan pada Subbab 5.1.1.6. Dana cadangan semacam ini dapat dibaca sebagai bagian dari rancangan kelembagaan yang menjaga ketahanan, sejalan dengan gagasan Ostrom (1990) bahwa pengelolaan sumber daya bersama yang lestari memerlukan aturan dan cadangan yang disepakati bersama. Cadangan finansial berfungsi sebagai penyangga yang memberi rezim ruang gerak ketika pendapatan utama terganggu.

Fungsi penyangga ini tampak nyata pada masa pandemi Covid-19. Ketahanan finansial memungkinkan rezim tidak runtuh ketika kunjungan wisata terhenti, dan sejalan dengan konsep ketahanan (*resilience*) yang dirumuskan Folke dkk. (2010),

yaitu kapasitas sistem untuk menyerap guncangan sambil tetap menjalankan fungsi pokoknya. Kapasitas finansial cadangan, dengan demikian, menjadi prasyarat kelembagaan bagi keberlanjutan rezim lintas krisis, melampaui sekadar soal akuntansi.

Analisis faktor regenerasi terstruktur lintas generasi. Faktor ketujuh adalah regenerasi terstruktur lintas generasi. Rezim mempersiapkan kader sejak usia sekolah dan merotasi pelaku berpengalaman untuk mendampingi kader baru. Praktik rotasi ini sejalan dengan konsep alih pengetahuan (*knowledge transfer*) Argote dan Ingram (2000, h. 154), yaitu perpindahan pengetahuan organisasi melalui perpindahan orang yang berpengalaman. Regenerasi yang dimulai dini memberi kontinuitas kepemimpinan yang lebih mulus dibandingkan dengan pengaderan yang baru dimulai pada usia dewasa, dan menjamin nilai serta praktik rezim berpindah antargenerasi tanpa terputus.

Analisis faktor pariwisata tumpang sari sebagai penyangga. Faktor kedelapan adalah tumpang sari mata pencaharian, yaitu mempertahankan sumber penghidupan di luar pariwisata sebagai pelapis ketahanan. Strategi ini sejalan dengan diversifikasi penghidupan (*livelihood diversification*) yang dirumuskan oleh Niehof (2004) dan Ellis (2000), yaitu penganekaragaman sumber pendapatan rumah tangga untuk mengurangi kerentanan terhadap guncangan. Ketika pandemi menghentikan pendapatan dari wisata, warga yang tetap memelihara pertanian dan usaha lain tidak kehilangan seluruh sumber penghidupan, sehingga arus keluar-masuk pelaku rezim dapat ditekan. Tumpang sari merupakan cara pandang yang sudah tertanam sebelum

krisis, bukan sekadar strategi bertahan dadakan. INF-01 menyatakannya melalui kiasan bertani: “Kalau orang Jawa itu tumpang sari, menanam tumpang sari itu kan jauh lebih kuat. Ketika yang ini tidak panen, kita masih bisa panen yang lain” (INF-01, komunikasi personal, 10 Mei 2026; kutipan utuh pada Subbab 5.1.2.2). Kiasan inilah yang kemudian menjadi asal nama model rekomendasi pada Subbab 5.2.3.2, dan asal-usul penamaannya diuraikan secara terbuka di sana.

Kedelapan faktor tersebut secara bersama menghasilkan pemberdayaan yang berlapis. Dalam rumusan Zimmerman (2000, h. 47), pemberdayaan berlangsung pada tiga tingkat, yaitu individual, organisasional, dan komunitas, dan ketiganya tampak di Desa Wisata Nglanggeran: transformasi tenaga kerja menjadi pelaku produktif lokal pada tingkat individual, pematangan Pokdarwis pada tingkat organisasional, dan partisipasi mandiri warga pada tingkat komunitas. Filosofi yang menempatkan warga sebagai penentu nasibnya sendiri berakar pada gagasan pemberdayaan komunitas (*community empowerment*) menurut Rappaport (1987, h. 121). Yang membedakan kasus ini adalah dimensinya yang temporal, yaitu pemberdayaan yang tidak statis, melainkan berkembang secara bertahap melalui empat fase rezim.

Analisis kedudukan komponen produk pariwisata terhadap delapan faktor kunci.

Delapan faktor yang baru diuraikan seluruhnya berupa faktor tata kelola, dan tidak satu pun di antaranya berupa komponen produk pariwisata. Kedudukan ini perlu dijelaskan secara terbuka, bukan dibiarkan sebagai kelalaian, karena kepustakaan kepariwisataan menempatkan atraksi, aksesibilitas, amenitas, dan layanan

pendukung sebagai susunan dasar sebuah destinasi (Buhalis, 2000; lihat Subbab 2.2.5). Desa Wisata Nglanggeran memenuhi keempat unsur tersebut. Atraksinya berupa Gunung Api Purba berumur sekitar 60 juta tahun yang berstatus Geosite dalam jaringan UNESCO Global Geopark Gunung Sewu, dilengkapi Embung Nglanggeran seluas 2,5 hektare dan atraksi budaya per padukuhan (Subbab 4.3). Aksesibilitasnya ditopang posisi empat kilometer dari ibu kota kecamatan, 20 kilometer dari ibu kota kabupaten, dan 25 kilometer dari ibu kota provinsi, dengan jalan beraspal sepanjang tujuh kilometer (Subbab 4.2.1 dan 4.5.3). Amenitasnya mencakup 86 *homestay*, tiga *glamping*, 15 warung kuliner, 154 pemandu tersertifikasi, dan lebih dari 140 titik sambungan internet nirkabel (Subbab 4.5). Layanan pendukungnya berupa Pokdarwis, BUM Desa Tunas Mandiri, serta kemitraan dengan perguruan tinggi dan perbankan (Subbab 4.4 dan 4.6).

Kelengkapan itu justru memunculkan persoalan penjelasan. Apabila susunan empat A memadai untuk menjelaskan keberhasilan, maka desa wisata lain yang memiliki susunan setara semestinya menempuh lintasan yang serupa. Kenyataannya tidak demikian. Sebanyak 78 persen desa wisata di Indonesia berhenti pada tingkat rintisan dan hanya sekitar 0,6 persen yang mencapai tingkat mandiri (Jadesta, 2026), padahal banyak di antaranya memiliki daya tarik alam maupun budaya yang sebanding, bahkan lebih menonjol. Susunan produk dengan demikian tidak berdaya pilah, dalam arti tidak dapat membedakan desa yang berhasil bertransformasi dari desa yang tertahan. Temuan ini sejalan dengan pembedaan Ritchie dan Crouch (2003) antara sumber daya inti dan penarik yang menjelaskan daya pikat pada satu titik waktu,

dengan pengelolaan destinasi yang menjelaskan pemeliharaan keunggulan bersaing lintas waktu.

Penelusuran proses pada Subbab 5.1.1 memperlihatkan bahwa di Desa Wisata Nglanggeran keempat unsur itu bukan keadaan yang diwarisi, melainkan keadaan yang dibentuk oleh rezim. Atraksi utamanya tidak tersedia sejak awal: titik berangkatnya adalah kawasan gersang bekas penambangan batu, dan tutupan hijau yang kini menjadi daya tariknya merupakan hasil penghijauan swadaya sepanjang Fase Inisiasi (Gambar 5.1 dan 5.2). Amenitas berupa *homestay* tumbuh dari kesediaan warga menanamkan modal pribadi setelah kepercayaan terbangun, sebagaimana dicatat INF-13 pada Subbab 5.1.1.6.b, bukan dari pembangunan fasilitas oleh pihak luar. Aksesibilitas dan sebagian amenitas diperoleh melalui kemitraan dengan program tanggung jawab sosial perusahaan dan pendampingan pada Fase Ekspansi serta Fase Konsolidasi Kualitas. Layanan pendukung dilembagakan secara bertahap, dari Pokdarwis pada 2008 sampai BUM Desa Tunas Mandiri pada 2021, mengikuti pola pelebagaan yang menyusul praktik (Faktor Kunci F2). Bahkan pengelolaan sampah kawasan, yang oleh Nayono dan Nayono (2021) dicatat sebagai unsur layanan pendukung yang lazim absen di kawasan berkunjung tinggi, hadir sebagai unit usaha BUM Desa sejak 2018 (Subbab 5.1.1.5.a).

Rezim juga terbukti menahan pertumbuhan susunan produk ketika pertumbuhan itu dinilai mengancam visinya. Pembatasan jumlah pengunjung di zona inti pada 2014 menurunkan daya tampung atraksi secara sengaja, dan penolakan tawaran investasi

bernilai miliaran rupiah menutup jalan bagi penambahan amenitas berskala besar (Subbab 5.1.1.2 dan 5.1.1.3). Kedua keputusan itu tidak dapat dijelaskan oleh logika kelengkapan produk, karena keduanya justru mengurangi kelengkapan tersebut. Keduanya hanya dapat dijelaskan oleh faktor tata kelola, yaitu konsistensi visi konservasi-edukasi-pemberdayaan (F5) yang bekerja sebagai saringan atas keputusan pengembangan.

Dari ketiga pembacaan di atas dapat dirumuskan kedudukan analitis yang jelas. Susunan empat A merupakan syarat perlu, tetapi bukan syarat cukup, bagi keberhasilan sebuah desa wisata. Di Desa Wisata Nglanggeran, susunan tersebut berkedudukan sebagai hasil yang dibentuk, dipelihara, dan sesekali sengaja dibatasi oleh kedelapan faktor kunci, bukan sebagai sebab yang menjelaskan keberhasilan. Karena itulah komponen produk pariwisata tidak muncul sebagai faktor kunci kesembilan. Pembacaan ini memberi isi empiris pada pernyataan Ritchie dan Crouch (2003) bahwa pengelolaan destinasi merupakan kunci pemeliharaan keunggulan bersaing yang berkelanjutan, sekaligus menegaskan bahwa penelitian ini merupakan kajian administrasi publik pada sektor pariwisata, yaitu kajian yang menelusuri siapa yang membangun susunan produk itu, melalui mekanisme apa, dan mengapa susunan itu bertahan selama 26 tahun.

5.2.3. Analisis dan perumusan usulan model tata kelola kolaboratif berkelanjutan berdasarkan transformasi Desa Wisata Nglanggeran

Pembahasan ini meninjau posisi kearifan lokal dalam studi tata kelola, lalu mengangkat temuan lapangan dan model eksisting ke tingkat abstraksi teoretis. Hasil abstraksi atas transformasi tersebut dirumuskan sebagai model rekomendasi, yang

kemudian dibandingkan dengan model eksisting serta dinyatakan status empiris dan batas keberlakuannya.

5.2.3.1. Analisis posisi kearifan lokal *Hamemayu Hayuning Bawana*

Hamemayu Hayuning Bawana telah disebut beberapa kali dalam disertasi ini. Pemosisiannya konsisten, yaitu sebagai bagian dari konteks sistem, sumber legitimasi internal, serta komitmen bersama dalam motivasi bersama, bukan sebagai kerangka analisis paralel. Bagian ini melengkapi pemosisian tersebut dengan analisis terhadap literatur pengetahuan lokal yang lebih luas. Berkes (2009, h. 1693) merumuskan sistem pengetahuan ekologis tradisional (*traditional ecological knowledge*) sebagai “pengetahuan, praktik, dan keyakinan yang berkembang melalui proses adaptasi panjang yang diturunkan secara lintas generasi”. *Hamemayu Hayuning Bawana* dapat dibaca sebagai contoh sistem pengetahuan seperti ini. Frasanya merangkum pengetahuan tentang hubungan manusia-alam yang berkembang dari pengalaman panjang masyarakat Jawa dalam mengelola lingkungan. Frasa ini merupakan pengetahuan ekologis yang telah teruji, bukan sekadar rumusan filosofis yang abstrak.

Perlu dicatat, posisi *Hamemayu Hayuning Bawana* dalam model rekomendasi tidak menempatkan kearifan lokal Jawa sebagai sesuatu yang universal. Setiap komunitas memiliki sistem pengetahuan sendiri yang berfungsi serupa. Model ini menempatkan fungsi (kearifan lokal sebagai modal kultural), bukan substansi spesifik (*Hamemayu Hayuning Bawana*). Pendekatan ini sejalan dengan kerja Smith (2012, h. 27) tentang dekolonisasi metodologi penelitian, yaitu pengakuan kesetaraan sistem pengetahuan tanpa menempatkan satu sistem sebagai standar yang harus diikuti. Analisis ini

membawa konsekuensi metodologis. Penelitian masa depan yang menerapkan model rekomendasi di komunitas dengan kearifan lokal yang berbeda perlu mengidentifikasi modal kultural setempat sebelum menelusuri prinsip-prinsip dan mekanisme model tersebut. Tanpa pengenalan modal kultural setempat, penerapan model akan kehilangan kedalaman empiris. Pengenalan ini adalah kerja yang membutuhkan pendekatan etnografis, bukan sekadar wawancara terstruktur.

5.2.3.2. 5.2.3.2. Model rekomendasi: model hasil penelusuran proses atas praktik lapangan

Model rekomendasi merupakan hasil abstraksi atas analisis ketiga rumusan masalah secara berjenjang. Analisis proses transformasi pada Rumusan Masalah Pertama menghasilkan lapisan siklus spiral keberlanjutan dengan empat tahap, dengan penegasan bahwa setiap putaran memulai inisiasi baru pada tingkat kapasitas yang lebih tinggi. Analisis delapan faktor kunci pada Rumusan Masalah Kedua menghasilkan lapisan rezim tata kelola yang terdiri atas lima prinsip fondasi (P1–P5) dan lima mekanisme arsitektur (M1–M5). Analisis pembangunan teori pada Rumusan Masalah Ketiga menghasilkan enam proposisi teoretis yang merumuskan mekanisme model sebagai klaim yang dapat ditransfer dan diuji pada konteks lain sesuai kaidah pembangunan teori. Ketiga lapisan tersebut berdiri di atas konteks sistem yang sama dengan yang telah dipetakan pada model eksisting.

Model rekomendasi adalah rumusan teoretis tentang bagaimana tata kelola kolaboratif berkelanjutan dapat diterapkan dalam komunitas akar rumput. Model ini lahir dari penelusuran proses selama 26 tahun di Desa Wisata Nglanggeran dan diabstraksikan menjadi rumusan yang dapat ditelaah keberlakuannya pada komunitas

lain dengan kondisi serupa. Model ini diberi nama **Model Tata Kelola Tumpang Sari**. Penamaan itu bukan label yang ditempelkan dari luar, melainkan diangkat dari kosakata temuan penelitian ini sendiri. Istilah tumpang sari berasal dari penuturan pelaku rezim, bukan dari peneliti, yaitu kearifan bertani yang menanam beberapa jenis tanaman pada lahan yang sama agar kegagalan satu jenis tidak meruntuhkan keseluruhan (Faktor Kunci F8). Dipindahkan ke ranah tata kelola, istilah itu menangkap tiga hal sekaligus: lapisan kelembagaan yang tersusun bertingkat dari kesepakatan regu kerja sampai forum desa dan badan hukum, lapisan penghidupan yang menjaga pelaku tetap terikat pada rezim ketika pariwisata berhenti, serta kepemimpinan yang tersebar pada beberapa tokoh alih-alih bertumpu pada satu figur. Kearifan yang sama juga memuat dimensi waktu, karena tumpang sari berlangsung sebagai tanam dan panen yang berulang dari musim ke musim pada lahan yang sama. Begitu pula rezim ini, yang kembali ke tahap inisiasi pada setiap putaran tetapi dengan kapasitas yang lebih tinggi, bukan keadaan mapan yang dicapai sekali lalu menetap. Perlu ditegaskan bahwa tumpang sari merupakan kearifan bertani yang dikenal luas di Indonesia, bukan penanda khas satu desa, sehingga penamaan ini tidak menarik kembali model ke konteks tunggal Nglanggeran sebagaimana dijaga pada Subbab 5.2.3.4. Nama tersebut dipilih agar dapat ditangkap pengelola desa wisata tanpa kehilangan ketepatan teoretisnya. Lima prinsip fondasi dan lima mekanisme arsitektur tidak dirumuskan dari nol, melainkan disaring dari delapan faktor kunci empiris pada Subbab 5.1.2. Faktor yang menyatakan syarat keberadaan diangkat menjadi prinsip; faktor yang menyatakan cara kerja sebab-akibat diangkat menjadi mekanisme. Pemetaan ini disajikan pada Tabel 5.9 agar langkah abstraksi dapat

ditelusuri. Empat hal perlu dicatat: (1) F1 menghasilkan dua prinsip sekaligus karena memuat dua dimensi berbeda; (2) F2 dan F3 menghasilkan prinsip sekaligus mekanisme karena bekerja pada dua level; (3) F6 dan F8 tidak diangkat menjadi prinsip atau mekanisme, melainkan memperkuat proposisi tentang diversifikasi sebagai pelindung krisis; dan (4) M1 bersumber dari kondisi pendorong krisis air dan ekonomi pada Fase I, bukan dari salah satu F1–F8.

Tabel 5.9 Pemetaan Delapan Faktor Empiris ke Lima Prinsip dan Lima Mekanisme Model Rekomendasi

Faktor empiris (5.1.2)	Tes <i>Bayesian</i>	→ Prinsip (P)	→ Mekanisme (M)
F1 — Kepemimpinan pelayan kolektif	Ganda menentukan	P1 (asal-usul akar rumput), P2 (kepemimpinan pelayan kolektif)	—
F2 — Pelembagaan adaptif mengikuti praktik	Ganda menentukan	P5 (keluwesan kelembagaan adaptif)	M2 (praktik mendahului pelembagaan)
F3 — Kepercayaan berbasis bukti kinerja	Pistol berasap	P3 (kepercayaan berbasis bukti kinerja)	M4 (kerja mendahului janji)
F4 — Forum musyawarah berlapis	Ganda menentukan	—	M3 (musyawarah berlapis untuk konsensus)
F5 — Konsistensi visi konservasi-edukasi-pemberdayaan	Pistol berasap	P4 (visi keberlanjutan tiga pilar)	—
F6 — Kapasitas finansial cadangan	Pistol berasap	—	— (memperkuat Proposisi 4)
F7 — Regenerasi terstruktur lintas generasi	Wajib lulus	—	M5 (pengaderan dini untuk regenerasi)
F8 — Pariwisata Tumpang Sari sebagai penyangga	Pistol berasap	—	— (memperkuat Proposisi 4, ketahanan krisis)

Kondisi pendorong: krisis air dan ekonomi (Fase I)	—	—	M1 (krisis menjadi modal sosial)
--	---	---	-------------------------------------

Sumber: Diolah peneliti (2026) dari hasil analisis Subbab 5.1.2

Pertanyaan yang dijawab oleh model ini sederhana: apa yang membuat sebuah komunitas akar rumput mampu mengelola sumber daya bersama secara kolaboratif dan bertahan selama puluhan tahun? Jawaban atas pertanyaan itu tidak datang dari teori di atas kertas, melainkan dari praktik nyata yang teramati selama 26 tahun. Model ini merumuskan pola-pola yang berulang dari praktik tersebut menjadi kerangka yang dapat dipelajari dan ditelaah di tempat lain.

Fondasi nilai yang menjadi perekat seluruh model adalah sistem nilai komunal atau kearifan lokal. Dalam kasus Desa Wisata Nglanggeran, sistem nilai itu berwujud kearifan lokal Jawa yang dikenal sebagai *Hamemayu Hayuning Bawana*, yang secara harfiah berarti upaya memperindah dunia. Inti ajarannya adalah keselarasan antara manusia dengan sesama manusia, manusia dengan alam, dan manusia dengan Tuhan. Yang masuk ke dalam model adalah fungsinya, bukan nama atau substansi kearifan lokal ini secara spesifik: keberadaan sistem nilai bersama yang melampaui kepentingan individu dan menjadi sumber makna bagi seluruh tindakan kolaboratif. Di komunitas lain, fungsi itu dapat diperankan oleh kearifan lokal yang berbeda nama dan substansinya, tetapi setara fungsinya.

Penyusunan model rekomendasi dilakukan melalui pembangunan teori melalui penelusuran proses yang dirumuskan oleh Beach dan Pedersen (2019, h. 16). Pendekatan ini berbeda dari *explaining-outcome process tracing* yang digunakan pada Subbab 5.1.2. Yang sebelumnya menjelaskan mengapa kasus tertentu

menghasilkan hasil tertentu, sedangkan yang sekarang membangun rumusan teoretis yang dapat digunakan untuk kasus-kasus lain. Hasilnya adalah model konseptual yang menjelaskan bagaimana dan mengapa rezim kolaboratif tertentu dapat berkelanjutan, ketimbang sekadar deskripsi yang lebih mendalam tentang Desa Wisata Nglanggeran.

a. a. Fondasi model: lima prinsip dasar

Fondasi model rekomendasi berisi lima prinsip dasar yang harus ada agar tata kelola kolaboratif yang berkelanjutan dapat terbentuk. Lima prinsip ini disarikan dari analisis delapan faktor kunci pada Subbab 5.1.2 dengan tingkat abstraksi yang lebih tinggi. Delapan faktor kunci merupakan temuan empiris dari kasus Desa Wisata Nglanggeran. Lima prinsip dasar merupakan konstruksi teoretis yang dapat diuji keberadaannya dalam kasus lain. Kelima prinsip fondasi tersebut diringkas pada Tabel 5.10.

Tabel 5.10 Lima Prinsip Fondasi Model Rekomendasi

Kode	Prinsip Dasar	Rumusan Operasional
P1	Asal-usul akar rumput (<i>bottom-up genesis</i>)	Inisiatif kolaborasi lahir dari komunitas pengguna langsung sumber daya, bukan dari otoritas formal atau aktor eksternal.
P2	Kepemimpinan pelayan kolektif (<i>collective servant leadership</i>)	Kepemimpinan tersebar pada beberapa tokoh yang berorientasi pada pelayanan, bukan terpusat pada satu pemimpin yang berorientasi pada kekuasaan.
P3	Kepercayaan berbasis bukti kinerja (<i>performance-based trust</i>)	Kepercayaan yang menopang rezim bersandar pada kinerja yang dapat dilihat warga, bukan pada retorika atau janji.
P4	Visi keberlanjutan tiga pilar (<i>sustainability vision triad</i>)	Konservasi lingkungan, edukasi, dan pemberdayaan masyarakat dirumuskan sebagai satu kesatuan, bukan dipisah-pisah.
P5	Keluwesannya kelembagaan adaptif (<i>adaptive institutional flexibility</i>)	Lembaga yang ada bersedia menyesuaikan bentuk ketika praktik menuntut, sehingga aturan mengikuti

		kebutuhan lapangan dan tidak dipaksakan sebagai prasyarat.
--	--	--

Sumber: Hasil olahan peneliti (2026) berdasar sintesis delapan faktor kunci Subbab 5.1.2 dan pembangunan teori melalui penelusuran proses (Beach & Pedersen, 2019)

Untuk memudahkan pemahaman, bayangkan membangun sebuah rumah. Prinsip-prinsip fondasi adalah seperti syarat-syarat yang harus dipenuhi sebelum rumah bisa berdiri: tanah yang stabil, material yang kuat, dan kepemilikan yang sah. Mekanisme arsitektur adalah cara kerja yang menjelaskan bagaimana syarat-syarat tersebut diwujudkan menjadi bangunan yang kokoh. Rumah tidak bisa dibangun tanpa syarat fondasi; syarat fondasi tidak menjadi rumah tanpa mekanisme pembangunan. Dalam model ini, prinsip adalah syarat keberadaan dan mekanisme adalah cara kerja yang mengubah syarat itu menjadi kenyataan. Lima prinsip ini saling terkait dan tidak dapat dipisahkan. Prinsip P1 tentang asal-usul akar rumput menjadi titik awal. Tanpa asal-usul dari komunitas, prinsip P2 tentang kepemimpinan pelayan kolektif sulit dibentuk. Pemimpin yang ditunjuk dari atas atau dari luar cenderung menggunakan pendekatan instruktif, bukan pendekatan pelayan. Prinsip P3 tentang kepercayaan berbasis bukti kinerja membutuhkan pemimpin yang bersedia bekerja terlebih dahulu, sehingga membutuhkan P2.

Perbedaan kedua jenis pernyataan tersebut sengaja ditegaskan pula pada penamaannya. Prinsip diberi nama yang menyatakan keadaan atau syarat yang harus ada, sedangkan mekanisme diberi nama yang menyatakan urutan sebab-akibat. Karena itu Prinsip P3 dirumuskan sebagai kepercayaan berbasis bukti kinerja, yaitu keadaan yang harus terpenuhi, sedangkan mekanisme yang mewujudkannya dinamai kerja mendahului janji, yaitu urutan kerjanya. Dengan alasan yang sama, Prinsip P5

dirumuskan sebagai keluwesan kelembagaan adaptif, yaitu kesediaan lembaga untuk menyesuaikan diri, sedangkan mekanisme yang mewujudkannya dinamai praktik mendahului pelembagaan, yaitu urutan waktunya. Perbedaan penamaan ini menghindarkan prinsip dan mekanisme dari rumusan yang saling menyalin, sehingga pembaca dapat membedakan apa yang harus ada dari bagaimana hal itu terjadi.

Prinsip P4 tentang visi keberlanjutan tiga pilar menjadi rujukan moral yang mengikat dalam pengambilan keputusan strategis. Tanpa visi yang konsisten, kepercayaan yang sudah terbangun (P3) bisa terkikis ketika rezim mengalami pertumbuhan dan godaan eksternal masuk. Prinsip P5 tentang keluwesan kelembagaan adaptif menjadi kapasitas struktural yang memungkinkan rezim merespons perubahan tanpa kehilangan substansi. Lima prinsip ini bersama-sama membentuk fondasi yang kokoh dan saling melengkapi.

b. Arsitektur model: lima mekanisme sebab-akibat

Jika fondasi model berisi prinsip-prinsip yang harus ada, arsitektur model berisi mekanisme yang menjelaskan bagaimana prinsip-prinsip tersebut bekerja untuk menghasilkan keberlanjutan. Mekanisme adalah hubungan sebab-akibat yang dapat dilacak melalui penelusuran proses. Beach dan Pedersen (2019, h. 23) menekankan bahwa mekanisme merupakan rumusan tentang cara satu kondisi menghasilkan kondisi berikutnya melalui aktivitas pelaku tertentu, bukan sekadar deskripsi rangkaian peristiwa. Lima mekanisme yang dirumuskan berdasarkan kasus Desa Wisata Nglanggeran disajikan pada Tabel 5.11. Setiap mekanisme dirumuskan dalam

pola “kondisi awal → aktivitas pelaku → hasil” yang menjadi unit analisis dasar dalam proses pelacakan.

Tabel 5.11 Lima Mekanisme Sebab-Akibat dalam Model Rekomendasi

Kode	Mekanisme	Pola Sebab-Akibat
M1	Krisis menjadi modal sosial	Ancaman bersama (krisis air, kekeringan) → strategi komunikasi sederhana yang mengubah ancaman menjadi peluang kolektif → munculnya kesadaran saling ketergantungan
M2	Praktik mendahului pelebagaan	Praktik kolaboratif yang sudah berjalan → kebutuhan legalitas eksternal → pelebagaan formal yang melayani praktik (bukan menggantikannya)
M3	Musyawarah berlapis untuk konsensus	Keragaman pelaku dengan jangka waktu kepentingan berbeda → forum dengan jangka waktu berbeda untuk jenis keputusan berbeda → konsensus yang mengikat tanpa pemaksaan
M4	Kerja mendahului janji	Skeptisisme awal masyarakat → strategi kerja-dulu-bicara-kemudian → kepercayaan inkremental yang berujung pada investasi mandiri
M5	Pengaderan dini untuk regenerasi	Kebutuhan keberlanjutan jangka panjang → pelibatan generasi muda sejak usia SMP dalam kegiatan rutin → transfer nilai dan keterampilan secara organik lintas generasi

Sumber: Hasil olahan peneliti (2026) berdasar pembangunan teori melalui penelusuran proses (Beach & Pedersen, 2019, h. 23) dengan basis empiris Desa Wisata Nglanggeran 1999–2025

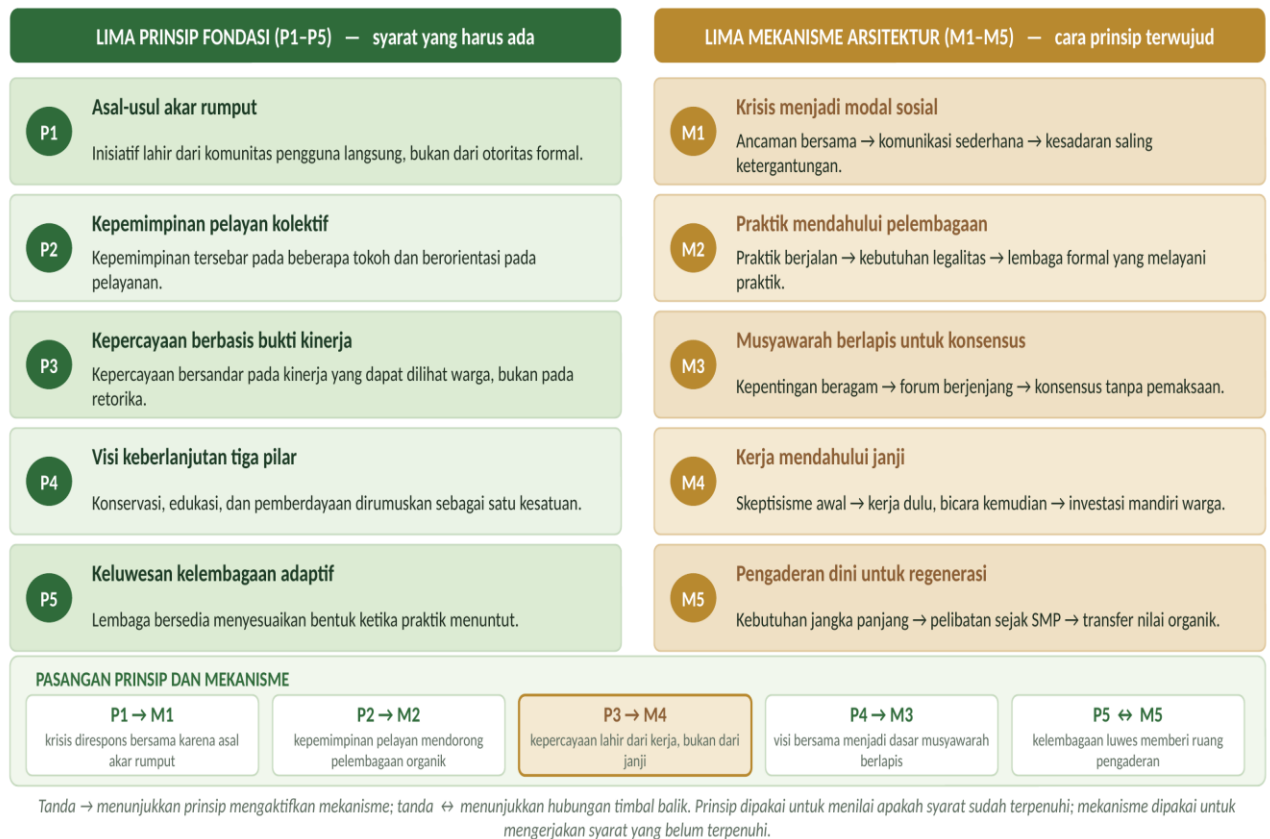
Lima mekanisme ini bekerja secara berlapis dan saling memperkuat. Mekanisme M1 tentang krisis sebagai modal sosial menjadi pemicu awal. Tanpa krisis yang dirasakan bersama, sulit untuk menggerakkan para pelaku agar berkolaborasi. Strategi komunikasi sederhana yang digunakan INF-01 di Desa Wisata Nglanggeran (“konservasi” dirumuskan sebagai “air”) menjadi contoh konkret tentang bagaimana mekanisme ini bekerja. Mekanisme M2 tentang praktik yang mendahului pelebagaan menjadi cara rezim mempertahankan substansi saat menghadapi tuntutan formalitas eksternal. Pelebagaan BUM Desa Tunas Mandiri pada 2021 di

Desa Wisata Nglanggeran merupakan contoh mekanisme ini. Pelembagaan dilakukan setelah praktik kolaboratif berjalan selama 22 tahun, sehingga BUM Desa hadir sebagai mitra praktik, bukan sebagai pengganti praktik.

Mekanisme M3 tentang musyawarah berlapis menjadi cara rezim menjaga partisipasi tanpa lumpuh oleh konsensus yang sulit dicapai. Pengaturan jangka waktu evaluasi yang berbeda untuk tim embung mingguan, tim lapangan dua mingguan, dan masyarakat bulanan, sebagaimana dirumuskan dalam INF-11 pada Subbab 5.1.1.6.a, mencerminkan pengaturan praktis terhadap mekanisme ini. Mekanisme M4 tentang kerja yang mendahului janji menjadi inti pembangunan modal sosial dalam rezim. Strategi yang dirumuskan INF-08 pada Subbab 5.1.1.1.f tentang “butuh bukti, bukan janji-janji” menjadi rumusan paling jelas mengenai mekanisme ini. Mekanisme M4 memiliki satu ciri khas yang membedakannya: sifatnya bertahap dan kumulatif. Kepercayaan tidak terbangun sekaligus, tetapi melalui banyak siklus kerja-bukti-pengakuan yang berulang. Mekanisme M5 tentang pengaderan dini untuk regenerasi menjadi cara rezim memperpanjang umur kolaborasi melampaui generasi pendiri. Pemetaan dua generasi yang dirumuskan dalam INF-11 pada Subbab 5.1.1.5.c menjadi bukti konkret atas mekanisme tersebut. Yang paling penting dari mekanisme M5 adalah usia mulai pelibatan, yaitu sejak SMP, jauh sebelum kader memperoleh posisi kepemimpinan secara formal. Hubungan antara lima prinsip fondasi dan lima mekanisme arsitektur digambarkan pada Gambar 5.28.

Hubungan Lima Prinsip Fondasi dan Lima Mekanisme Arsitektur

Prinsip menyatakan keadaan yang harus ada · Mekanisme menyatakan urutan sebab-akibat yang mewujudkannya



Gambar 5.28. Hubungan Lima Prinsip Fondasi dan Lima Mekanisme Arsitektur Model Rekomendasi
Sumber: Hasil olahan peneliti (2026)

c. Siklus keberlanjutan: empat tahap dalam pola spiral

Model rekomendasi tidak bersifat statis. Rezim bergerak melalui empat tahap yang berulang dalam pola spiral, bukan siklus yang datar. Setiap putaran siklus mengembalikan rezim ke titik yang secara fungsional serupa, tetapi pada tingkat kapasitas yang lebih tinggi. Empat tahap ini diberi nama Inisiasi, Ekspansi, Konsolidasi Kualitas, serta Resiliensi dan Inovasi. Keempat tahap siklus tersebut diringkas pada Tabel 5.12.

Tabel 5.12 Empat Tahap Siklus Keberlanjutan dalam Model Rekomendasi

Tahap	Aktivitas Utama	Hasil yang Dicapai	Periode Desa Wisata Nglanggeran
1. Inisiasi	Identifikasi krisis bersama, rumusan visi sederhana berbasis kearifan lokal, mobilisasi pelaku awal, kerja swadaya tanpa pendanaan eksternal	Gerakan kolektif yang dapat dikenali sebagai inisiatif rezim; kepercayaan awal antara pelaku	Fase I (1999–2007)
2. Ekspansi	Pelebagaan praktik yang sudah berjalan, akses ke sumber daya eksternal pertama, perluasan jejaring ke tingkat regional dan nasional	Pengakuan formal, kapasitas finansial dasar, jejaring multi-pihak yang mulai terbentuk	Fase II (2008–2014)
3. Konsolidasi Kualitas	Pembangunan jejaring internasional, pembakuan standar kualitas, perluasan produk dan layanan, akses pengakuan global	Reputasi internasional, basis ekonomi yang lebih luas, standar operasional yang matang	Fase III (2015–2019)
4. Resiliensi dan Inovasi	Respons krisis eksternal, pelebagaan ulang sesuai regulasi baru, diversifikasi mata pencaharian, persiapan transisi kepemimpinan	Ketahanan yang teruji, pelebagaan lebih matang, kader baru siap mengambil alih	Fase IV (2020–2025)

Sumber: Hasil olahan peneliti (2026) berdasar penelusuran empat fase Desa Wisata Nglanggeran 1999–2025 dan rumusan teoretis pembangunan teori (Beach & Pedersen, 2019)

Tahap inisiasi merupakan titik tolak rezim. Aktivitas utamanya bersifat eksploratif dan berbasis swadaya. Pelaku awal mengidentifikasi krisis bersama dan merumuskan visi sederhana yang dapat dipahami oleh semua pihak. Strategi yang dipakai di Desa Wisata Nglanggeran dalam merumuskan konservasi sebagai persoalan air menjadi contoh dari aktivitas ini, sebagaimana diuraikan dalam INF-01 pada Subbab 5.1.1.1.a. Hasil yang dicapai pada tahap ini adalah gerakan kolektif yang sudah dapat dikenali sebagai inisiatif rezim, meskipun belum memiliki pelebagaan secara formal.

Tahap Ekspansi mengubah gerakan kolektif menjadi rezim yang lebih terstruktur sekaligus mulai membuka diri terhadap jejaring eksternal. Pelembagaan praktik yang sudah berjalan menjadi aktivitas utama, bersamaan dengan akses pertama terhadap sumber daya di luar komunitas. Di Desa Wisata Nglanggeran, tahap ini meliputi pembentukan Pokdarwis pada 2008 sebagai pengakuan atas praktik yang sudah berjalan sejak 1999, kemenangan MBM Challenge 2012 yang membuka pintu CSR secara nasional, serta masuknya jejaring UNESCO Geopark Gunung Sewu. Hasil utama tahap ini adalah pengakuan formal, kapasitas finansial dasar, dan struktur kerja yang terdokumentasi.

Tahap Konsolidasi Kualitas memperluas jangkauan rezim ke jejaring yang lebih luas sekaligus memantapkan standar kualitas. Pengakuan UNESCO Global Geopark pada 2015 dan kemitraan dengan berbagai program CSR menjadi penanda tahap ini di Desa Wisata Nglanggeran. Kemampuan kritis yang diuji dalam tahap konsolidasi adalah kemampuan rezim untuk mempertahankan substansi saat berhadapan dengan jejaring yang memiliki logika berbeda. Visi tiga pilar (P4) berfungsi sebagai filter yang menjaga rezim agar tidak tergerus oleh logika investor, termasuk penolakan terhadap tawaran investasi bernilai lebih dari sepuluh miliar rupiah yang dikonfirmasi oleh INF-09 (komunikasi personal, 10 Mei 2026).

Tahap Resiliensi dan Inovasi merupakan tahap pengujian daya tahan rezim. Krisis eksternal berupa pandemi Covid-19 dan perubahan regulasi nasional terkait BUM Desa menjadi tantangan yang harus direspons secara bersama-sama. Prinsip tumpang sari mata pencaharian yang dipegang rezim terbukti menjadi penyangga ketahanan

anggota ketika pendapatan pariwisata terhenti. Persiapan transisi kepemimpinan berjalan sebagai pekerjaan paralel melalui musyawarah desa. Hasil tahap ini adalah ketahanan yang teruji, pelebagaan yang lebih matang melalui BUM Desa Tunas Mandiri 2021, serta kader baru yang mulai dipersiapkan. Yang membedakan model spiral dari model siklus datar adalah bahwa hasil dari tahap resiliensi dan inovasi tidak mengembalikan rezim ke titik awal yang sama. Setiap putaran siklus mengembalikan rezim ke tahap Inisiasi yang baru, tetapi dengan kapasitas yang lebih besar. Pada putaran berikutnya, tantangan baru direspons oleh rezim yang sudah memiliki pengalaman, sumber daya, dan kapasitas kelembagaan yang lebih matang. Inilah yang membuat model ini berbentuk spiral, bukan datar. Lapisan spiral ini merupakan formalisasi teoretis dari proses transformasi yang ditemukan pada Subbab 5.1.1, sekaligus penegasan kebaruan bahwa keberlanjutan tata kelola kolaboratif berlangsung sebagai spiral yang mengembang, bukan pengulangan datar.

Catatan tambahan perlu diberikan mengenai tahap Resiliensi dan Inovasi. Pada kasus Desa Wisata Nglanggeran, kepadatan interaksi kelima prinsip fondasi dan kelima mekanisme arsitektur yang berlangsung berulang hingga memasuki tahap ini membawa rezim melampaui pola kolaborasi situasional menuju pola yang lebih mendekati *shared governance*/koalisi dalam pengertian Provan dan Kenis (2008), sebagaimana diuraikan pada Subbab 5.1.2.3. Kecenderungan ini diposisikan sebagai penanda kematangan (*maturity marker*) yang mungkin muncul pada tahap keempat siklus spiral, bukan sebagai prinsip atau mekanisme keenam yang wajib ada, sehingga dirumuskan sebagai proposisi terbuka pada bagian berikut (Proposisi 6), bukan sebagai bagian tetap dari arsitektur model.

Susunan lengkap model rekomendasi dalam bentuk generik yang tidak terikat pada tahun disajikan pada Gambar 5.29.

d. Enam proposisi teoretis yang dapat diuji

Pembangunan teori melalui *theory-building process tracing* tidak berhenti pada deskripsi mekanisme dan siklus. Beach dan Pedersen (2019, h. 178) menekankan bahwa hasil pembangunan teori harus berupa proposisi yang dapat diuji pada kasus lain. Enam proposisi teoretis berikut dirumuskan berdasarkan model rekomendasi sebagai dasar penelitian masa depan yang dapat menguji generalisasi model tersebut. Perlu ditegaskan bahwa proposisi dalam penelitian ini merupakan keluaran dari pembangunan teori melalui penelusuran proses, bukan hipotesis yang diuji secara statistik. Beach dan Pedersen (2019, h. 178) menempatkan proposisi sebagai rumusan mekanisme kausal yang disimpulkan dari satu kasus agar dapat diuji pada kasus lain. Fungsinya adalah generalisasi analitis, yaitu menggeneralisasi temuan menuju teori, bukan menuju populasi sebagaimana lazim dalam penelitian kuantitatif (Yin, 2018). Dengan demikian, keenam proposisi berikut diposisikan sebagai agenda pengujian lanjutan, bukan sebagai kesimpulan yang telah terbukti di dalam studi kasus tunggal ini. Pemosisian tersebut menegaskan bahwa penggunaan proposisi tetap berada dalam kerangka penelitian kualitatif interpretatif yang dianut disertasi ini.

Proposisi 1: Rezim tata kelola kolaboratif yang lahir dari komunitas akar rumput memiliki daya tahan yang lebih panjang dibandingkan rezim yang dibentuk dari atas atau didorong oleh aktor eksternal. Proposisi ini dapat diuji melalui studi komparatif

lintas desa yang membedakan asal-usul inisiatif kolaboratif dan menelusuri umur rezim selama 20 tahun atau lebih.

Proposisi 2: Pelembagaan formal yang mengikuti dan melayani praktik yang sudah berjalan menghasilkan kemitraan antarlembaga yang lebih harmonis dibandingkan dengan pelembagaan yang dipaksakan sebagai prasyarat. Proposisi ini dapat diuji melalui studi komparatif pada desa-desa yang membentuk BUM Desa pada tahap yang berbeda dalam perjalanan rezim mereka.

Proposisi 3: Pembangunan kepercayaan berbasis bukti kinerja menghasilkan tingkat partisipasi mandiri yang lebih tinggi dibandingkan dengan pembangunan kepercayaan berbasis retorika atau janji. Proposisi ini dapat diuji dengan mengukur tingkat investasi pribadi warga (modal *homestay*, investasi UMKM) sebagai indikator partisipasi mandiri dalam komunitas yang memakai pendekatan berbeda.

Proposisi 4: Rezim tata kelola kolaboratif yang mempertahankan sumber penghidupan di luar pariwisata sebagai lapisan pelindung memiliki daya tahan yang lebih tinggi terhadap krisis yang menghentikan pendapatan utama dibandingkan rezim yang menggantungkan penghidupan anggotanya pada pariwisata saja. Prinsip tumpang sari mata pencaharian ini merupakan cara pandang yang sudah tertanam sebelum krisis terjadi, bukan hanya strategi bertahan dadakan, sebagaimana dikonfirmasi oleh INF-01 (komunikasi personal, 10 Mei 2026). Proposisi ini dapat diuji melalui studi komparatif pada desa wisata yang menghadapi pandemi Covid-19, dengan membandingkan tingkat keluar-masuk pelaku rezim antara komunitas yang memiliki prinsip tumpang sari dan komunitas yang tidak memilikinya.

Proposisi 5: Pengaderan generasi muda sejak usia sekolah menengah pertama menghasilkan kontinuitas kepemimpinan yang lebih mulus dibandingkan dengan pengaderan yang dimulai pada usia dewasa. Proposisi ini dapat diuji melalui studi longitudinal komunitas akar rumput yang membandingkan keberhasilan transisi kepemimpinan berdasarkan usia sejak kader mulai dilibatkan.

Proposisi 6: Kepadatan interaksi prinsip dan mekanisme yang berlangsung berulang melalui beberapa putaran siklus spiral cenderung membawa rezim tata kelola kolaboratif menuju pola *shared governance*/koalisi, yaitu keterikatan antaraktor inti yang lebih erat dan pengambilan keputusan kolektif tanpa hierarki tunggal, dibandingkan dengan rezim yang baru melalui satu putaran siklus. Proposisi ini dapat diuji melalui studi komparatif lintas kasus yang mengukur kepadatan jejaring antaraktor inti pada rezim-rezim dengan jumlah putaran siklus spiral yang berbeda. Enam proposisi ini menjadi titik tolak untuk penelitian di masa depan, bukan kesimpulan akhir. Pengujian proposisi-proposisi ini pada kasus-kasus lain dapat menghasilkan dukungan, modifikasi, atau penolakan yang akan memperkaya model. Inilah karakter generalisasi analitis dalam pembangunan teori, yaitu temuan dari satu kasus digeneralisasikan menuju teori dan bukan menuju populasi, sehingga model memberikan keseimbangan antara kekayaan empiris dan kemampuan untuk diuji ulang pada kasus lain (Yin, 2018).

Ringkasan model rekomendasi beserta kedudukan Proposisi 1 sampai Proposisi 5 disajikan pada Gambar 5.29; Proposisi 6 bersifat lintas-tahap dan diuraikan secara naratif pada bagian sebelumnya karena menggambarkan pola yang muncul melalui

beberapa putaran siklus, bukan pada satu tahap tunggal. Pada bagan tersebut, poros nilai sengaja dinyatakan secara generik sebagai sistem nilai komunal setempat, bukan sebagai *Hamemayu Hayuning Bawana*. Penamaan generik itu diperlukan agar model dapat diterapkan pada komunitas yang memiliki sistem nilai berbeda, sebagaimana diuraikan pada bagian keterbatasan di bawah.

Model Tata Kelola Tumpang Sari

Model rekomendasi tata kelola kolaboratif berkelanjutan — bentuk generik, tidak terikat pada satu kearifan lokal, satu sektor, maupun satu rentang tahun



Gambar 5.29. Model Tata Kelola Tumpang Sari (Model Rekomendasi Tata Kelola Kolaboratif Berkelanjutan)

Sumber: Hasil olahan peneliti (2026) berdasar pembangunan teori melalui penelusuran proses (Beach & Pedersen, 2019)

Bagan pada Gambar 5.29 dibaca dari bawah ke atas. Lapisan pertama memuat konteks sistem, yaitu enam prasyarat yang perlu tersedia sebelum rezim dapat tumbuh: keunggulan sumber daya, legalitas dan legitimasi, evaluasi atas kegagalan pengelolaan sebelumnya, sistem nilai komunal, jejaring multitingkat, serta krisis yang berfungsi sebagai insentif awal. Lapisan kedua memuat rezim tata kelola kolaboratif, yang terdiri atas lima prinsip fondasi di kolom kiri dan lima mekanisme arsitektur di kolom kanan. Lapisan ketiga memuat siklus spiral keberlanjutan dengan empat tahap yang dinamai secara generik, tanpa patokan tahun.

Hubungan antarlapisan bersifat berjenjang sekaligus berputar. Konteks sistem memungkinkan rezim terbentuk, rezim menghasilkan putaran siklus, dan dampak serta adaptasi yang dihasilkan pada setiap putaran kembali memperbarui konteks sistem. Arus balik inilah yang membuat putaran berikutnya tidak dimulai dari titik yang sama, melainkan dari kapasitas yang lebih tinggi. Tanda panah pada kolom prinsip menunjukkan mekanisme yang mewujudkan prinsip tersebut, sedangkan hubungan timbal balik antara keluwesan kelembagaan adaptif dan pengaderan dini ditandai dengan panah dua arah.

Berbeda dari penerapan model pada kasus Desa Wisata Nglanggeran yang diuraikan pada paparan empat tahap siklus di atas, bagan pada Gambar 5.29 ini sengaja dilepaskan dari penanda khas satu tempat. Poros nilai tidak dinamai *Hamemayu Hayuning Bawana*, melainkan sistem nilai komunal setempat, dan digambarkan menembus ketiga lapisan karena fungsinya adalah sebagai rujukan makna pada setiap putaran, bukan sebagai tahap yang dilewati. Dengan demikian,

pertanyaan yang perlu dijawab ketika model ini diterapkan di tempat lain adalah sistem nilai komunal apa yang sudah hidup dalam komunitas tersebut dan dapat berfungsi sebagai poros makna, bukan sekadar apakah terdapat *Hamemayu Hayuning Bawana* di sana.

5.2.3.3. *Perbandingan model eksisting dan model rekomendasi tata kelola kolaboratif*

Bagian ini menyajikan perbandingan eksplisit antara model eksisting dan model rekomendasi agar perbedaan dan keterkaitan keduanya menjadi jelas. Tabel 5.13 merangkum perbandingan pada tujuh dimensi.

Tabel 5.13 Perbandingan Model Eksisting dan Model Rekomendasi

Dimensi Pembanding	Model Eksisting	Model Rekomendasi
Sifat	Deskriptif (apa yang ada)	Teoretis, berakar pada praktik teruji (bagaimana praktik bekerja)
Cakupan	Kasus-spesifik Desa Wisata Nglanggeran	Keberlakuan pada komunitas akar rumput lain masih perlu diuji
Sumber bahan	Sintesis Subbab 5.1.1 dan Subbab 5.1.2	Pembangunan teori melalui penelusuran proses atas praktik lapangan
Kerangka pijakan	Adaptasi Emerson, Nabatchi, dan Balogh (2012)	Konstruksi baru berbasis kerangka Emerson dengan dimensi temporal
Bentuk	Enam kategori bacaan yang dikontekstualisasi pada lintasan empat fase	Lima prinsip fondasi, lima mekanisme arsitektur, empat tahap siklus, enam proposisi (termasuk satu proposisi tentang koalisi sebagai penanda kematangan)
Tujuan	Menjawab Rumusan Masalah Pertama dan Kedua	Menjawab Rumusan Masalah Ketiga dan menjadi sumbangan teoretis
Hubungan	Pijakan empiris	Rumusan teoretis yang berakar pada pijakan empiris

Sumber: Hasil olahan peneliti berdasarkan temuan hasil penelitian (2026)

Tabel di atas menunjukkan bahwa dua model tersebut saling melengkapi, bukan saling bersaing. Model eksisting menjawab pertanyaan tentang Desa Wisata Nglanggeran. Model rekomendasi mengangkat pelajaran dari Desa Wisata Nglanggeran menjadi rumusan yang dapat digunakan oleh pemangku kepentingan di komunitas lain. Hubungan keduanya bersifat berlapis. Tanpa model eksisting yang utuh, model rekomendasi akan kehilangan dasar empiris. Tanpa model rekomendasi, pelajaran dari Desa Wisata Nglanggeran akan terkurung dalam satu kasus saja. Perlu dipahami bahwa model rekomendasi tidak berarti Desa Wisata Nglanggeran adalah contoh sempurna yang harus ditiru persis. Model rekomendasi memilah elemen-elemen yang berfungsi secara umum dari elemen-elemen yang khusus untuk Desa Wisata Nglanggeran. Lima prinsip fondasi, lima mekanisme arsitektur, dan empat tahap siklus merupakan rumusan yang dipisahkan dari kekhususan Desa Wisata Nglanggeran agar dapat digunakan di tempat lain dengan kearifan lokal dan tantangan yang berbeda.

5.2.3.4. Status empiris dan batas keberlakuan model

Setiap model ilmiah memiliki jangkauan dan batasnya. Model rekomendasi lahir dari satu kasus empiris yang sangat spesifik, yaitu transformasi Desa Wisata Nglanggeran selama 26 tahun, dan kejujuran akademis menuntut peneliti untuk menyatakan dengan tegas: apa yang boleh diklaim dari model ini dan apa yang tidak boleh diklaim. Subbab ini menjawab pertanyaan tersebut secara langsung, termasuk pertanyaan kritis tentang apakah model ini dapat diterapkan dalam konteks lain yang kondisinya jauh berbeda dari Desa Wisata Nglanggeran.

Yang dapat diklaim dari model ini ada tiga hal. Pertama, model ini merupakan abstraksi teoretis yang dibangun dari bukti empiris yang teruji selama 26 tahun, bukan murni dari penalaran konseptual. Mekanisme-mekanisme yang dimuat (M1 sampai M5) dan prinsip-prinsip fondasi (P1 sampai P5) bukan hipotesis yang menunggu diuji: keduanya adalah pola yang teramati berulang di empat fase melalui metode penelusuran proses dan empat tes *Bayesian*. Proposisi 6 tentang pola koalisi berbeda kedudukan epistemiknya: proposisi ini belum melalui pengujian *Bayesian* per fase sebagaimana M1 sampai M5, melainkan disimpulkan dari kepadatan interaksi kedelapan faktor kunci pada Fase III dan IV (Subbab 5.1.2.3), sehingga diposisikan sebagai proposisi dengan tingkat pengujian paling awal di antara keenam proposisi yang diajukan.

Kedua, model ini mengidentifikasi urutan sebab-akibat yang dapat ditelusuri: kepercayaan tidak muncul tiba-tiba, melainkan dibangun melalui mekanisme M4 (kerja mendahului janji) setelah mekanisme M1 (krisis menjadi modal sosial) bekerja terlebih dahulu. Ketiga, model ini memberikan kerangka diagnosis yang berguna untuk memahami mengapa kolaborasi berhasil atau gagal dalam suatu komunitas. Yang tidak boleh diklaim juga harus dinyatakan secara tegas dan seragam. Model ini tidak mengklaim dapat diterapkan secara langsung pada semua konteks. Keberlakuannya di luar Desa Wisata Nglanggeran adalah proposisi yang masih perlu diuji melalui penelitian replikatif pada kasus-kasus lain. Ini bukan kelemahan. Ini adalah standar kejujuran yang ditetapkan oleh tradisi pembangunan teori melalui penelusuran proses sebagaimana dirumuskan oleh Beach dan Pedersen (2019). Dalam logika penelitian kualitatif, generalisasi yang sah adalah generalisasi

analitis, bukan generalisasi statistik: yang diklaim adalah bahwa mekanisme yang teridentifikasi di sini dapat menjadi hipotesis kerja untuk diuji di tempat lain, bukan bahwa semua komunitas akan berhasil dengan cara yang sama (Lincoln & Guba, 1985).

Pertanyaan yang paling menguji model ini adalah: apakah model ini dapat bekerja di komunitas dengan kepemimpinan yang lemah atau birokrasi yang dominan? Jawabannya bertingkat. Pertama, model ini justru menjelaskan mengapa kolaborasi gagal dalam konteks seperti itu. Prinsip P1 (asal-usul akar rumput) dan P2 (kepemimpinan pelayan kolektif) adalah prasyarat fondasi, bukan pilihan yang bisa dilewati. Bila P1 absen karena kepemimpinan datang dari atas dan dipaksakan, mekanisme M1 (krisis menjadi modal sosial) tidak akan berjalan karena tidak ada komunitas yang memiliki kepemilikan kolektif atas krisis tersebut. Model ini, dalam hal ini, berfungsi sebagai alat diagnosis: model ini memperlihatkan komponen mana yang absen dan mengapa kegagalan terjadi.

Kedua, model ini adalah peta, bukan resep. Peta tidak mengubah medan; peta membantu pembaca memahami medan. Di komunitas yang belum memiliki prasyarat P1 dan P2, model ini menunjukkan titik masuk yang harus dibangun terlebih dahulu sebelum prinsip-prinsip lain dapat diterapkan. Ini berbeda dari pesimisme bahwa model tidak berguna: model ini justru berguna karena jujur tentang urutan yang tidak bisa dibalik. Kepercayaan tidak bisa dibangun sebelum ada bukti kinerja (M4); bukti kinerja tidak bisa muncul sebelum ada kapasitas untuk

bertindak bersama; dan kapasitas untuk bertindak bersama membutuhkan kepemimpinan pelayan (P2) yang tidak bisa diangkat melalui Surat Keputusan.

Satu catatan khusus perlu diberikan terkait istilah *Hamemayu Hayuning Bawana*. Istilah ini berasal dari kosmologi Jawa dan mungkin tidak dikenal di luar konteks budaya Jawa. Namun, yang masuk ke dalam model adalah fungsinya, bukan substansi istilahnya: keberadaan sistem nilai bersama yang melampaui kepentingan individu dan menjadi perekat makna dalam kolaborasi. Setiap komunitas memiliki sistem nilai komunal sendiri yang berfungsi serupa, meski berbeda dalam penamaan dan substansinya. Di komunitas Bugis, fungsi itu mungkin diperankan oleh nilai *siri'* na pacce; di komunitas Minangkabau, oleh adat *basandi syara'*; di komunitas Batak, oleh *hagabeon*, *hamoraon*, dan *hasangapon*. Pertanyaan yang harus dijawab dalam setiap konteks penerapan adalah 'sistem nilai komunal apa yang sudah ada dan dapat berfungsi sebagai poros makna?', bukan 'apakah ada *Hamemayu Hayuning Bawana* di sini?' Dengan keterbatasan dan kekuatan yang sudah dijabarkan di atas, model rekomendasi berkedudukan sebagai model berbasis mekanisme yang cukup abstrak untuk melampaui satu kasus, tetapi cukup konkret untuk dioperasionalkan dan diuji dalam konteks lain. Status empirisnya adalah model yang teruji dalam satu kasus longitudinal selama 26 tahun dengan metode penelusuran proses yang ketat. Agenda penelitian yang perlu ditindaklanjuti adalah replikasi pada kasus-kasus lain, baik di desa wisata lain di Indonesia maupun di komunitas pengelola sumber daya bersama di luar sektor pariwisata, untuk menguji apakah mekanisme-mekanisme yang teridentifikasi benar-benar bekerja secara lintas-konteks.