

## **Pengaruh Kepemimpinan Dan Manajemen Kelembagaan Pada Sektor Pariwisata**

**Wahyuni<sup>1</sup>, Alfiandi Imam Mawardi<sup>2</sup>, A. Muammar Alawi<sup>3</sup>, Praja Firdaus Nuryananda<sup>4</sup>**

<sup>1</sup>Pariwisata, UPN "Veteran" Jawa Timur, wahyuni.par@upnjatim.ac.id

<sup>2</sup>Manajemen, UPN "Veteran" Jawa Timur, alfiandi.ma@upnjatim.ac.id

<sup>3</sup>Pariwisata, UPN "Veteran" Jawa Timur, a.muammar.par@upnjatim.ac.id

<sup>4</sup>Pariwisata, UPN "Veteran" Jawa Timur, firdaus.praja@gmail.com

<b>Article Info</b>	<b>ABSTRAK</b>
<p><b>Article history:</b> Received Sep , 2023 Revised januari, 2024 Accepted Maret, 2024</p>	<p>Artikel ini merupakan rangkuman dari penelitian lapangan yang dilakukan di Desa Gubugklakah, Kab. Malang, untuk mengkaji pengelolaan pariwisata melalui lembaga desa. BUMDes Amanah merupakan lembaga desa yang bergerak di bidang usaha masyarakat dan idealnya menjadi penggerak bisnis sektor pariwisata di Gubugklakah. Namun, karena ada ketimpangan kapasitas sumber daya manusia, terutama untuk aspek kepemimpinan, kepercayaan dan legitimasi masyarakat akhirnya justru diserahkan kepada Ladesta Gubugklakah yang berdiri dan tumbuh dari aspirasi dan partisipasi masyarakat lokal pula. Dengan teknik menggunakan pengumpulan data wawancara, observasi, dan studi literatur, dan metode analisis data kualitatif, tim peneliti menemukan bahwa selain aset alam, Desa Gubugklakah memiliki aset manusia yang unggul dan perlu diberikan manajemen kelembagaan yang baik. Sehingga adanya ketimpangan kapasitas sumber daya manusia akan bisa diatasi oleh manajemen kelembagaan desa yang baik.</p>
<p><b>Kata Kunci:</b> <i>Manajemen kelembagaan; bumdes Amanah; Kepemimpinan Desa.</i></p>	<p><b>ABSTRACT</b></p> <p><i>This article is a summary of field research conducted in Gubugklakah village, Malang, to study tourism management through village institutions. BUMDes Amanah is a village institution that operates in the community business sector and ideally becomes a business driver for the tourism sector in Gubugklakah. However, because there was an imbalance in human resource capacity, especially for aspects of leadership, community trust and legitimacy was ultimately handed over to Ladesta Gubugklakah which was founded and grew from the aspirations and participation of the local community as well. Using techniques using interview data collection, observation and literature studies, and qualitative data analysis methods, the research team found that apart from natural assets, Gubugklakah village has superior human assets and needs to be provided with good institutional management. So that the imbalance in human resource capacity can be overcome by good village institutional management.</i></p>



**Penulis Korespondensi:****Praja Firdaus Nuryananda,**

Program Studi Pariwisata

UPN "Veteran" Jawa Timur

Jl. Raya Rungkut Madya, Gunung Anyar, Surabaya

Email: [firdaus.praja@gmail.com](mailto:firdaus.praja@gmail.com)**1. PENDAHULUAN**

Artikel ini merupakan dokumentasi ilmiah dari penelitian yang dilakukan tim penulis di Desa Gubugklakah, Kabupaten Malang, Jawa Timur. Penelitian yang dilakukan di Desa Gubugklakah bertujuan untuk menelaah dan mengkaji dengan lebih detail problematika keorganisasian yang dialami oleh pemerintah Desa Gubugklakah. Permasalahan keorganisasian tersebut tercermin dari adanya dua organisasi yang ada di Gubugklakah untuk mengelola seluruh kegiatan kepariwisataan, yakni BUMDes (Badan Usaha Milik Desa) Amanah dan Lembaga Desa Wisata (Ladesta). Namun, pada periode 2023 ini, penelitian lebih difokuskan pada perkembangan ataupun dinamika yang dialami oleh BUMDes Amanah di Gubugklakah, sehingga harapannya tim peneliti dapat mengetahui akar permasalahan dan perkembangannya di tubuh BUMDes Amanah itu sendiri. Penelitian di Gubugklakah dan penulisan artikel ini dibangun berdasarkan asumsi bahwa pengelolaan kegiatan kepariwisataan dalam konsep desa wisata seharusnya dilakukan oleh BUMDes Amanah dengan membentuk unit usaha wisata. Namun, hal yang terjadi sebaliknya, BUMDes Amanah justru melepaskan pengelolaannya dari kegiatan kepariwisataan dan tetap memberikannya kepada Lembaga Desa Wisata (Ladesta). Namun sebelum membahas tentang permasalahan Desa Gubugklakah, artikel ini akan dibuka dengan sedikit *overview* tentang kondisi umum BUMDes di Indonesia.

Menurut Pusat Dinamika Sistem Pembangunan, Badan Usaha Milik Desa (BUMDes) adalah lembaga usaha desa yang dikelola oleh masyarakat dan pemerintahan desa, bertujuan untuk memperkuat perekonomian desa dan dibentuk berdasarkan kebutuhan dan potensi desa (Pembangunan, 2007). Ramadhana dkk. menjelaskan bahwa BUMDes mempunyai peran penting, antara lain, 1) memperkuat perekonomian daerah; 2) meningkatkan pendapatan desa; 3) meningkatkan pendapatan masyarakat (Kurniawan, 2016). Selain itu, Gunawan juga menambahkan bahwa peran BUMDes antara lain: (a) menekan laju urbanisasi; (b) mendorong pembangunan ekonomi masyarakat pedesaan; (c) menjadi sumber pendapatan desa; (d) memberikan pinjaman berbunga rendah. Peran BUMDes tidak hanya mampu meningkatkan pendapatan desa dan mengembangkan potensi ekonomi desa tetapi juga berperan sebagai sumber pendapatan asli desa (PAD) (Angraini, 2016).

Sementara itu, pemerintah terus mendukung desa-desa di Indonesia agar lebih mandiri dalam mengurus perekonomian mereka, dengan tujuan menghindari ketidaksetaraan ekonomi antara desa dan kota. Ini diatur dalam Undang-Undang Nomor 6 Tahun 2014 Pasal 4, yang bertujuan untuk meningkatkan perekonomian masyarakat pedesaan dan mengurangi kesenjangan pembangunan nasional. Selain itu, undang-undang ini juga bertujuan untuk mendorong inisiatif, gerakan, dan partisipasi masyarakat desa dalam memanfaatkan potensi dan aset mereka untuk kesejahteraan bersama. Untuk mendukung perekonomian desa, pemerintah menyediakan dana melalui program dana desa dengan anggaran yang signifikan. Menurut Peraturan Pemerintah Nomor 60 Tahun 2014 dan Peraturan Pemerintah Nomor 8 Tahun 2016 Pasal 1 angka 2, dana desa adalah sumber pendanaan dari Anggaran Pendapatan dan Belanja Negara (APBN) yang diberikan kepada desa melalui Anggaran Pendapatan dan Belanja Daerah (APBD) kabupaten/kota (Wahyuni & Nugroho, 2022).

Dana desa digunakan untuk menjalankan pemerintahan desa, melaksanakan proyek pembangunan, memajukan masyarakat, dan memberdayakan mereka. Anggaran desa ini

cukup besar, sehingga pemerintah desa harus bertanggung jawab atas penggunaan dan administrasinya secara transparan, karena setiap desa menerima alokasi anggaran lebih dari 1 miliar rupiah (Wahyuni & Nugroho, 2022). Namun, belum semua desa di Indonesia memiliki BUMDes di daerah masing-masing, contohnya di Bali. Dengan mempertimbangkan keberadaan desa di Bali yang belum memiliki Badan Usaha Milik Desa (BUMDes) dan belum mendapatkan bimbingan yang komprehensif, terutama bagi desa-desa yang memiliki potensi pariwisata, ada baiknya Kementerian Desa, Pembangunan Daerah Tertinggal, dan Transmigrasi Republik Indonesia, membentuk sebuah tim khusus yang akan memberikan pendampingan serta bimbingan kepada desa-desa yang belum memiliki BUMDes (Sumiasih, 2018).



Gambar 1. Gubugklakah merupakan desa wisata dengan aneka atraksi wisata, seperti air terjun, *rafting*, dan penanjakan Gunung Bromo.

Sumber: Website Desa Gubugklakah (Gubugklakah, 2023).

Berdasarkan tujuan-tujuan konseptual dan normatif yang sudah dijelaskan di atas, maka Desa Gubugklakah juga mendirikan Badan Usaha Milik Desa (BUMDes) Amanah. Namun, Desa Gubugklakah, yang merupakan salah satu desa wisata yang sedang berkembang di Kabupaten Malang, masih menghadapi tantangan dalam mengelola dan memanfaatkan kapasitas Badan Usaha Milik Desa (BUMDes) Amanah agar dapat meningkatkan Pendapatan Asli Desa (PAD) secara optimal. Tantangan-tantangan yang dihadapi di Desa Gubugklakah termasuk a) manajemen sumber daya manusia yang belum optimal, karena sebagian besar pengurus BUMDes juga merupakan pengurus di lembaga desa lain, menyebabkan tumpang tindih dalam tanggung jawab dan pembagian pekerjaan, dan b) masih ada budaya organisasi yang tidak sehat. Padahal, Desa Gubugklakah memiliki lokasi yang sangat strategis sebagai salah satu desa wisata, karena terletak di kawasan Gunung Bromo, salah satu destinasi pariwisata utama di Jawa Timur. Saat ini, BUMDes Amanah belum mampu mengelola kegiatan dan program pariwisata di Desa Gubugklakah, sehingga kegiatan pariwisata di desa ini sementara ini dikelola oleh kelompok masyarakat yang tergabung dalam Lembaga Desa Wisata (Ladesta).

Adapun penelitian yang menjadi landasan ditulisnya artikel ilmiah ini menggunakan pendekatan partisipatoris, yakni sebuah pendekatan ilmiah yang mengharuskan peneliti memiliki pengamatan yang komprehensif terhadap kondisi obyek penelitian. Untuk mengambil dan mengoleksi data-data di lapangan, tim peneliti menggunakan teknik wawancara, observasi partisipatoris, dan juga teknik studi literatur untuk mendukung hasil wawancara dan pengamatan. Sedangkan untuk analisis datanya, tim peneliti menggunakan

pendekatan kualitatif, sehingga masing-masing temuan penelitian yang dirangkum oleh tim peneliti akan diinterpretasikan ulang sehingga mendapatkan beberapa versi kebenaran ilmiah. Dengan desain penelitian seperti yang sudah dijelaskan, maka penelitian yang telah dilakukan termasuk penelitian deskriptif-kualitatif. Pada bagian akhir artikel akan dijelaskan juga bagaimana temuan-temuan penelitian yang ada dapat memberikan konteks kondisi manajerial yang ada di BUMDes Amanah di Desa Gubugklakah. Dengan konteks yang diberikan, maka penelitian ini berusaha membangun narasi sekaligus memverifikasi bahwa manajemen kepariwisataan yang ada di desa wisata tidak bisa lepas dari kapasitas keorganisasian yang ada di desa tersebut. Maka jika selama ini pembangunan kapasitas hanya berfokus pada sumber daya manusia, tim peneliti juga menyarankan akan adanya peningkatan kapasitas keorganisasian di desa wisata untuk mendukung manajemen kepariwisataan yang lebih terorganisir.

Artikel ilmiah ini juga menjadi bagian dari rangkaian beberapa penelitian terdahulu yang sudah dilakukan oleh tim peneliti dengan aspek kasuistik yang berbeda-beda. Adapun empat artikel ilmiah yang telah terbit dan dijadikan pijakan penulisan artikel ilmiah ini yaitu, 1) [Tantangan Pembantuan Identitas Kampung Besek dan Pemberdayaan Perempuan di Desa Tegaren](#), 2) [Besek Tegaren: ABCD, CBT, dan Glokalisasi dalam Satu Kemasan](#), 3) [Inovasi Pemasaran sebagai Strategi Pemulihan Usaha Mikro Kecil dan Menengah selama Pandemi: Studi Kasus UKM di Kota Batu dan Kota Malang](#), dan 4) [Inovasi Pemasaran Produk UKM dalam Meningkatkan Daya Saing](#). Dari beberapa artikel tersebut, didapatkan bahwa kepemimpinan merupakan faktor yang penting dalam pengembangan kapasitas organisasi maupun kapasitas produk sebuah organisasi. Kepemimpinan seringkali juga dipengaruhi oleh faktor eksternal seperti persepsi sosial individu dan masyarakat yang ada di kelompok tersebut. Oleh karena itu, prinsip tim peneliti dalam menelaah aspek kepemimpinan di Gubugklakah juga akan memperhatikan faktor eksternal sebagaimana telah dituliskan dalam tinjauan pustaka. Hal menarik yang ditemukan oleh tim peneliti adalah sejauh tim peneliti menelaah pengembangan desa wisata sebagai sebuah lembaga organik, kepemimpinan dan manajemen desa wisata menjadi sangat bergantung satu sama lain. Temuan tim peneliti di Kabupaten Trenggalek dan Kabupaten Malang adalah semakin baik kepemimpinan dalam organisasi desa tersebut (baik di pemerintah desa maupun BUMDes), maka semakin baik pula pengelolaan dan pembangunan desa wisata maupun kepariwisataan daerah yang ada.

## 2. METODE PENELITIAN

Konsep *change leadership* atau kepemimpinan untuk perubahan merupakan konsep pertama yang digunakan dalam mengkaji manajemen BUMDes Amanah untuk pengelolaan pariwisata di Gubugklakah. Rhenald Kasali, seorang profesor besar di Universitas Indonesia dan pemikir terkemuka dalam bidang manajemen, mengungkapkan bahwa kepemimpinan tidak terkait dengan jabatan atau posisi seseorang. Kepemimpinan melibatkan aspek mental dan sikap individu terhadap kehidupannya. Oleh karena itu, kepemimpinan bukanlah sesuatu yang berakhir, tetapi sebuah konsep berkelanjutan yang melibatkan pengarah visi dan misi kelompok dalam mencapai tujuan mereka. Penggunaan istilah "non-finito" dipilih dengan sengaja karena kepemimpinan memerlukan seseorang untuk membimbing kelompok menuju tujuan akhir, tetapi juga mengharuskan mereka untuk terus memimpin, baik untuk mencapai tujuan berikutnya atau menghadapi tantangan yang belum teratasi. Oleh karena itu, dalam manajemen perubahan, ada konsep kepemimpinan perubahan atau yang dikenal sebagai pemimpin perubahan. Pemimpin perubahan harus tidak hanya mampu menghasilkan perubahan yang lebih positif, tetapi juga harus memiliki ketangguhan dan fleksibilitas dalam menghadapi setiap perubahan yang terjadi (Kasali, 2015). Pemimpin dengan karakter perubahan di Indonesia seringkali diasosiasikan juga dengan konsep *transformational leadership* (Yudanto, 2019).

Penelitian yang dilakukan oleh Yudanto (2019) berhasil memberikan eksplorasi bagaimana peran kepemimpinan untuk perubahan, yang diasosiasikan dengan

kepemimpinan transformasional, di tingkat desa mampu memberikan dampak yang positif terhadap lembaga BUMDes Panggung Lestari di Desa Panggungharjo, Yogyakarta. Menurut Yudanto, kepala desa Panggungharjo saat itu mampu merefleksikan nilai-nilai kepemimpinan untuk perubahan, yakni *idealized influence*, *inspirational motivation*, *intellectual simulation*, dan *individualized consideration*. Dengan menerapkan empat konsep faktor tersebut, maka sebenarnya sangat memungkinkan kepada sebuah pemimpin dengan skala lokal, termasuk pada lembaga usaha seperti BUMDes. Oleh karena itu, tim peneliti merasa konsep *transformational leadership* atau *change leadership* sangat bisa untuk digunakan sebagai instrumen kajian terhadap BUMDes Amanah di Desa Gubugklakah. Hal tersebut juga tercermin dari hasil kajian pengaruh gaya kepemimpinan BUMDes Samirono Mandiri terhadap kemajuan BUMDes di Desa Samirono, Semarang, Jawa Tengah (Puspitasari, Choironi, & Hapsari, 2022).

Konsep kedua yang digunakan untuk mengkaji adalah *asset-based community development* yang merupakan pendekatan partisipatoris ilmiah untuk menelaah aspek manajerial masyarakat di Gubugklakah. Masyarakat lokal di daerah pariwisata saat ini memiliki peran sebagai subjek pembangunan, tidak lagi sebagai objek pembangunan seperti di masa sebelumnya (Dwiridotjahjono, Wibowo, & Nuryananda, 2020). Masyarakat lokal juga terlibat dalam setiap tahap pembangunan pariwisata, mulai dari perencanaan, pelaksanaan, pengawasan, hingga pelaporan hasil program pembangunan. Tujuan utama dari pengembangan desa wisata saat ini adalah meningkatkan kesejahteraan, daya saing, pembangunan berkelanjutan, dan harmoni dengan lingkungan. Pendekatan ABCD (Asset-Based Community Development) berfokus pada bagaimana individu dan seluruh komunitas lokal berkontribusi dalam pengembangan mereka sendiri. Metode ABCD melibatkan penggalian kisah sukses dari masa lalu, pencarian inspirasi dari pencapaian saat ini, dan mengidentifikasi peluang cerah di masa depan. Ketiga elemen ini digunakan secara bersamaan untuk memunculkan semangat positif dan inspirasi dalam komunitas lokal (Russel, 2016). Selain itu, dalam metode ini, dilakukan pemetaan aset yang tersedia, fokus pada analisis kekuatan dan sumber daya yang ada saat ini, menetapkan tujuan dan visi bersama yang inspiratif, merancang perubahan yang transformatif dan terbuka, mengembangkan keterampilan seluruh anggota komunitas, dan memberdayakan mereka untuk berpartisipasi dalam usaha pengembangan komunitas (Dureau, 2013).

Konsep ketiga adalah *community-based tourism* atau CBT. CBT (Community-Based Tourism) adalah pendekatan pariwisata yang menekankan partisipasi serta pengakuan terhadap peran masyarakat lokal. Dengan demikian, pariwisata tidak hanya terkait dengan lokasi wisata, tetapi juga dengan ekosistem kehidupan yang ada di dalamnya (Suksmawati, Alidyan, Febrianita, & Nuryananda, 2021) (Nuryananda, Mijiarto, Wahyuni, & Alawi, 2023). Selain itu, CBT umumnya memberikan dampak positif pada masyarakat lokal, seperti meningkatkan kesadaran mereka akan pentingnya pembelajaran dan perkembangan lebih lanjut (Lopez-Guzman, Sanchez-Canizares, & Pavon, 2011). Seperti yang disebutkan oleh Hausler (Nurhidayati, 2015), melibatkan masyarakat lokal dalam manajemen pariwisata daerah dapat diwujudkan dengan memberikan akses manajerial kepada mereka. Ini merupakan aspek sosial-politik yang dapat menciptakan mekanisme yang lebih demokratis bagi masyarakat lokal, sehingga hak-hak mereka lebih diakui dalam konteks pembangunan dan pemberdayaan komunitas lokal (Mijiarto, Wahyuni, Nuryananda, & Ahzani, 2022).

Penelitian ini menggunakan berbagai teknik pengumpulan data, seperti studi literatur, wawancara, dan observasi. Teknik analisis data yang diterapkan dalam penelitian ini adalah analisis data kualitatif. Pendekatan ini digunakan untuk memahami kasus-kasus yang tidak selalu sesuai dengan klasifikasi yang sudah ada, dan lebih berfokus pada penjelasan versi daripada penjelasan yang presisi (Silalahi & Gunarsa, 2009). Berdasarkan panduan dari Miles dan Huberman, analisis data kualitatif terdiri dari tiga tahap: reduksi data, penyajian data, dan penarikan kesimpulan (Bungin, 2007). Penggunaan studi literatur juga dikenal sebagai teknik dokumentasi. Data yang diperoleh dari studi literatur termasuk dalam kategori data sekunder, yang berarti data ini berasal dari sumber tertulis seperti buku, jurnal, artikel, dan

situs web (Riduwan, 2007). Sumber data dari internet dapat digunakan, asalkan memiliki dasar empiris yang dapat dipertanggungjawabkan. Observasi, di sisi lain, terdiri dari dua jenis data: primer dan sekunder. Data primer diperoleh melalui pengamatan langsung (Bungin, 2007) (Dwiridotjahjono, Purwadi, & Nuryananda, 2022).

Wawancara adalah metode komunikasi tatap muka antara pewawancara dan informan. Wawancara bersifat semi-terstruktur, yang berarti pewawancara telah menyiapkan pertanyaan-pertanyaan sebelumnya tetapi juga memberikan fleksibilitas untuk mengembangkan pertanyaan berdasarkan informasi yang diperoleh dari informan. Jenis wawancara ini dapat dikategorikan sebagai wawancara mendalam (*in-depth interview*) di mana pewawancara bertujuan untuk mendapatkan wawasan yang lebih dalam dan membuka kesempatan bagi informan untuk menyampaikan pendapat dan ide mereka (Silalahi & Gunarsa, 2009). Penelitian di Gubugklakah melibatkan 5 (lima) orang pengurus BUMDes Amanah yang diwawancarai oleh tim peneliti. Observasi, di sisi lain, digunakan untuk melengkapi informasi verbal yang diperoleh dari wawancara. Observasi membantu peneliti dalam memahami kondisi lapangan secara langsung dan mendetail. Dengan melakukan observasi, peneliti dapat menggabungkan informasi dari berbagai aspek untuk memperoleh pemahaman yang lebih komprehensif. Observasi dilakukan secara terbuka dengan pengetahuan subyek yang diamati dan sering melibatkan partisipasi subyek dalam prosesnya (Suksmawati, Pabyantara, & Nuryananda, 2020).

### 3. HASIL DAN DISKUSI

Sebuah kearifan lokal yang ada di dalam pengelolaan pariwisata di Desa Gubugklakah adalah penghargaan dan penghormatan kepada masyarakat lokal untuk menjadi pekerja di sektor wisata. Kelima pengurus BUMDes Amanah yang diwawancarai oleh tim peneliti menyampaikan bahwa BUMDes Amanah didirikan dengan semangat untuk memberikan lapangan pekerjaan kepada masyarakat lokal Gubugklakah. Sehingga dengan motif tersebut, seluruh kegiatan kepariwisataan yang ada di Gubugklakah melibatkan masyarakat lokal dengan porsi pekerjaan dan peran yang berbeda-beda. Para aktor pegiat pariwisata di Gubugklakah juga merupakan sambungan dari keluarga secara turun-temurun. Mulai orang tua pengurus pariwisata di Gubugklakah yang mewariskan pekerjaan kepada anak penerusnya, sampai pada penunjukan kerabat sendiri sebagai pengurus organisasi kepariwisataan yang ada di Gubugklakah. Semangat untuk memberikan pekerjaan kepada masyarakat lokal ini menurut tim peneliti memiliki dampak positif sekaligus dampak negatif kepada pariwisata di Gubugklakah.



Gambar 2. Kegiatan wawancara dengan salah satu pengurus BUMDes Amanah di Desa Gubugklakah, Kab. Malang.

Sumber: Dokumentasi pribadi, 2023.

Dengan memberikan lapangan pekerjaan kepada masyarakat lokal, tentu masyarakat lokal sangat terbantu dalam aspek kehidupan sosial ekonomi mereka. Para pemuda tidak perlu merantau jauh untuk mendapatkan penghasilan. Pun dengan aset-aset bisnis yang dimiliki oleh masyarakat lokal yang seringkali diperjualbelikan kepada sesama masyarakat lokal Gubugklakah. Kelima pengurus BUMDes Amanah yang ditemui oleh tim peneliti juga merupakan generasi kedua dan ketiga dari sebuah keluarga. Hal tersebut menunjukkan bahwa tujuan para pegiat pariwisata di Desa Gubugklakah untuk memberikan lapangan pekerjaan kepada masyarakat lokal sampai saat ini secara relatif bisa dibilang sudah tercapai dan masih konsisten memberikan dampak positif bagi warga sekitar. Namun, hal tersebut bukannya tanpa dampak negatif dan kekurangan. Salah satu dampak negatif yang diobservasi oleh tim peneliti adalah kepariwisataan Gubugklakah yang sangat bergantung kepada alam di sekitar kawasan Bromo-Tengger-Semeru. Sehingga atraksi wisata yang seringkali dan sampai sekarang masih ditampilkan adalah atraksi alam yang ada di kawasan Bromo-Tengger-Semeru. Fondasi pariwisata seperti demikian memang sudah baik, namun aspek prediktabilitas terhadap ketahanan destinasi wisata di kawasan tersebut sangat rendah. Sehingga perlu dikembangkan konsep pariwisata lainnya di Gubugklakah.

Sejak pandemi COVID-19 melanda (para masyarakat lokal di Gubugklakah menyebutnya sebagai *pagebluk*, yang berarti wabah dari entitas spiritual ke-Tuhanan), pariwisata Gubugklakah mengalami pukulan yang telak. Dengan ditutupnya kawasan pariwisata Bromo-Tengger-Semeru, maka secara otomatis tidak ada wisatawan yang berkunjung ke Gubugklakah. Hal tersebut menyebabkan semua masyarakat lokal yang bergantung pada sektor pariwisata pailit dan bahkan beberapa ada yang menjual alat produksinya untuk bertahan hidup. Namun, dengan adanya penutupan kawasan tersebut, beberapa penggerak pariwisata yang tergabung dalam Lembaga Desa Wisata (Ladesta) memulai inisiatif untuk menjual paket eduwisata (edukasi-wisata) di Desa Gubugklakah. Paket eduwisata yang diinisiasi oleh Lembaga Desa Wisata (Ladesta) ternyata dapat sambutan positif selepas kawasan Bromo-Tengger-Semeru telah dibuka kembali. Adapun beberapa paket eduwisata yang dipasarkan Lembaga Desa Wisata (Ladesta) adalah eduwisata buah *strawberry*, eduwisata seni bantengan, eduwisata daun bawang, eduwisata buah apel, dan eduwisata permainan tradisional. Paket-paket eduwisata tersebut berhasil menarik banyak wisatawan, selain atraksi alam kawasan Bromo-Tengger-Semeru yang sudah dibuka kembali.



Gambar 3. Contoh paket wisata eduwisata oleh Ladesta Gubugklakah.  
Sumber: Dokumentasi pribadi, 2023.

Sejak periode dimulainya paket eduwisata oleh Ladesta Gubugklakah inilah kemudian peran BUMDes Amanah dalam bidang kepariwisataan mulai berkurang dan beralih kepada Ladesta. Ladesta juga kemudian memperoleh kepercayaan dari beberapa perangkat desa dengan jabatan yang strategis, sehingga pariwisata di Gubugklakah sampai sekarang dikelola oleh Ladesta. Menurut keterangan para pengurus BUMDes Amanah yang diwawancara oleh tim peneliti, sejauh ini masyarakat lokal dapat memahami adanya perbedaan pengelolaan pariwisata di Desa Gubugklakah dan tidak memperlakukan situasi tersebut. Bahkan beberapa pengurus di Ladesta juga merangkap sebagai anggota di BUMDes Amanah, seperti Heri Siswoyo, yang menjadi pembina Ladesta sekaligus menjadi anggota di BUMDes Amanah. Namun, pada akhirnya Heri memutuskan untuk keluar dari BUMDes Amanah dan melanjutkan kegiatan kepariwisataannya di Ladesta Gubugklakah. Untuk memasukkan Ladesta dalam dokumen legal administrasi desa, maka Ladesta akhirnya dimasukkan kedalam nomenklatur Kelompok Sadar Wisata (Pokdarwis) Desa Gubugklakah.

Melalui wawancara yang dilakukan oleh tim peneliti beserta observasi lapangan di Gubugklakah, baik BUMDes Amanah maupun Ladesta beroperasi terpisah. Saat ini urusan pariwisata masih dikelola sepenuhnya oleh Ladesta Gubugklakah. Walaupun hal ini menjadi sebuah normal yang baru di manajemen kelembagaan Desa Gubugklakah, namun sebenarnya dengan adanya dualism kepengurusan ini maka semangat dan tujuan normatif terbentuknya BUMDes pun tidak sesuai. Tim peneliti telah berdiskusi pula dengan pengurus BUMDes Amanah tentang kondisi ideal yang diamanahkan undang-undang serta peraturan pemerintah bahwa kepariwisataan selainya dijadikan sebuah unit usaha dalam BUMDes.

Dengan mengkaji fenomena yang ada di Gubugklakah, tim peneliti melihat bahwa para pengurus Ladesta merupakan figur/tokoh kepariwisataan yang ada di Gubugklakah dulunya, sehingga mereka paham betul untuk pengelolaan pariwisata. Hal tersebut yang membuat mereka menjadi sosok *transformational leaders* atau individu-individu yang mampu merefleksikan *change leadership* di Gubugklakah. Dengan inisiatif adanya paket eduwisata yang digagas oleh Ladesta, masyarakat lokal pun akhirnya memiliki kepercayaan dan memberikan legitimasi pekerjaan pariwisata kepada Ladesta. Hal inilah yang berbeda kondisinya dengan apa yang terjadi di BUMDes Amanah. Sejak adanya pandemi COVID-19 pada pertengahan tahun 2020, para pengurus dan anggota BUMDes Amanah membiarkan manajemen kelembagaan BUMDes Amanah kosong dan tidak ada aktivitas apapun. Pun melalui keterangan yang didapatkan tim peneliti, tidak ada individu yang memiliki inisiatif agar BUMDes Amanah memiliki pekerjaan ataupun kegiatan yang bisa dilaksanakan pada saat pandemi ataupun sesaat setelah kawasan Bromo-Tengger-Semeru dibuka kembali. Mayoritas para pengurus dan anggota BUMDes Amanah saat itu lebih memilih untuk menunggu keputusan dari pengurus desa/perangkat desa tentang kegiatan/program BUMDes Amanah selama pandemi. Kondisi kontras inilah yang membuat Ladesta Gubugklakah pada akhirnya dipercaya untuk mengelola kegiatan kepariwisataan di Desa Gubugklakah.

Pada saat artikel ini ditulis oleh tim peneliti, aset yang paling berharga dalam konteks kepariwisataan Gubugklakah selain aset alam adalah aset manusia/individu yang berperan membangkitkan kembali pariwisata Gubugklakah setelah terbentur pandemi. Para pengurus di Ladesta telah memberikan bukti bahwa dengan adanya dorongan dari dalam untuk terus bisa maju, ditambah dengan dorongan untuk tetap mendapatkan penghasilan, maka Ladesta menjadi sebuah lembaga pariwisata desa yang tidak hanya memiliki manajemen namun juga sekaligus mental pembawa perubahan. Berkat gagasan Ladesta pada saat pandemi, pariwisata Gubugklakah tidak hanya bergantung pada aset alam kawasan Bromo-Tengger-Semeru, namun juga merambah pada aset-aset kepariwisataan yang lain. Hal ini tentu berdampak positif pada diversifikasi ekonomi pariwisata yang ada di Desa Gubugklakah. Hal tersebut juga menjadi konfirmasi sekaligus afirmasi bahwa kepemimpinan memegang peranan penting dalam manajemen kelembagaan pariwisata sebagaimana telah ditemukan juga di desa-desa wisata yang lain.

Pekerjaan rumah yang besar untuk mengelola atau manajemen perubahan skala desa ada pada pemerintah desa Gubugklakah dan BUMDes Amanah yang secara ideal seharusnya dapat bercermin dari fenomena lahirnya Ladesta di Gubugklakah. Pemerintah Desa Gubugklakah bersama dengan BUMDes Amanah harus cepat merespon untuk tidak mengulangi kesalahan yang sama. Perlu adanya peningkatan kapasitas sumber daya manusia yang ada di pemerintahan desa Gubugklakah sehingga tidak ada ketimpangan kemampuan antara masyarakat lokal. Menurut tim peneliti, secara ideal seharusnya Ladesta dapat dijadikan sebagai bagian dari BUMDes Amanah, yakni sebagai unit usaha pariwisata. Namun tim peneliti juga sadar bahwa kondisi ideal tersebut bergantung pada kebesaran hati dan faktor kepemimpinan masing-masing individu yang ada di pemerintah desa, BUMDes Amanah, dan Ladesta Gubugklakah.

Untuk membantu menjelaskan secara singkat hasil penelitian yang telah dilakukan, maka tim peneliti juga menyertakan tabel hasil penelitian sebagai berikut:

Nomor	Indikator	Hasil Penelitian	Keterangan
1	Peran Kepala Desa	Peran Kepala Desa Gubugklakah kurang menjadi <i>focal point</i> dalam substansi yang disampaikan oleh responden/narasumber	* <i>focal point</i> merupakan titik singgung atau benang merah dari semua wawancara yang dilakukan oleh tim peneliti
2	Peran Ladesta Gubugklakah	Ladesta merupakan hasil inisiasi dari pemuda dan masyarakat lokal di Desa Gubugklakah untuk meningkatkan kembali geliat pariwisata di desa tersebut. Aset kepemimpinan dan manajerial pariwisata Gubugklakah muncul dengan adanya Ladesta	Manifestasi <i>transformational leadership</i> dan <i>change leadership</i> ada pada Ladesta Gubugklakah
3	Peran BUMDes Amanah Gubugklakah	BUMDes Amanah merupakan lembaga kewirausahaan desa yang mendapatkan mandat dari konsitusi Indonesia. Namun pada kelembagaan ini justru kepemimpinan dan manajemen kepariwisataan Gubugklakah tidak begitu berkembang. Namun, pelan-pelan para pemuda dan masyarakat lokal yang aktif mulai kembali mengupayakan BUMDes Amanah untuk berdaya.	
4	Peran Pemuda dan Masyarakat Lokal	Banyak sekali keterangan yang didapatkan oleh tim peneliti perihal kontribusi pemuda dan masyarakat lokal Gubugklakah terhadap pembentukan dan pengembangan pariwisata di Desa Gubugklakah. Oleh sebabnya tim peneliti menyimpulkan bahwa aset kepemimpinan dan manajerial yang	

---

ada dalam kepariwisataan  
Gubugklakah terletak pada pemuda  
dan masyarakat lokal desa tersebut.

---

#### 4. KESIMPULAN

BUMDes Amanah dan Ladesta (Lembaga Desa Wisata) di Gubugklakah merupakan dua entitas sosial-keorganisasian yang berbeda, dengan manajemen yang berbeda pula. Ladesta sekarang ini dikemas dalam bentuk Pokdarwis sebagai bentuk upaya melegalisasi dan memberikan landasan yuridis pada kelompok paguyuban pariwisata yang diinisiasi oleh masyarakat lokal Desa Gubugklakah. Menurut kajian literatur tim peneliti, dan juga disepakati secara lisan oleh beberapa pengurus BUMDes Amanah, Ladesta di Gubugklakah sebenarnya bisa menjadi bagian dari BUMDes Amanah, yakni menjadi unit usaha pariwisata. Namun, adanya disparitas faktor *leadership* dan manajemen perubahan yang ada pada BUMDes Amanah dan Ladesta menjadikan kedua organisasi desa tersebut masih terpisah secara hierarkis maupun utilitasnya.

Berangkat dari tujuan untuk memetakan manajemen BUMDes Amanah di bidang kepariwisataan, temuan pertama tim peneliti adalah adanya dualisme kepengurusan industri pariwisata di Desa Gubugklakah. BUMDes Amanah yang seharusnya menjadi organ penting dalam pengelolaan dan manajemen pariwisata justru menjadi lembaga desa yang kurang memiliki inisiatif dan legitimasi dari masyarakat lokal untuk mengelola usaha industri pariwisata. Ladesta kemudian lahir merespon ketidakberdayaan BUMDes Amanah dalam pengelolaan pariwisata di Gubugklakah. Dapat diartikulasikan bahwa *change leadership* (termasuk *change management*) yang diinisiasi oleh para pengurus Ladesta justru berhasil membangun partisipasi masyarakat yang juga menjadi unsur penting dalam *community-based tourism* maupun implementasi dari *asset-based community development*. Hal ini yang menjadi eksplanan mengapa Ladesta lebih mendapatkan kepercayaan dan legitimasi dari masyarakat dan pemerintah setempat. Namun demikian, tim peneliti masih percaya bahwa akan ada perubahan dan penyesuaian di masa depan terkait manajemen kelembagaan pariwisata di Desa Gubugklakah. Pemerintah Desa Gubugklakah perlu memperhatikan peningkatan kapasitas sumber daya manusia yang mengelola lembaga desa, seperti kapasitas sumber daya manusia di BUMDes Amanah dan Pokdarwis (Kelompok Sadar Wisata) Gubugklakah agar tidak terjadi ketimpangan sebagaimana yang dihadapi sekarang.

BUMDes Amanah juga sedang menata kembali kebijakan mereka serta AD/ART yang akan diterapkan di tahun 2024 nanti. Selain itu tumpang tindih pengurus Ladesta dan BUMDes Amanah yang sebagian bekerja paruh waktu sebagai *guide*, petani, pedagang dan bekerja penuh waktu sebagai karyawan swasta membuat BUMDes harus membuat kebijakan dan peraturan yang baru demi keberlangsungan lembaga bisnis tersebut. Belum adanya pendanaan dari pemerintah desa juga merupakan tantangan tersendiri bagi BUMDes Amanah yang harus menggalang dana swadaya untuk kegiatan operasional bisnisnya, hal ini diharapkan menjadi bahan evaluasi untuk menyusun anggaran dan rencana kegiatan sesegera mungkin sehingga bisa diajukan untuk dianggarkan pembiayaan dari Dana Desa, mengingat pemerintah desa harus mengikuti peraturan yang berlaku tentang mekanisme pengajuan anggaran dengan penggunaan dana desa. Dengan kondisi seperti demikian, menjadi sangat rasional bagi BUMDes Amanah untuk secepatnya merestrukturisasi organisasi mereka sehingga problematika dualisme manajemen kelembagaan dapat teratasi dengan segera.

## UCAPAN TERIMA KASIH

Penelitian ini didukung oleh LPPM UPN "Veteran" Jawa Timur, serta mitra lembaga Desa Gubugklakah, yakni BUMDes Amanah Gubugklakah. Kami mengucapkan terima kasih kepada pimpinan dan rekan-rekan pendukung untuk mempercayai kami sebagai mitra akademisi dalam kegiatan penelitian dan pengabdian kepada masyarakat.

## 5. REFERENSI

- Anggraini, M. R. (2016). *Peranan Badan Usaha Milik Desa (BUMDES) Pada Kesejahteraan Masyarakat Pedesaan Studi Pada Bumdes di Gunung Kidul, Yogyakarta*. Yogyakarta: Universitas Atma Jaya.
- Bungin, B. (2007). *Penelitian Kualitatif Komunikasi, Ekonomi, Kebijakan Publik, dan Ilmu Sosial Lainnya*. Jakarta: Kencana Prenada Media.
- Dureau, C. (2013). *Pembaru dan Kekuatan Lokal untuk Pembangunan*. Australian Community Development and Civil Society Strengthening Scheme (ACCESS) Phase 2.
- Dwiridotjahjono, J., Purwadi, & Nuryananda, P. F. (2022). Komoditas Super Strategis Porang dan Pemberdayaan Masyarakat di Desa Sumberejo, Pasuruan. *Jurnal Pemberdayaan Masyarakat*, <http://jurnal.uinsu.ac.id/index.php/PEMAS/article/view/12692/6549>.
- Dwiridotjahjono, J., Wibowo, P., & Nuryananda, P. F. (2020). Bamboonomic: Ekonomi Bambu Pendukung Desa Wisata Tegaren. *JUMPA*, Vol. 6, No. 2, <https://doi.org/10.24843/JUMPA.2020.v06.i02.p01>.
- Gubugklakah, D. (2023). *Gallery*. Retrieved from Gubugklakah: <http://gubugklakah-malangkab.desa.id/gallery>
- Kasali, R. (2015). *Change Leadership: Non-Finito*. Jakarta: Mizan.
- Kurniawan, A. E. (2016). *Peranan Badan Usaha Milik Desa (BUMDES) Dalam Peningkatan Pendapatan Asli Desa (Desa Lanjut Kecamatan Singkep Pesisir Kabupaten Lingga Tahun 2015)*. Tanjung Pinang: Universitas Maritim Raja Ali Haji.
- Lopez-Guzman, T., Sanchez-Canizares, S., & Pavon, V. (2011). Community Based Tourism in Developing Countries: A Case Study. *Tourismos: An International Multidisciplinary Journal of Tourism*, Vol. 6.
- Mijiarto, J., Wahyuni, Nuryananda, P. F., & Ahzani, F. (2022). Tantangan Pembentukan Identitas Kampung Besek dan Pemberdayaan Perempuan di Desa Tegaren. *Khasanah Ilmu: Jurnal Pariwisata dan Budaya*, Vol. 13, No. 1.
- Nurhidayati, N. (2015). Studi Evaluasi Penerapan Community Based Tourism (CBT) sebagai Pendukung Agrowisata Berkelanjutan. *Masyarakat, Kebudayaan, dan Politik* 28(1).
- Nuryananda, P. F., Mijiarto, J., Wahyuni, & Alawi, A. M. (2023). Desa Wisata Tegaren: Sadewa, Jadesta, Adwi dan Persepsi Sosial Publik Terhadap Kemajuan Desa Wisata. *Tourism Scientific Journal*, Vol. 8, No. 2, <https://doi.org/10.32659/tsj.v8i2.221>.
- Pembangunan, P. K. (2007). *Buku Pendirian dan Pengelolaan Badan Usaha Milik Desa (BUMDes)*. Malang: Universitas Brawijaya.
- Puspitasari, M., Choironi, A., & Hapsari, A. N. (2022). Mampukah Gaya Kepemimpinan Mendorong Pengelolaan Keuangan BUMDes yang Akuntabel dan Transparan? *Perspektif Akuntansi*, Vol. 5, No. 3, <https://ejournal.uksw.edu/persi/article/view/7082/2234>.
- Riduwan. (2007). *Metode dan Teknik Menyusun Tesis*. Bandung: Alfabeta.
- Russel, C. (2016). *Sustainable community development: from what's wrong to what's strong / Cormac Russell / TEDxExeter*. Retrieved from youtube.com: <https://youtu.be/a5xR4QB1ADw>
- Silalahi, U., & Gunarsa, A. (2009). *Metode Penelitian Sosial*. Bandung: Refika Aditama.
- Sumiasih, K. (2018). Peran BUMDes Dalam Pengelolaan Sektor Pariwisata (Studi di Desa Pakse Bali, Kabupaten Klungkung). *Jurnal Magister Hukum Udayana*, Vol. 7, No. 4.

- Suismawati, H., Alidyan, M., Febrianita, R., & Nuryananda, P. F. (2021). Besek Tegaren: ABCD, CBT, dan Glokalisasi dalam Satu Kemasan. *Sawala: Jurnal Pengabdian Masyarakat Pembangunan Sosial, Desa dan Masyarakat, Vol. 2, No. 1*, <https://doi.org/10.24198/sawala.v2i1.29848>.
- Suismawati, H., Pabyantara, D., & Nuryananda, P. (2020). Cultural Tourism and The Use of Local Wisdom in The Bancakan Salak Galengdowo, East Java. *Journal of Indonesian Tourism and Development Studies, 8(1)*, 58-63.
- Wahyuni, & Nugroho, M. A. (2022). Peran BUMDes Maju Jaya dalam pengembangan desa wisata di Desa Masaran, Munjungan. *Electronic Journal of Social and Political Sciences, Vol. 9, No. 3*, <https://jurnal.unej.ac.id/index.php/E-SOS/article/view/36133/12203>.
- Yudanto, A. A. (2019). Analisis Kepemimpinan Transformasional Kepala Desa dalam Pengelolaan Badan Usaha Milik Desa: Studi Kasus BUMDes Panggung Lestari, Bantul. *Bisman, Vol. 2, No. 1*, <http://ejournal.unim.ac.id/index.php/bisman/article/view/325/276>.