

STRATEGI CAPACITY BUILDING APARATUR PEMERINTAH DESA DALAM PENGEMBANGAN DESA WISATA GARUDA BERBASIS MASYARAKAT LOKAL (STUDI DI DESA KEDISAN, KECAMATAN TEGALLALANG, KABUPATEN GIANYAR)

I Gusti Ayu Rima Cahyaniti¹⁾, Kadek Wiwin Dwi Wismayanti²⁾, Komang Adi Sastra Wijaya³⁾

¹²³⁾Fakultas Ilmu Sosial dan Ilmu Politik Universitas Udayana

Email: rimacahyaniti24@gmail.com¹, wiwin.fisip@gmail.com²,

adisastrawijaya@fisip.unud.ac.id³

ABSTRACT

Kedisan Village is designated as a tourist village based on Gianyar Regent Regulation No. 429/E-02/2017 concerning Determination of Tourism Villages in Gianyar Regency. Various efforts have been made by the Kedisan Village government in the context of developing a tourist village. Over time, development efforts have decreased tourist visits caused by internal and external factors. This research uses a qualitative descriptive research type. The analysis used is the indicator of strategic management by Wheelen and Hunger and the concept of capacity building according to Grindle. The results showed that the tourism village development activities have been running quite well but not yet fully running optimally. There are still several obstacles, namely in determining strategy and policy directions, low coordination between parties, the Covid-19 pandemic, as well as the low quality of human resources in the tourism sector and the lack of public awareness in seeing the opportunities that exist.

Keywords: Tourism Village, Strategic Management, Capacity Building, SWOT Analysis

1. PENDAHULUAN

Penerapan *capacity building* dapat dilakukan dalam berbagai lini organisasi maupun lembaga demi tercapainya suatu tujuan organisasi. Salah satunya pada pengelolaan desa wisata oleh pemerintah daerah Kabupaten Gianyar. Pembangunan pariwisata di Kabupaten Gianyar berbasis desa wisata telah menggiring sebagian besar wilayah desanya untuk turut andil dalam pengembangan desa wisata. Berdasarkan Peraturan Bupati Gianyar No. 429/E-02/2017 tentang Desa Wisata di Kabupaten Gianyar, dimana salah satunya berada di Kecamatan Tegallalang, yaitu Desa Wisata Kedisan.

Keberhasilan pengembangan desa wisata sangat dipengaruhi oleh peran lembaga atau *stakeholders* dalam penyelenggaraan pariwisata yang efektif. Penyelenggaraan serta pengembangan desa wisata memerlukan suatu perancangan yang matang, dengan pengelolaan terhadap resiko-resiko yang mungkin terjadi. Dalam upaya mengembangkan potensi desa, Pemerintah Desa Kedisan melakukan berbagai strategi pengelolaan secara bertahap dan terencana dengan pengembangan kapasitas (*capacity building*) dari seluruh elemen yang terlibat, baik dari pemerintah desa, organisasi lokal, maupun masyarakat lokal.

Implementasi dari *capacity building* ini masih belum membuahkan hasil yang optimal,

muncul beberapa permasalahan berkaitan dengan kondisi dan pengelolaannya. *Pertama*, berkaitan dengan pengelolaan yang terkesan belum jelas, dimana kurangnya keterlibatan masyarakat dalam perencanaan dan pengawasan pada pelaksanaan program-program yang mendukung pengembangan desa wisata. *Kedua*, belum adanya komunikasi yang berkesinambungan antar masyarakat, organisasi adat, dan pihak pemerintah desa terkait pengelolaan desa wisata, serta rendahnya koordinasi antara aparatur pemerintah desa dan kelompok sadar wisata (pokdarwis). *Ketiga*, aparatur perangkat desa belum memahami sepenuhnya terkait tupoksi masing-masing dalam penyelenggaraan desa wisata, kurangnya SDM yang handal dan paham mengenai standar upaya yang harus dilakukan dalam menangani permasalahan terkait pengelolaan, serta kurangnya pemanfaatan teknologi. Penting adanya strategi-strategi dalam peningkatan kapasitas (*capacity building*) aparatur pemerintah desa sebagai upaya optimalisasi pengembangan desa wisata.

Berangkat dari permasalahan-permasalahan di atas, peneliti tertarik untuk melakukan penelitian dengan judul “**Strategi Capacity Building Aparatur Pemerintah Desa dalam Upaya Pengembangan Desa Wisata Garuda Berbasis Masyarakat Lokal (Studi di Desa Kedisan, Kecamatan Tegallalang, Kabupaten Gianyar)**”.

2. KAJIAN PUSTAKA

Manajemen Strategi

Menurut Pearce II & Robinson (2018) dalam Yunus (2016:5) mendefinisikan

manajemen strategi sebagai rangkaian usaha yang mengarah pada penciptaan perencanaan (formulasi) hingga pelaksanaan (implementasi) yang memuat tahapan dan kiat-kiat dalam mencapai tujuan dan sasaran organisasi. Menurut Wheelen dan Hunger dalam Ahmad (2020), manajemen strategis merupakan suatu tindakan yang dilakukan secara sistematis dalam pengambilan keputusan organisasi secara strategi dengan merumuskan perencanaan (formulasi), melaksanakan visi, misi, dan tujuan organisasi, yang kemudian melakukan evaluasi terhadap pelaksanaan strategi yang telah dijalankan yang menentukan kinerja perusahaan. Tindakan manajerial tersebut dituangkan dalam proses manajemen strategi yang meliputi beberapa indikator yaitu analisis terhadap lingkungan, formulasi strategi, implementasi strategi, evaluasi dan kontrol. Adapun penjabaran tiap-tiap indikator manajemen strategi menurut Wheelen dan Hunger (2012), diantaranya:

1. Analisis Lingkungan

Pada indikator ini, diperlukan kegiatan monitoring, mengamati, dan merangkum informasi dari lingkungan eksternal dan internal organisasi. Bertujuan untuk mengidentifikasi faktor strategis, faktor eksternal dan internal dalam menentukan strategi di masa mendatang bagi organisasi. Guna melakukan kegiatan tersebut, analisis SWOT diperlukan sebagai alat analisis.

2. Formulasi Strategi

Perumusan strategi ialah kelanjutan proses analisis lingkungan yang dilakukan dengan mengembangkan rencana jangka panjang untuk mewujudkan manajemen yang efektif.

Sub-indikator dalam hal ini adalah analisis berkaitan dengan misi, visi, dan tujuan dari perusahaan, pengembangan strategi, dan pengaturan arah kebijakan.

3. Implementasi Strategi

Implementasi strategi merupakan suatu proses, dimana kebijakan dan strategi diarahkan kepada tindakan melalui kegiatan pengembangan program, anggaran, dan penerapan prosedur. Proses ini memungkinkan adanya perubahan pada budaya, struktur, atau sistem manajemen pada sebagian atau seluruh organisasi.

4. Evaluasi dan Kontrol

Evaluasi dan pengendaliann (*control*) merupakan tahap akhir pada proses manajemen strategi. Evaluasi menjadi suatu alat untuk mendapatkan informasi bagaimana strategi dan kinerja yang dilakukan. Penilaian dilakukan dengan membandingkan proses kegiatan yang telah dilakukan dengan perencanaan yang ditetapkan.

Capacity Building

Pengembangan kapasitas, dapat diartikan sebagai suatu kegiatan usaha yang berkaitan dengan perbaikan kualitas sumber daya manusia, suatu tindakan dalam mendorong organisasi agar dapat berjalan sesuai dengan yang diharapkan, serta upaya pelaksanaan reformasi guna mewujudkan situasi serta kondisi lingkungan berfungsi dengan baik.

Pengembangan kapasitas ini mempunyai beberapa dimensi yang termasuk bagian dari proses dinamis yang berkelanjutan, dimana dikatakan bahwasanya kapasitas individu, organisasi, dan sistem yang tidak pernah terputus, namun dibutuhkan pembaharuan dan perlu ditingkatkan secara terus-menerus.

Dalam teori Grindle (1997), disebutkan bahwa pemerintahan yang dikatakan baik akan sangat berkaitan dengan kualitas sumber daya manusia (SDM), organisasi, dan lembaga sektor publik. Grindle kemudian menguraikan dimensi pengembangan kapasitas, sebagai berikut:

1. Pengembangan sumber daya manusia (SDM), memiliki fokus terhadap kesediaan tenaga kerja secara teknis dan mampu menunjukkan profesionalitas yang dilakukan dengan suatu proses berupa pelatihan, gaji, kondisi kerja, dan perekrutan.
2. Penguatan organisasi, berkaitan dengan sistem manajemen dalam mengembangkan performansi kinerja organisasi dan struktur mikro yang ditunjukkan dengan aktivitas berupa sistem insentif, pemanfaatan tenaga, bentuk kepemimpinan, budaya organisasi, komunikasi, dan struktur manajerial.
3. Reformasi birokrasi atau kelembagaan, berkaitan dengan lembaga dan sistem kinerja serta berstruktur makro dengan menunjukkan aktivitas berupa aturan pelaksanaan kegiatan, kebijakan dan perubahan pada tatanan lembaga.

Pemerintah Desa

Suriasih (dalam Dediasriadi dan Andi, 2018) mendefinisikan bahwa pemerintah desa merupakan suatu kesatuan masyarakat desa yang berperan dalam penyelenggaraan pemerintah nasional di lingkup terkecil dengan struktur kepala desa dan aparatur perangkat desa yang senantiasa berupaya meningkatkan taraf hidup masyarakat. penyelenggaraan

pemerintahan desa yang efektif tidak terlepas dari peran aparat pemerintah desa selaku pelaksana pemerintahan dalam melaksanakan fungsi dan kewenangannya. Adapun peranan pemerintah desa, yaitu pengelola keuangan desa, penggerak partisipasi masyarakat dalam upaya pembangunan, penggerak partisipasi masyarakat dalam ketertiban dan keamanan desa, dan pelaksana pemberdayaan kepada masyarakat desa.

Desa Wisata

Menurut Joshi (dalam VGA dkk, 2018) menyebutkan bahwa desa wisata adalah suatu sektor pariwisata yang mampu menarik minat wisatawan dengan menyuguhkan suasana keaslian pedesaan yang unik. Desa wisata sebagai kawasan pedesaan yang menyuguhkan suasana keaslian wilayah desa dengan representasi sumber daya serta keseharian masyarakat yang menjadi daya tarik pariwisata masa kini, serta didukung adanya akomodasi, atraksi, serta fasilitas lainnya.

Pengembangan desa wisata hendaknya melibatkan masyarakat dalam setiap prosesnya, dimana masyarakat berperan sebagai subjek aktif dalam pelaksanaan desa wisata. Hal ini bermakna bahwa selain objek wisata, lingkungan dan kehidupan sosial masyarakat juga dijadikan sebagai tujuan dari wisata itu sendiri. Penetapan suatu desa sebagai desa wisata setidaknya didasarkan atas beberapa kriteria, meliputi:

1. Adanya atraksi wisata, dapat berupa keberagaman budaya, alam, ataupun hasil karya masyarakat yang menjadi ciri khas dari desa itu sendiri.

2. Adanya akomodasi untuk jarak tempuh menuju desa wisata dari lokasi bandara, atau ibu kota.
3. Besaran desa sebagai unsur pendukung dikembangkannya suatu desa menjadi desa wisata, seperti jumlah permukiman, luas desa, ataupun jumlah penduduk.
4. Sistem kepercayaan dan kemasyarakatan, dimana hal ini berkaitan dengan aturan-aturan serta larangan-larangan yang telah ada atau disepakati masyarakat untuk tidak boleh dilakukan oleh wisatawan jika desa tersebut menjadi desa wisata.
5. Tersedianya infrastruktur menjadi salah satu komponen penting dalam penyelenggaraan desa wisata.

3. METODOLOGI PENELITIAN

Jenis Penelitian

Penelitian ini merupakan jenis penelitian kualitatif dengan metode penelitian deskriptif. Sumber data pada penelitian ini berasal dari data primer dan data sekunder. Unit analisis adalah pemerintah desa, Kelompok Sadar Wisata, serta pihak pengelola dan masyarakat yang turut aktif dalam pengembangan desa wisata. Penentuan informan dilakukan dengan teknik *purposive sampling*. Pengumpulan data dilakukan dengan metode wawancara, observasi, dan dokumentasi.

4. HASIL DAN PEMBAHASAN

Keterkaitan dengan Proses Manajemen Strategi

1. Analisis Lingkungan

Keterkaitan indikator ini dengan hasil temuan adalah pemerintah bersama Pokdarwis melaksanakan analisis terhadap lingkungan internal dan eksternal. Menunjang kegiatan pengamatan terhadap lingkungan diperlukan kegiatan monitoring, mengamati, dan merangkum informasi dari lingkungan eksternal dan internal organisasi. Guna melakukan kegiatan tersebut, analisis SWOT diperlukan sebagai alat analisis. Analisis SWOT sebagai suatu alat yang dapat digunakan untuk menganalisis situasi dan kondisi yang bersifat deskriptif atau memberi gambaran.

Faktor internal berupa kekuatan yang dimiliki Desa Kedisan, diantaranya: adanya peraturan yang kuat, tersedianya sarana dan prasarana yang cukup memadai, beragam potensi desa yang tersebar di masing-masing banjar sehingga setiap banjar memiliki ciri khas tersendiri, adanya organisasi pengelola kegiatan wisata, adanya visi dan misi yang jelas. Selain itu dilihat dari faktor internal, Desa Kedisan juga memiliki beberapa kelemahan, yaitu minimnya alokasi anggaran pada kegiatan wisata, kurangnya kesadaran masyarakat dalam mendukung kegiatan desa wisata, kualitas SDM yang rendah dalam bidang pariwisata, kurangnya koordinasi antara pemerintah desa dengan pihak desa adat, belum optimalnya pemanfaatan teknologi.

Faktor eksternal berupa peluang serta ancaman. Keberlangsungan kegiatan desa wisata yang optimal memberi banyak peluang atau kesempatan, diantaranya: peningkatan pada Pendapatan Asli Desa (PADes), peningkatan perekonomian dan kesejahteraan

masyarakat, kesempatan dalam mengembangkan potensi desa dengan bertambahnya objek-objek wisata, sentra seni kerajinan patung Garuda, kemajuan teknologi yang mempermudah kegiatan promosi desa wisata. Namun tidak menutup kemungkinan adanya faktor-faktor yang menjadi kekhawatiran pemerintah dan masyarakat pada kegiatan desa wisata yang sekaligus menjadi ancaman dari keberlangsungan kegiatan desa wisata, diantaranya: adanya pandemi Covid-19, investasi asing yang merugikan masyarakat, persaingan dengan desa wisata lain, terjadinya pencemaran lingkungan, menurunnya minat wisatawan terhadap objek wisata di Kedisan.

2. Formulasi Strategi

Keterkaitan antara indikator dan hasil temuan menjelaskan bahwa peresmian Desa Kedisan sebagai desa wisata telah memformulasikan visi, misi, tujuan, dan strategi dalam upaya pengembangan Desa Wisata Kedisan untuk mampu bersaing. Dengan visi Kedisan Berseri yaitu terwujudnya masyarakat Kedisan yang bersih, sejahtera, dan religius. Dalam mewujudkan visi tersebut, terdapat beberapa misi yang dirancang Pemerintah Desa. Dengan berjalannya visi dan misi, terdapat suatu tujuan yang ingin dicapai kedepannya yaitu meningkatkan Pendapatan Asli Desa (PADes), meningkatkan perekonomian dan kesejahteraan masyarakat, memberdayakan masyarakat melalui berbagai potensi dan peluang yang ada. Dalam hal ini, strategi yang dilakukan, yaitu mengadakan musyawarah bersama antara pihak pemerintah, pokdarwis, tokoh masyarakat, serta perwakilan masyarakat guna

menciptakan suatu keputusan dan solusi bagi permasalahan-permasalahan yang terjadi di desa Kedisan. Selain itu, pemerintah desa bersinergi bersama masyarakat dalam pembangunan dan pengembangan objek wisata serta perbaikan fasilitas pada objek wisata, pendataan kepada masyarakat dan pelaku usaha, serta pelatihan dan pelayanan kepada masyarakat sebagai salah satu bentuk pemberdayaan masyarakat. Berkaitan dengan kebijakan, masih belum adanya kebijakan yang dirancang dalam upaya pengembangan desa wisata. Namun, pengembangan desa wisata masih memiliki kendala dalam menentukan strategi yang tepat guna serta menentukan arah kebijakan yang mampu memaksimalkan jalannya kegiatan-kegiatan yang dilaksanakan.

3. Implementasi Strategi

Implementasi strategi merupakan suatu proses manajemen dalam menciptakan strategi dan kebijakan yang telah ditetapkan sebelumnya melalui pengembangan program, penggunaan anggaran, dan penerapan prosedur. Program yang dilakukan berupa pembangunan dan pengembangan objek wisata. Objek wisata yang dimaksud dalam hal ini adalah budaya Patung Garuda, Ceking Terasering dan air terjun Ulu Petanu.

Pembangunan dilakukan dengan pembuatan infrastruktur berupa akses jalan, lahan parkir, pembersihan dan penataan area sumber air. Sejauh ini proses pembangunan yang dilakukan telah mencapai 30% yang mencakup perbaikan lahan parkir, akses jalan, serta pembersihan area yang mulai rutin dilakukan setiap bulannya. Selain itu, program yang berhasil dijalankan dari tahun ke tahun

adalah pelatihan kepada masyarakat dan pelaku usaha di Desa Kedisan. Hal tersebut dilakukan guna meningkatkan kemampuan masyarakat dalam berwirausaha dan memiliki kemauan serta kemampuan untuk dapat memanfaatkan segala potensi yang dimiliki. Pelatihan-pelatihan yang dilakukan seperti pengolahan makanan khas Desa Kedisan, pelatihan pemasaran produk rumahan, dan pelatihan untuk pengrajin.

Berdasarkan hasil temuan di lapangan, anggaran yang digunakan dalam pengembangan Desa Wisata Kedisan dibebankan pada Anggaran Pendapatan Belanja Desa yang berasal dari Dana Desa. Namun, proses perencanaan anggaran yang sebelumnya dialokasikan untuk pembangunan objek wisata mengalami pengalihan dikarenakan terjadinya pandemi Covid-19, yang mana sebagian besar dana harus dialokasikan untuk pemberian bantuan kepada masyarakat. Hal tersebut dapat diatasi oleh pemerintah desa dengan sisa dana yang tersisa dari dana desa, yang kemudian secara bertahap mulai dialokasikan kembali untuk pembangunan objek wisata serta perbaikan fasilitas pendukung kawasan wisata sejak tahun 2022.

Prosedur kerja yang diterapkan pemerintah desa dan Pokdarwis dilandaskan pada pedoman Peraturan Bupati *Gianyar* No. 429/E-02/2017 tentang Penetapan *Desa Wisata* yang diwujudkan dalam bentuk SOP (*Standard Operating Procedure*). Sejauh ini pelaksanaan pemerintahan secara keseluruhan oleh staf atau perangkat desa telah mengikuti prosedur sebagaimana mestinya. Namun, tidak dapat dipungkiri

bahwa ada saja staf yang mungkin melakukan pelanggaran dalam hal ketepatan waktu. Hal tersebut dinilai wajar dan dapat ditoleransi, dengan catatan tidak lalai dalam melaksanakan tugas. Selain itu, pihak Pokdarwis telah melaksanakan tugas dan kewajiban sebagaimana mestinya. Namun permasalahan internal mungkin saja terjadi akibat kurangnya komunikasi, sehingga secara tidak langsung akan memengaruhi pelaksanaan program kerja organisasi.

4. Evaluasi dan Kontrol

Proses evaluasi dan pengendalian yang dilakukan oleh pemerintah desa bersama Pokdarwis, sejauh ini dilakukan dengan monitoring secara berkala. Hal tersebut dikarenakan program yang dijalankan belum terlaksana lebih dari 3 tahun, sehingga pemerintah desa dan Pokdarwis belum dapat melakukan evaluasi secara keseluruhan. Monitoring dilakukan oleh Pokdarwis dan salah satu perangkat desa, yang kemudian hasil monitoring secara berkala 3 bulan sekali akan dilaporkan kepada pihak pemerintah desa melalui rapat.

Keterkaitan dengan Pengembangan Kapasitas (*Capacity Building*)

1. Pengembangan Sumber Daya Manusia

Pengembangan terhadap sumber daya manusia dilakukan melalui beberapa program kegiatan dalam meningkatkan kapasitas SDM berkaitan dengan pelaksanaan desa wisata. Beberapa kegiatan tersebut, yaitu membangun sumber daya aparatur pemerintah melalui pelatihan atau diklat untuk aparatur pemerintah desa, membangun sumber daya

manusia melalui sosialisasi kepada masyarakat terkait program dan kegiatan desa wisata, membangun sumber daya manusia melalui pembentukan Kelompok Sadar Wisata (Pokdarwis), membangun sumber daya manusia melalui program pemberdayaan masyarakat lokal yang diadakan setiap tahun.

Kegiatan-kegiatan dalam rangka meningkatkan kualitas SDM berjalan cukup baik. Namun dalam prosesnya masih terjadi hambatan berkaitan dengan kualitas sumber daya aparatur yang masih rendah. Hal ini menjadi salah satu penghambat, dimana sebagian masyarakat Desa Kedisan berpendidikan terakhir yaitu sekolah dasar. Sehingga pelaksanaan program-program harus dilakukan dengan sosialisasi secara bertahap yang membutuhkan waktu lama. Selain itu, kurangnya pemahaman masyarakat terhadap kegiatan atau program yang akan diselenggarakan menyebabkan turunnya minat serta partisipasi masyarakat dalam kegiatan tersebut. Hal serupa juga terjadi pada internal organisasi yaitu pemerintah desa Kedisan, dimana tidak semua aparatur pemerintah paham dalam penggunaan teknologi informasi dan komunikasi, sehingga menjadi salah satu penghambat dalam kinerja aparatur pemerintahan.

2. Penguatan Organisasi

Pencapaian pengembangan desa wisata yang optimal tidak terlepas dari peran internal pemerintah desa yang bertanggungjawab penuh atas segala kegiatan yang berlangsung. Hal ini diwujudkan dengan strategi yang berkaitan dengan peningkatan kualitas kinerja aparatur pemerintah, diantaranya: perbaikan struktur dan tugas aparatur pemerintah desa,

peningkatan sarana dan prasarana penunjang kinerja aparatur, melakukan pembinaan kepada kelompok-kelompok masyarakat, salah satunya Pokdarwis dan Kelompok Peduli Sungai (KPS).

Namun adanya mutasi aparatur atau pergantiann pemimpin, dimana hal tersebut membutuhkan waktu untuk beradaptasi dengan tugas dan fungsi yang baru menjadi kendala bagi aparatur pemerintah desa. Selain itu, adanya mutasi juga memungkinkan adanya kapasitas pegawai yang rendah serta kurang berpengalaman di bidangnya sehingga harus belajar dari awal berkaitan dengan bidang barunya.

3. Reformasi Kelembagaan

Reformasi kelembagaan merupakan salah satu bentuk pengembangan kapasitas yang berkaitan dengan kebijakan dan hubungan kerjasama. Berpedoman pada Peraturan Bupati Gianyar No. 429/E-02/2017 tentang Desa Wisata, pemerintah Desa Kedisan bersama pihak-pihak terkait menciptakan kebijakan yang nantinya dapat menjadi dasar dalam pelaksanaan program atau kegiatan serta berjalannya pemerintahan yang baik. Disamping itu, pemerintah desa juga menjalin kerjasama dengan desa wisata lain yang diberi nama Alam Pusaka yang terdiri dari Desa Pupuan, Desa Sebatu, dan Desa Kedisan. Kerjasama ini mengambil konsep alam dan budaya sebagai ciri khas masing-masing desa. Adanya Alam Pusaka ini bertujuan untuk menyatukan visi misi serta menjalin kerjasama dengan pemangku kepentingan lainnya yang saling menguntungkan sebagai upaya pengembangan desa wisata.

Pelaksanaan proses reformasi kelembagaan menjadi suatu harapan besar bagi pemerintah Desa Kedisan. Dimana kegiatan kerjasama serta pembentukan kebijakan sebagai salah satu upaya penguatan pengelolaan terhadap desa wisata sedang gencar dilakukan. Melalui program Alam Pusaka, pemerintah desa menjamin adanya strategi-strategi yang nantinya mampu memberi keuntungan bagi ketiga pihak yang terlibat.

Rekomendasi

Berdasarkan analisis yang dipaparkan, terdapat beberapa strategi yang memiliki potensi dalam mengoptimalkan upaya pengembangan desa wisata sekaligus menjadi rekomendasi bagi Desa Kedisan, diantaranya: mengembangkan desa wisata Kedisan melalui pengoptimalan potensi desa yang berlandaskan pada kebijakan sebagai salah satu sumber Pendapatan Asli Desa, memanfaatkan fasilitas serta kesempatan yang ada untuk dapat berwirausaha dan membuka keuntungan bagi masyarakat, mengoptimalkan penggunaan platform media sosial dan membangun kerjasama dengan pihak eksternal guna mencapai tujuan desa wisata, adanya keterbukaan pihak pemerintah desa kepada Pokdarwis dan masyarakat terkait permasalahan dan solusi yang dibutuhkan, dan berkoordinasi secara masif bersama pihak desa adat (Bendesa) dalam melakukan kegiatan sehingga mampu merangkul partisipasi masyarakat.

5. KESIMPULAN

Kesimpulan yang didapat berdasarkan hasil penelitian yang dilakukan, dapat dikatakan

bahwa Strategi *Capacity Building* Aparatur Pemerintah Desa dalam pengembangan Desa Wisata Garuda Berbasis Masyarakat Lokal sudah berjalan cukup baik namun belum sepenuhnya berjalan optimal. Hal tersebut dapat dilihat berdasarkan analisis pada empat indikator manajemen strategi, sebagai berikut:

1. Analisis Lingkungan

Proses mengamati lingkungan dilakukan dengan melakukan analisis lingkungan internal dan lingkungan eksternal. Pada faktor internal memuat kekuatan dan kelemahan Desa Kedisan sebagai desa wisata. Serta pada faktor eksternal memuat peluang dan ancaman bagi Desa Wisata Kedisan. Dalam hal ini, analisis terhadap lingkungan internal yang dilakukan masih belum mampu secara optimal dalam memanfaatkan kekuatan serta mengurangi kelemahan yang ada. Berkaitan dengan analisis lingkungan eksternal, dapat dilihat bahwa proses ini belum mampu terlaksana secara maksimal dikarenakan pemerintah dan masyarakat belum sepenuhnya mampu mengatasi ancaman serta mengoptimalkan peluang dan kesempatan yang ada.

2. Formulasi Strategi

Dalam upaya mengembangkan desa wisata Kedisan, pemerintah serta elemen masyarakat bersinergi dalam visi, misi, serta perumusan strategi dan kebijakan. Terkait strategi yang dilakukan, yaitu melakukan Musyawarah Rencana Pembangunan Bersama perwakilan masyarakat, pokdarwis, pelaku usaha, dan bendesa adat. Selain itu, bentuk strategi yang dilakukan yaitu upaya perbaikan sarana dan prasarana pada objek wisata, pendataan usaha masyarakat,

pengadaan pelatihan dan sosialisasi kepada masyarakat. Namun, pengembangan desa wisata masih memiliki kendala dalam menentukan strategi yang tepat serta menentukan arah kebijakan yang mampu memaksimalkan jalannya kegiatan-kegiatan yang dilaksanakan. Dimana sejak ditetapkan sebagai desa wisata, pemerintah sampai saat ini masih dalam proses merancang peraturan desa yang berkaitan dengan pengelolaan desa wisata jangka panjang.

3. Implementasi Strategi

Proses implementasi strategi yang dirumuskan sebelumnya dapat dilihat dari pelaksanaan program, anggaran, serta prosedur yang digunakan. Dimana implementasi strategi secara keseluruhan telah berjalan dengan baik. Namun terdapat beberapa hal yang menjadi kendala, yaitu rendahnya koordinasi antarpihak menyebabkan kegiatan berjalan kurang efektif. Terkait anggaran, dimana minimnya alokasi dana untuk pengelolaan desa wisata serta kendala pandemi, sehingga beberapa program yang sudah direncanakan menjadi terhambat dan memperlambat proses pembangunan.

4. Evaluasi dan Kontrol

Kegiatan evaluasi dilakukan dalam bentuk monitoring yang dilakukan oleh pokdarwis dan aparatur pemerintah, dimana hasil monitoring dilaporkan kepada pemerintah desa. Proses monitoring dilakukan secara berkala selama kegiatan pembangunan dan pengembangan berlangsung.

Berdasarkan hasil analisis konsep pengembangan kapasitas dalam upaya pengembangan desa wisata, dapat

disimpulkan bahwa proses pengembangan kapasitas memiliki keterkaitan dengan upaya pengembangan desa wisata, sebagai berikut:

1. Indikator pengembangan sumber daya manusia

Upaya pengembangan sumber daya manusia dilakukan melalui kegiatan pelatihan, penyelenggaraan sosialisasi kepada masyarakat berkaitan dengan desa wisata serta lingkungan, pembentukan Kelompok Sadar Wisata (Pokdarwis), serta pengadaan kegiatan pemberdayaan masyarakat. Upaya-upaya yang dilakukan berjalan kurang optimal, masih terjadi kendala berkaitan dengan rendahnya kualitas sumber daya manusia, kurangnya kesadaran masyarakat, serta minimnya pemanfaatan teknologi menghambat jalannya program dan kegiatan.

2. Indikator penguatan organisasi

Pada indikator ini, pelaksanaan penguatan organisasi berjalan cukup optimal berkaitan dengan perubahan struktur organisasi, perbaikan dan peningkatan sarana dan prasarana, serta pelaksanaan pembinaan untuk Pokdarwis. Namun terdapat kendala berkaitan dengan proses adaptasi aparatur pemerintah yang dimutasi pada bidang dan tugas baru yang memerlukan waktu cukup lama, serta minimnya alokasi dana menghambat perbaikan dan peningkatan fasilitas pada objek-objek wisata.

3. Indikator reformasi kelembagaan

Indikator ini berkaitan dengan kebijakan dan proses kerjasama yang dilakukan pihak pemerintah desa dengan organisasi maupun pihak eksternal. Hal ini dapat dikatakan

berjalan baik, salah satunya dengan perencanaan Alam Pusaka yang menjadi salah satu program besar dari tiga desa di Kawasan Tegallalang.

6. DAFTAR PUSTAKA

Sumber Buku

- Asmin, Ferdinal. 2018. *Desa wisata dan Pembangunan Berkelanjutan: Dimulai dari Konsep Sederhana*. Bogor
- Haryono, dkk. 2012. *Capacity Building*. Malang. Universitas Brawijaya Press (UB Press).
- Hunger, J David dan Thomas, L Wheelen. 2012. *Manajemen Strategis*. Yogyakarta: Andi Yogyakarta.

Jurnal dan Karya Ilmiah

- PEBRIANI, Ni Kadek Dwi; ERVIANTONO, Tedi; WISMAYANTI, Kadek Wiwin Dwi. *Kemitraan pengembangan sektor pariwisata (Studi Kasus: Bali Elephant Camp, Desa Wisata Carangsari, Kecamatan Petang, Kabupaten Badung)*. *Citizen Charter*, 2017, 1.1: 165251.

- Maros, R. R. K., & Kusumadewi, D. (2019). *Tourism Governance Berbasis Kelembagaan di Rammang-Rammang Kabupaten Maros*.

- Prananda, I. W. Y. S., & Paturusi, S. A. (2018). *PENERAPAN PARIWISATA BERKELANJUTAN DI CEKING TEGALLALANG, GIANYAR*. *Jurnal Master Pariwisata (JUMPA)*, 269-283.

Sumber Berita dan Artikel

- Nusabali. 2016. Pakudui Dicanangkan Jadi Desa Wisata. Diakses dari <https://www.nusabali.com/berita/5044/pakudui-dicanangkan-jadi-desawisata-pada-15-oktober-2021>.

- Bisnisbali. 2019. Desa Kedisan Tawarkan Wahana Wisata Baru. Diakses dari <http://bisnisbali.com/desa-kedisan-tawarkan-wahana-wisata-baru/> pada 15 Oktober 2021.

Undang-undang dan Peraturan Pemerintah

Peraturan Daerah Kabupaten Gianyar Nomor
10 tahun 2013 tentang Kepariwisataaan
Budaya Kabupaten Gianyar

Peraturan *Bupati Gianyar* No. 429/E-02/2017
tentang Penetapan *Desa Wisata* di
Kabupaten *Gianyar*

Peraturan Bupati Gianyar Nomor 127 Tahun
2016 tentang Tata Cara Penetapan Desa
Wisata di Kabupaten Gianyar,