



Department of Digital Business

Journal of Artificial Intelligence and Digital Business (RIGGS)

Homepage: <https://journal.ilmudata.co.id/index.php/RIGGS>

Vol. 4 No. 4 (2026) pp: 12524-12531

P-ISSN: 2963-9298, e-ISSN: 2963-914X

Analisis Kelembagaan Pengelolaan Desa Wisata Bongkasa Pertiwi, Badung, Bali dan Implikasi Terhadap Keberlanjutan Pariwisata Berbasis Komunitas

I Made Darsana¹, Ayu Suwita Yanti², Ni Wayan Rena Mariani³, I Wayan Kartimin⁴

^{1,2,3,4}Departemen Pariwisata, Fakultas Pariwisata, Institut Pariwisata dan Bisnis Internasional

¹made.darsana@ipb-intl.ac.id, ²ayu.suwita@ipb-intl.ac.id, ³wynrena@ipb-intl.ac.id,

⁴wawan.kartimin@triatmamulva.ac.id

Abstrak

Desa Wisata Bongkasa Pertiwi di Kabupaten Badung, Bali, merupakan salah satu destinasi yang berkembang pesat dengan mengandalkan potensi alam, budaya, dan aktivitas wisata berbasis komunitas. Namun, perkembangan tersebut dihadapkan pada tantangan kelembagaan, khususnya terkait ketiadaan badan pengelola formal, lemahnya koordinasi antar-aktor, keterbatasan kapasitas sumber daya manusia, serta belum optimalnya mekanisme partisipasi dan akuntabilitas. Penelitian ini bertujuan menganalisis struktur kelembagaan formal dan informal, peran aktor lokal, mekanisme partisipasi masyarakat, serta kapasitas sumber daya manusia dalam pengelolaan Desa Wisata Bongkasa Pertiwi, serta merumuskan model kelembagaan yang mendukung keberlanjutan pariwisata berbasis komunitas. Penelitian menggunakan pendekatan studi kasus kualitatif dengan teknik pengumpulan data berupa wawancara mendalam terhadap 20 informan kunci, observasi partisipatif, dan analisis dokumen regulasi serta perencanaan desa. Hasil penelitian menunjukkan bahwa pengelolaan pariwisata masih bersifat fragmentaris dan belum terlembagakan secara formal dalam suatu Badan Pengelola Desa Wisata yang mandiri. Koordinasi antar pemerintah desa, banjar adat, pelaku usaha wisata, dan mitra eksternal masih berjalan secara sporadis, sementara kapasitas manajerial, pemasaran digital, dan kemampuan bahasa asing masyarakat relatif terbatas. Partisipasi masyarakat telah berlangsung melalui struktur banjar dan kelompok usaha lokal, namun belum terintegrasi secara optimal dalam perencanaan dan pengambilan keputusan strategis. Berdasarkan temuan tersebut, penelitian ini merekomendasikan pembentukan Badan Pengelola Desa Wisata formal, penguatan forum musyawarah partisipatif, program peningkatan kapasitas masyarakat, serta penerapan sistem akuntabilitas dan reinvestasi yang transparan. Model kelembagaan kolaboratif ini diharapkan mampu memperkuat keberlanjutan ekonomi, sosial-budaya, dan lingkungan Desa Wisata Bongkasa Pertiwi.

Kata kunci: Desa Wisata, Kelembagaan, Partisipasi Masyarakat, Tata Kelola, Bali.

1. Latar Belakang

Pengembangan desa wisata telah menjadi salah satu strategi penting dalam pembangunan pariwisata lokal di Indonesia, khususnya di Bali yang memiliki kekayaan budaya, sistem sosial adat yang kuat, serta lanskap alam yang menjadi daya tarik utama pariwisata. Pendekatan desa wisata tidak hanya berorientasi pada peningkatan jumlah kunjungan wisatawan, tetapi juga pada upaya pemerataan manfaat ekonomi, pelestarian budaya lokal, dan perlindungan lingkungan melalui keterlibatan aktif masyarakat desa [1]. Dalam konteks ini, pariwisata berbasis komunitas atau *community-based tourism* (CBT) dipandang sebagai pendekatan yang relevan karena menempatkan masyarakat lokal sebagai aktor utama dalam pengelolaan destinasi, pengambilan keputusan, dan distribusi manfaat ekonomi [2], [3]. Prinsip partisipasi, keadilan distribusi manfaat, pelestarian budaya, dan keberlanjutan lingkungan menjadi fondasi utama dalam pengembangan desa wisata berbasis komunitas [4].

Desa Bongkasa Pertiwi di Kabupaten Badung merupakan salah satu desa wisata yang mengalami perkembangan pesat dalam beberapa tahun terakhir. Desa ini menawarkan kombinasi atraksi alam, petualangan, dan sosial-budaya, seperti wisata Sungai Ayung, persawahan, aktivitas rafting dan ATV, serta pelestarian ritual keagamaan, arsitektur tradisional Bali, dan kerajinan perak. Pada tahun 2024, Desa Bongkasa Pertiwi berhasil masuk dalam 300 besar Anugerah Desa Wisata Indonesia (ADWI), yang menunjukkan pengakuan terhadap potensi dan daya saing desa di tingkat nasional. Perkembangan atraksi wisata buatan dan fasilitas pendukung juga meningkat signifikan pada periode 2024–2025, seiring dengan bertambahnya restoran, warung makan, serta paket wisata berbasis alam dan budaya. Memasuki tahun 2025, arah pembangunan desa wisata semakin menekankan

prinsip keberlanjutan melalui program konservasi lingkungan, penguatan identitas budaya, dan pengembangan produk ekonomi kreatif lokal.

Namun demikian, dinamika pertumbuhan pariwisata tersebut tidak selalu diiringi dengan penguatan kelembagaan pengelolaan desa wisata. Kelembagaan merupakan aspek krusial dalam menentukan keberhasilan dan keberlanjutan pariwisata berbasis komunitas, karena institusi formal dan informal berperan dalam mengatur interaksi antaraktor, pembagian peran, serta mekanisme pengambilan Keputusan [5]. Dalam konteks pariwisata, kelembagaan sering dianalisis melalui dimensi struktur, proses, dan aktor, yang mencakup organisasi pengelola, mekanisme partisipasi, serta keterlibatan berbagai pemangku kepentingan seperti pemerintah desa, pelaku usaha, lembaga adat, pemerintah daerah, dan organisasi pendukung [6].

Berbagai penelitian terdahulu menunjukkan bahwa kelembagaan lokal yang lemah menjadi salah satu penyebab utama kegagalan implementasi pariwisata berbasis komunitas. Studi Murphy (1985) dan Cole (2006) menegaskan bahwa tanpa struktur kelembagaan yang jelas dan legitim, partisipasi masyarakat cenderung bersifat simbolis dan manfaat ekonomi terpusat pada kelompok tertentu [1], [7]. Penelitian Reed (1999) juga menyoroti pentingnya *collaborative governance* dalam pengelolaan destinasi wisata, di mana kemitraan antara pemerintah, masyarakat, dan sektor swasta dapat meningkatkan inklusivitas serta keberlanjutan pengelolaan pariwisata [8]. Dalam konteks Bali, sejumlah studi empiris mengungkapkan tantangan spesifik desa wisata, seperti tumpang tindih peran antara struktur adat dan pemerintahan desa, keterbatasan kapasitas manajerial masyarakat, serta rendahnya transparansi pengelolaan keuangan pariwisata [9], [10]. Selain itu, mekanisme musyawarah tradisional berbasis banjar sering kali belum sepenuhnya mampu menjawab kebutuhan pengambilan keputusan pariwisata modern yang menuntut efisiensi, profesionalisme, dan akuntabilitas [11].

Literatur juga menunjukkan bahwa pembentukan Badan Pengelola Desa Wisata (BPDW) sebagai institusi formal menjadi salah satu model kelembagaan yang direkomendasikan untuk memperkuat tata kelola desa wisata. Jamal dan Camargo (2014) menekankan bahwa BPDW yang inklusif, dengan melibatkan pemerintah desa, pelaku usaha, tokoh adat, dan mitra eksternal, dapat berfungsi sebagai pusat koordinasi manajemen operasional, pemasaran, serta pengelolaan keuangan desa wisata [12]. Di samping itu, forum musyawarah partisipatif yang bersifat reguler dipandang penting untuk meningkatkan legitimasi keputusan dan rasa memiliki masyarakat terhadap pengembangan pariwisata [13]. Aspek penguatan kapasitas masyarakat juga menjadi perhatian utama dalam literatur CBT, karena keberhasilan pariwisata berbasis komunitas sangat bergantung pada kemampuan masyarakat dalam mengelola usaha, memberikan layanan wisata, serta memanfaatkan teknologi dan pemasaran digital [14]. Selanjutnya, transparansi keuangan dan sistem reinvestasi untuk konservasi lingkungan dan pelestarian budaya menjadi elemen penting dalam menjaga keberlanjutan destinasi [6].

Meskipun kajian-kajian tersebut telah memberikan kerangka konseptual yang kuat, masih terdapat kesenjangan penelitian pada level empiris, khususnya terkait bagaimana dinamika kelembagaan formal dan informal bekerja secara nyata di desa wisata yang sedang berkembang pesat seperti Desa Bongkasa Pertiwi. Sebagian besar studi sebelumnya cenderung menyoroti desa wisata yang telah memiliki struktur pengelolaan relatif mapan, sementara penelitian mengenai desa wisata dengan pertumbuhan cepat tetapi kelembagaan yang belum terkonsolidasi masih terbatas. Selain itu, penelitian yang secara khusus mengkaji relasi antara struktur adat (banjar), pemerintah desa, pelaku usaha wisata, dan mitra eksternal dalam satu kerangka analisis kelembagaan terpadu juga masih jarang dilakukan. Kondisi ini menunjukkan adanya kebutuhan akan studi yang tidak hanya mendeskripsikan kelembagaan desa wisata, tetapi juga menganalisis kesenjangan antara praktik pengelolaan yang berjalan dengan model kelembagaan ideal yang diusulkan dalam literatur.

Penelitian ini dilakukan untuk mengisi kesenjangan tersebut dengan menyajikan analisis mendalam mengenai kelembagaan pengelolaan Desa Wisata Bongkasa Pertiwi dalam konteks pariwisata berbasis komunitas. Kebaruan penelitian ini terletak pada upaya mengintegrasikan analisis struktur kelembagaan formal dan informal, mekanisme partisipasi masyarakat, kapasitas sumber daya manusia, serta implikasinya terhadap keberlanjutan ekonomi, sosial-budaya, dan lingkungan desa wisata. Dengan menggunakan pendekatan studi kasus kualitatif, penelitian ini tidak hanya mengadopsi konsep-konsep kelembagaan dari literatur, tetapi juga mengkontekstualisasikannya dalam realitas sosial dan budaya desa wisata Bali yang kompleks. Selain itu, penelitian ini menawarkan model kelembagaan kolaboratif yang disusun berdasarkan temuan empiris lapangan, sehingga memiliki relevansi praktis bagi perumusan kebijakan desa wisata.

Berdasarkan latar belakang dan analisis literatur tersebut, penelitian ini bertujuan untuk menjawab beberapa pertanyaan utama. Pertama, bagaimana struktur kelembagaan formal dan informal dalam pengelolaan pariwisata

di Desa Bongkasa Pertiwi saat ini? Kedua, bagaimana peran aktor local pemerintah desa, banjar adat, pelaku usaha, dan mitra eksternal dalam proses pengambilan keputusan dan pengelolaan pariwisata desa? Ketiga, bagaimana mekanisme partisipasi masyarakat dan kapasitas sumber daya manusia lokal dalam mendukung pengelolaan desa wisata berbasis komunitas? Keempat, model kelembagaan seperti apa yang paling sesuai untuk diterapkan guna memastikan keberlanjutan ekonomi, sosial-budaya, dan lingkungan Desa Wisata Bongkasa Pertiwi? Dengan menjawab pertanyaan-pertanyaan tersebut, penelitian ini diharapkan dapat memberikan kontribusi teoretis bagi pengembangan kajian kelembagaan pariwisata berbasis komunitas serta kontribusi praktis bagi pemerintah desa dan pemangku kepentingan dalam memperkuat tata kelola desa wisata yang inklusif dan berkelanjutan.

2. Metode Penelitian

Pendekatan penelitian dalam studi ini menggunakan studi kasus kualitatif sebagaimana dikemukakan oleh Yin (2014), yang menekankan eksplorasi mendalam terhadap suatu fenomena dalam konteks kehidupan nyata [15]. Pendekatan ini dipilih karena kelembagaan desa wisata merupakan fenomena yang sangat dipengaruhi oleh dinamika sosial, budaya, dan struktur pemerintahan lokal. Desa Bongkasa Pertiwi memiliki karakteristik kelembagaan yang unik, dengan keterlibatan aparat desa, tokoh adat, pelaku usaha, serta jaringan kemitraan yang beragam. Oleh karena itu, studi kasus menjadi pendekatan yang tepat untuk memahami bagaimana kelembagaan dibangun, dijalankan, dan dinegosiasikan oleh para pemangku kepentingan dalam konteks spesifik desa tersebut.

Partisipan dalam penelitian ini ditentukan menggunakan purposive sampling, yaitu pemilihan informan secara sengaja berdasarkan relevansi peran mereka dalam pengelolaan pariwisata desa. Purposive sampling merupakan teknik non-probability sampling yang dirancang untuk memilih peserta yang dianggap paling mampu memberikan data yang kaya dan relevan terhadap fenomena yang diteliti, serta mencakup pertimbangan analitis dan kesesuaian desain penelitian kualitatif [16]. Sebanyak 20 informan kunci berpartisipasi dalam penelitian ini. Mereka terdiri dari empat aparat desa yang memahami tata kelola pemerintahan dan regulasi, empat tokoh adat atau pengurus banjar yang memiliki peran penting dalam pengambilan keputusan berbasis adat, enam pelaku usaha pariwisata lokal seperti pengelola homestay, rafting, dan ATV, dua perwakilan dari Dinas Pariwisata Kabupaten Badung yang terlibat dalam pembinaan dan regulasi, dua mitra NGO atau CSR yang mendukung pemberdayaan masyarakat, serta dua tokoh masyarakat aktif yang memahami dinamika sosial dalam pengembangan desa wisata. Komposisi informan ini memberikan gambaran holistik mengenai elemen-elemen kelembagaan yang membentuk pengelolaan Desa Wisata Bongkasa Pertiwi.

Teknik pengumpulan data dilakukan melalui tiga metode utama, yaitu wawancara mendalam semi-terstruktur, observasi partisipatif, dan analisis dokumen. Wawancara mendalam dilakukan untuk menggali informasi tentang struktur kelembagaan, proses pengambilan keputusan, bentuk partisipasi masyarakat, mekanisme koordinasi, serta persepsi para aktor terhadap tantangan dan peluang pengelolaan pariwisata desa. Observasi partisipatif dilakukan dengan mengikuti berbagai aktivitas wisata di Bongkasa Pertiwi, termasuk tur rafting, atraksi ATV, serta aktivitas di homestay. Melalui observasi ini, peneliti memperoleh pemahaman empiris mengenai praktik kelembagaan, relasi antar aktor, dan pola-pola interaksi yang terjadi dalam pengelolaan operasional wisata. Selain itu, analisis dokumen dilakukan terhadap berbagai sumber formal seperti peraturan desa, RPJMDes, laporan keuangan pariwisata, notulen musyawarah banjar, serta materi promosi desa wisata. Dokumen-dokumen tersebut memberikan dasar triangulasi untuk memverifikasi temuan hasil wawancara dan observasi.

Analisis data dilakukan menggunakan analisis tematik sebagaimana dijelaskan oleh Udayanga (2025). Proses analisis diawali dengan tahap familiarisasi data melalui pembacaan berulang transkrip wawancara dan catatan observasi. Selanjutnya, peneliti melakukan proses pengodean terbuka (open coding) untuk mengidentifikasi konsep-konsep penting dari pernyataan informan. Kode-kode tersebut kemudian dikelompokkan menjadi tema-tema yang menggambarkan dinamika kelembagaan desa wisata, seperti struktur formal, peran adat, mekanisme partisipasi, kemitraan, dan tata kelola keuangan. Untuk memastikan validitas temuan, triangulasi dilakukan dengan membandingkan data dari wawancara, observasi, dan dokumen resmi. Peneliti juga melakukan member checking dengan sejumlah informan untuk memastikan bahwa interpretasi dan kesimpulan yang dihasilkan mencerminkan realitas yang mereka pahami. [17].

Analisis data dilakukan melalui proses sistematis yang mencakup familiarisasi data, pengodean, pengelompokan kode menjadi tema, triangulasi, dan *member checking*. Prosedur ini mencerminkan penekanan pada transparansi metodologis dan pertanggungjawaban dalam penelitian kualitatif modern, di mana setiap tahapan coding dan pembentukan tema dijelaskan secara terperinci untuk memastikan kredibilitas dan validitas temuan.[18].

Pertimbangan etika penelitian diterapkan secara ketat untuk menjaga integritas proses penelitian. Sebelum wawancara dan observasi dilakukan, peneliti memperoleh informed consent dari seluruh partisipan setelah menjelaskan tujuan, manfaat, dan bentuk keterlibatan mereka dalam penelitian. Identitas informan disamarkan dalam penyusunan transkrip dan laporan penelitian untuk menjaga kerahasiaan dan anonimitas mereka. Selain itu, peneliti menghormati norma-norma adat yang berlaku di desa, termasuk meminta izin melalui mekanisme musyawarah lokal sebelum melakukan observasi di area tertentu atau mewawancarai pihak-pihak yang terkait dengan struktur adat. Pendekatan etis ini tidak hanya memastikan kepatuhan terhadap standar akademik, tetapi juga memperkuat hubungan kepercayaan antara peneliti dan masyarakat lokal.

3. Hasil dan Diskusi

Kajian mengenai pengelolaan Desa Bongkasa Pertiwi menunjukkan bahwa dinamika tata kelola pariwisata sangat dipengaruhi oleh bagaimana struktur kelembagaan, baik formal maupun informal, berfungsi dalam mendukung aktivitas wisata. Pemahaman terhadap konfigurasi kelembagaan ini menjadi dasar untuk menilai efektivitas pengelolaan destinasi, alur koordinasi, serta kapasitas desa dalam mengatur dan mengawasi kegiatan wisata yang semakin berkembang.

3.1 Struktur Kelembagaan Formal dan Informal

Analisis terhadap struktur kelembagaan desa menunjukkan adanya peran yang berbeda namun saling berkaitan antara institusi resmi pemerintahan desa dan entitas non-formal berbasis masyarakat. Hubungan kedua elemen ini membentuk pola tata kelola yang memengaruhi kualitas layanan wisata, distribusi manfaat ekonomi, serta pengambilan keputusan di tingkat lokal.

3.1.1 Struktur Formal

Struktur formal pengelolaan desa wisata di Desa Bongkasa Pertiwi menunjukkan bahwa mekanisme tata kelola pariwisata belum sepenuhnya terlembagakan dalam bentuk organisasi resmi. Berdasarkan wawancara dengan Kepala Desa (Informan 1), diketahui bahwa hingga saat ini desa belum memiliki Badan Pengelola Desa Wisata (BPDW) yang bersifat formal dan mandiri. Kepala Desa menjelaskan, "*Sampai sekarang, manajemen wisata masih dikoordinasikan melalui sekretariat desa dan beberapa tim ad hoc, bukan badan tetap.*" Pernyataan ini menunjukkan bahwa fungsi pengelolaan pariwisata masih tersebar pada unit-unit internal desa yang tidak memiliki mandat khusus maupun struktur kerja yang sistematis untuk menangani sektor wisata.

Struktur pemerintahan desa yang terdiri atas Kepala Desa, Sekretariat Desa, dan Badan Permusyawaratan Desa (BPD) pada prinsipnya memiliki peranan administratif sesuai ketentuan regulasi desa. Namun, struktur tersebut tidak berfokus pada manajemen operasional atraksi wisata seperti rafting, ATV, maupun homestay. Akibatnya, persoalan teknis dan operasional pariwisata sering kali ditangani secara temporer melalui pembentukan tim ad hoc, yang sifatnya tidak berkelanjutan dan kurang didukung oleh standar operasional prosedur yang jelas. Situasi ini mencerminkan adanya kekosongan kelembagaan formal yang seharusnya menjadi tulang punggung tata kelola destinasi.

Interaksi antara desa dan Dinas Pariwisata Kabupaten Badung pada dasarnya terjalin melalui beberapa inisiatif pemberdayaan, termasuk program berbasis CSR dan pendampingan teknis ringan. Meskipun demikian, hubungan ini tidak bersifat pengaturan langsung (direct regulation) terhadap operasional harian pariwisata desa. Dinas Pariwisata lebih berperan sebagai fasilitator program, bukan sebagai pengelola destinasi. Dengan demikian, tanggung jawab pengelolaan atraksi wisata pada tingkat operasional tetap berada di tangan desa dan pelaku usaha lokal, yang dalam konteks saat ini belum didukung oleh kerangka kelembagaan formal yang memadai.

3.1.2 Struktur Informal

Struktur informal dalam pengelolaan desa wisata memainkan peran signifikan dalam menjaga dinamika sosial, budaya, dan operasional destinasi. Dalam konteks desa yang dikaji, banjar adat menjadi aktor kultural yang sangat berpengaruh. Banjar tidak hanya berfungsi sebagai lembaga adat, tetapi juga sebagai pusat koordinasi sosial yang menentukan penggunaan lahan, pelaksanaan ritual budaya, serta pengelolaan sebagian pendapatan pariwisata untuk kepentingan adat. Seorang tokoh adat menegaskan peran ini dengan menyatakan, "*Setiap pemasukan dari wisata (misalnya dana atraksi rafting) sebagian kami alokasikan untuk upacara banjar dan pemeliharaan pura.*" (Informan 5). Hal ini menunjukkan bahwa struktur informal adat memiliki otoritas yang kuat dalam memastikan keberlanjutan nilai-nilai budaya sebagai bagian integral dari aktivitas pariwisata.

Selain banjar adat, struktur informal juga terlihat dalam keberadaan kelompok usaha pariwisata lokal yang terdiri dari pengelola homestay, pemandu wisata, serta operator ATV dan rafting. Kelompok-kelompok ini berfungsi sebagai komunitas kerja yang secara informal mengatur berbagai aspek operasional, seperti penjadwalan atraksi wisata, pembagian tugas kebersihan, hingga pengelolaan sampah di area wisata. Meskipun koordinasi antar-aktor ini berperan penting dalam menjaga kelancaran operasional harian, mekanismenya masih bersifat sporadis dan tidak didukung oleh sistem pertemuan rutin atau dokumen formal. Ketiadaan struktur koordinasi yang lebih terorganisasi menyebabkan berbagai keputusan berjalan secara ad hoc, sehingga efektivitas kolaborasi bergantung pada kedekatan personal dan dinamika hubungan antar pelaku usaha.

Struktur informal lainnya hadir melalui keterlibatan lembaga swadaya masyarakat (LSM) sebagai mitra pendukung kegiatan lingkungan dan pemberdayaan masyarakat. LSM ini berkontribusi melalui program pengelolaan sampah, edukasi wisatawan mengenai perilaku ramah lingkungan, serta penyelenggaraan pelatihan dasar bagi warga terkait layanan wisata. Walaupun kontribusinya cukup signifikan, posisi LSM tersebut berada di luar struktur kelembagaan resmi desa wisata. Mereka beroperasi berdasarkan kerangka proyek tertentu, bukan sebagai bagian dari tata kelola yang terintegrasi secara formal. Hal ini menyebabkan keberlanjutan program sangat bergantung pada ketersediaan dukungan dan pendanaan proyek, bukan pada mekanisme institusional jangka panjang di tingkat desa.

3.2 Mekanisme Partisipasi Masyarakat

Mekanisme partisipasi masyarakat dalam pengelolaan wisata desa merupakan aspek penting yang menentukan kualitas tata kelola dan keberlanjutan program. Hasil temuan lapangan menunjukkan bahwa forum musyawarah banjar menjadi wadah formal utama dalam membahas perkembangan desa, termasuk isu-isu terkait pariwisata. Pertemuan ini rutin dilaksanakan setiap tiga bulan sebagai bagian dari tata kelola sosial adat. Namun, tingkat kehadiran pelaku usaha wisata seperti pengelola rafting dan ATV relatif rendah karena jadwal kerja yang padat dan tingginya beban operasional harian. Kondisi ini menyebabkan banyak persoalan teknis maupun strategis di sektor wisata tidak memperoleh masukan langsung dari para pemangku kepentingan yang terlibat secara operasional.

Selain musyawarah banjar, rapat desa tahunan yang dipimpin oleh Kepala Desa juga menjadi saluran komunikasi formal bagi pemerintah desa dalam menyampaikan laporan perkembangan pariwisata. Meskipun demikian, tingkat partisipasi pelaku usaha mikro dalam forum ini masih terbatas. Minimnya kehadiran tersebut dipengaruhi oleh keterbatasan waktu serta pola komunikasi yang lebih mengandalkan pesan singkat melalui SMS atau WhatsApp, sehingga informasi tidak selalu tersampaikan secara menyeluruh. Hal ini mengindikasikan bahwa mekanisme partisipasi formal belum sepenuhnya inklusif dan tidak memberikan ruang optimal bagi kelompok usaha kecil yang justru memiliki peran signifikan dalam aktivitas wisata harian.

Partisipasi masyarakat juga tercermin dalam kontribusi ekonomi yang diperoleh banjar dari aktivitas pariwisata, terutama melalui dukungan untuk kegiatan adat dan pemanfaatan lahan. Secara umum, skema ini memberikan manfaat bagi masyarakat lokal. Namun demikian, beberapa informan menilai bahwa distribusi keuntungan belum merata. Seorang warga menyatakan bahwa terdapat *"kelompok homestay tertentu yang lebih dekat dengan sekretariat desa dan mendapat prioritas dalam proyek pariwisata"* (Informan 8). Pernyataan tersebut menunjukkan adanya persepsi ketimpangan dalam pendistribusian peluang dan manfaat ekonomi, yang berpotensi memengaruhi rasa keadilan dan kohesi sosial masyarakat.

Dalam aspek pengambilan keputusan strategis, partisipasi masyarakat tampak masih terbatas. Penentuan arah pengembangan pariwisata, misalnya penambahan atraksi baru atau pengelolaan paket wisata lebih banyak didominasi oleh Kepala Desa dan beberapa pelaku usaha besar. Warga biasa cenderung tidak terlibat secara formal dalam proses perencanaan jangka panjang. Keterbatasan partisipasi ini berpotensi mengurangi legitimasi kebijakan desa dan menghambat terbentuknya tata kelola pariwisata yang berbasis pada prinsip inklusivitas dan kolaborasi.

3.3 Kapasitas Sumber Daya Manusia

Kapasitas sumber daya manusia (SDM) menjadi salah satu unsur krusial dalam pengelolaan destinasi wisata berbasis masyarakat. Temuan penelitian menunjukkan bahwa sebagian besar pelaku usaha lokal, baik yang bergerak pada layanan homestay, kegiatan ATV, maupun rafting, memiliki kekuatan utama berupa pengalaman lokal dan pemahaman mendalam terhadap budaya setempat. Modal kultural ini membentuk fondasi penting dalam penyediaan layanan yang autentik dan berkarakter lokal. Namun demikian, keunggulan tersebut belum sepenuhnya diimbangi dengan kemampuan manajerial yang memadai. Seorang pemandu rafting, misalnya, mengungkapkan keterbatasannya dalam aspek tata kelola administrasi dengan menyatakan, *"Saya bisa urus tamu, tapi tidak tahu"*

cara buat laporan keuangan yang terstruktur.” (Informan 9). Hal ini menegaskan bahwa profesionalisasi layanan masih memerlukan penguatan kapasitas yang lebih sistematis.

Di sisi lain, kompetensi bahasa asing juga menjadi tantangan bagi pelaku usaha lokal. Dari enam pengelola homestay yang diwawancarai, hanya dua orang yang mampu berkomunikasi menggunakan bahasa Inggris dasar. Keterbatasan ini menghambat interaksi yang efektif dengan wisatawan mancanegara dan berpotensi memengaruhi kepuasan layanan. Dalam konteks persaingan destinasi, kemampuan komunikasi lintas bahasa merupakan elemen kunci untuk memastikan pengalaman wisata yang nyaman dan informatif bagi pengunjung.

Keterampilan pemasaran digital para pelaku usaha juga masih relatif rendah. Sebagian besar tidak aktif menggunakan media sosial maupun platform pemesanan daring sebagai sarana promosi dan penjualan. Arus kunjungan wisatawan lebih banyak bergantung pada rekomendasi langsung atau jaringan agen lokal, bukan pada strategi pemasaran digital yang terukur. Kondisi ini menunjukkan bahwa potensi pasar yang lebih luas belum dimanfaatkan secara optimal, terutama mengingat tren wisatawan masa kini yang cenderung mencari informasi dan memesan akomodasi melalui platform digital.

Upaya peningkatan kapasitas sebenarnya telah dilakukan melalui pelatihan manajemen dasar dan layanan tamu yang diselenggarakan oleh mitra organisasi nirlaba (NGO), yang menjangkau sekitar 15 warga. Meskipun pelatihan ini memberikan manfaat awal, sifatnya masih sporadis dan belum dirancang sebagai program berkelanjutan. Ketiadaan mekanisme pelatihan intensif dan terstruktur menyebabkan peningkatan keterampilan tidak berkembang secara konsisten. Kondisi ini menunjukkan adanya kebutuhan mendesak untuk membangun kurikulum pelatihan berkelanjutan yang meliputi manajemen usaha, layanan tamu, bahasa asing, serta pemasaran digital sebagai bagian integral dari strategi penguatan SDM destinasi.

3.4 Analisis Tantangan Lingkungan dan Budaya

Isu lingkungan menjadi salah satu simpulan utama dari temuan penelitian, terutama yang berkaitan dengan aktivitas wisata seperti rafting dan ATV. Kegiatan tersebut terbukti menimbulkan tekanan ekologis berupa peningkatan sampah dan erosi tepian sungai. Melalui observasi lapangan, peneliti mencatat bahwa titik pemberhentian rafting belum dilengkapi tempat sampah yang memadai, sehingga memungkinkan wisatawan membuang sampah secara sembarangan. Temuan ini menunjukkan adanya celah dalam tata kelola fasilitas dan pengawasan lingkungan. Oleh karena itu, direkomendasikan agar desa segera menetapkan standar pengelolaan lingkungan berbasis pariwisata yang mencakup penyediaan sarana kebersihan, penempatan rambu edukatif bagi wisatawan, serta penegakan aturan kebersihan oleh pemandu dan operator wisata. Upaya ini tidak hanya akan mengurangi dampak lingkungan, tetapi juga meningkatkan citra desa sebagai destinasi yang peduli pada prinsip ekowisata.

Dari sisi budaya dan adat, simpulan penelitian mengindikasikan bahwa partisipasi banjar adat sudah berlangsung melalui peran dalam ritual serta pengelolaan sebagian pendapatan. Namun demikian, belum adanya protokol formal mengenai etika wisatawan menunjukkan masih lemahnya institusionalisasi nilai-nilai adat dalam tata kelola pariwisata. Kekhawatiran tokoh adat yang menyampaikan bahwa wisatawan “datang tanpa tahu tata krama pura” memperlihatkan adanya kebutuhan akan mekanisme komunikasi budaya yang lebih sistematis. Rekomendasi yang disarankan ialah penyusunan pedoman etika wisatawan berbasis kearifan lokal, yang disahkan melalui musyawarah desa dan dipublikasikan secara luas. Materi pedoman tersebut dapat berupa tata cara berpakaian, aturan saat memasuki area suci, serta hal-hal yang dilarang terkait benda pusaka dan aktivitas ritual. Implementasi pedoman ini tidak hanya melindungi kesakralan tradisi, tetapi juga meminimalkan potensi kesalahpahaman antara masyarakat lokal dan wisatawan.

Dari perspektif keberlanjutan, penelitian menyimpulkan bahwa ketiadaan badan pengelola formal menyebabkan reinvestasi pendapatan pariwisata ke aspek lingkungan dan sosial bergantung sepenuhnya pada inisiatif sporadis dari mitra CSR. Mekanisme seperti pengelolaan sampah, perbaikan jalur wisata, dan pengolahan limbah belum tercantum dalam anggaran desa wisata secara permanen. Kondisi ini berpotensi menghambat keberlanjutan jangka panjang, karena kegiatan konservasi tidak memiliki kepastian pendanaan maupun pengawasan. Oleh karena itu, sangat direkomendasikan agar desa membentuk sistem reinvestasi yang terstruktur dan berkelanjutan melalui penetapan porsi pendapatan wisata yang dialokasikan khusus untuk program lingkungan dan pemberdayaan komunitas. Integrasi mekanisme ini ke dalam anggaran BPDW di masa depan akan memperkuat fondasi keberlanjutan desa dan memastikan bahwa pariwisata memberikan manfaat ekologis, sosial, dan ekonomi secara merata dan berjangka panjang.

3.5 Model Kelembagaan yang Diusulkan

Berdasarkan temuan di atas, berikut model kelembagaan kolaboratif yang disarankan, Komponen pertama yang menjadi dasar model kelembagaan adalah pembentukan Badan Pengelola Desa Wisata (BPDW) sebagai institusi formal yang mewadahi berbagai pemangku kepentingan di Desa Bongkasa Pertiwi. Dengan melibatkan unsur pemerintah desa, BPD, tokoh adat, pelaku usaha wisata, mitra NGO, dan anggota komunitas, badan ini berfungsi sebagai pusat koordinasi utama dalam pengembangan pariwisata desa. BPDW diharapkan mampu menjalankan fungsi strategis seperti manajemen operasional atraksi wisata, pemeliharaan fasilitas, pemasaran, pengelolaan keuangan, serta pengembangan kapasitas masyarakat. Keberadaan struktur organisasi formal dengan sekretariat tetap dan rapat berkala setidaknya setiap tiga bulan akan memastikan kesinambungan koordinasi dan akuntabilitas tata kelola desa wisata. Oleh karena itu, pembentukan badan ini menjadi rekomendasi utama untuk mengatasi fragmentasi kelembagaan yang muncul dalam temuan penelitian.

Komponen kedua yang direkomendasikan adalah penguatan Forum Musyawarah Partisipatif sebagai arena deliberatif bagi masyarakat desa. Forum ini berperan penting dalam memastikan bahwa keputusan pengelolaan pariwisata tidak hanya dibuat oleh elite desa, tetapi juga melalui partisipasi aktif warga biasa dan pelaku usaha kecil. Pertemuan rutin di tingkat banjar dan desa dengan agenda tetap meliputi evaluasi pendapatan, pembagian manfaat, identifikasi isu lingkungan, dan kebutuhan pelatihan akan memperkuat transparansi, mengurangi potensi konflik distribusi manfaat, dan membangun rasa memiliki terhadap program pariwisata. Dengan melibatkan seluruh elemen masyarakat, forum ini akan berfungsi sebagai mekanisme check and balance bagi BPDW sekaligus menjaga legitimasi sosial kelembagaan desa wisata.

Komponen ketiga adalah implementasi Program Penguatan Kapasitas yang dirancang untuk meningkatkan kompetensi manajerial, teknis, dan pelayanan bagi pelaku pariwisata lokal. Pelatihan reguler mengenai manajemen usaha kecil, akuntansi dasar, pelayanan tamu, pemasaran digital, dan kemampuan bahasa asing merupakan kebutuhan mendesak untuk mendukung profesionalisasi industri pariwisata desa. Kolaborasi dengan universitas pariwisata lokal maupun mitra NGO diharapkan dapat menyediakan kurikulum pelatihan yang relevan dan berkelanjutan. Selain itu, skema pendampingan (mentorship) dari pelaku pariwisata yang telah berpengalaman seperti operator rafting besar atau agen perjalanan profesional akan memberi nilai tambah bagi pemilik homestay dan usaha kecil lainnya. Dengan demikian, penguatan kapasitas menjadi rekomendasi strategis untuk meningkatkan daya saing desa wisata.

Komponen keempat yang diusulkan dalam model ini adalah pembentukan Sistem Akuntabilitas dan Reinvestasi yang transparan dan dapat diakses oleh masyarakat. Laporan keuangan tahunan yang dipublikasikan melalui forum musyawarah akan membangun kepercayaan publik serta memperkuat legitimasi BPDW sebagai lembaga pengelola. Selanjutnya, alokasi sebagian pendapatan pariwisata untuk konservasi lingkungan seperti pengelolaan sampah dan sanitasi Sungai serta untuk pelestarian adat dan pengembangan talenta lokal menjadi langkah penting untuk menjaga keseimbangan antara manfaat ekonomi dan keberlanjutan ekologi maupun budaya. Evaluasi berkala terhadap indikator lingkungan dan sosial, misalnya volume sampah wisata, kualitas air sungai, atau tingkat partisipasi warga, perlu dilakukan dengan melibatkan masyarakat dan organisasi pendamping sebagai upaya menciptakan sistem pengawasan yang inklusif dan berorientasi jangka panjang.

Komponen kelima adalah perlunya Sosialisasi Protokol Etika Wisatawan sebagai upaya menjaga nilai adat, etika, dan kelestarian ruang sosial masyarakat lokal. Penyusunan pedoman etika bersama tokoh adat akan membantu wisatawan memahami batasan-batasan budaya yang berlaku di Bongkasa Pertiwi, seperti tata cara berpakaian yang sopan, etika memasuki area suci seperti pura, serta larangan merusak artefak atau benda pusaka. Pedoman ini perlu disampaikan dalam bentuk yang mudah diakses melalui brosur, papan informasi di titik kunjungan, maupun pengarahan langsung oleh pemandu lokal sebelum wisata dimulai. Rekomendasi ini penting untuk mengurangi potensi gesekan budaya sekaligus meningkatkan kualitas pengalaman wisata yang berkarakter edukatif dan beretika.

4. Kesimpulan

Penelitian ini menyimpulkan bahwa pengelolaan kelembagaan Desa Wisata Bongkasa Pertiwi masih berada pada tahap perkembangan awal dan menunjukkan adanya fragmentasi dalam struktur serta mekanisme koordinasi. Belum terbentuknya badan pengelola khusus yang menangani sektor pariwisata menyebabkan peran dan tanggung jawab antar-aktor, pemerintah desa, adat, pelaku usaha wisata, dan mitra eksternal sering berjalan secara parsial dan tidak terintegrasi. Akibatnya, banyak proses manajerial berlangsung secara informal, sehingga efektivitas pengelolaan pariwisata desa belum optimal. Dari perspektif kapasitas sumber daya manusia, studi ini menemukan bahwa pelaku usaha wisata lokal masih menghadapi keterbatasan dalam aspek keterampilan

manajerial, termasuk penyusunan laporan keuangan sederhana, teknik pemasaran digital, dan standar layanan tamu profesional. Kapasitas yang belum merata ini berdampak pada kualitas pengalaman wisatawan dan berpotensi menghambat daya saing desa wisata, terutama dalam menghadapi pasar wisata berbasis komunitas yang semakin kompetitif. Penelitian juga mengidentifikasi adanya kesenjangan dalam perlindungan lingkungan dan budaya desa. Meskipun ada kesadaran kolektif mengenai pentingnya menjaga ekologi Sungai Ayung, ruang-ruang hijau, dan nilai adat setempat, belum terdapat pedoman atau protokol formal yang mengatur perilaku wisatawan maupun mekanisme reinvestasi pendapatan wisata untuk konservasi lingkungan atau pelestarian budaya. Kondisi ini menimbulkan risiko jangka panjang bagi keberlanjutan desa wisata. Sebagai respon terhadap temuan tersebut, penelitian ini menawarkan model kelembagaan kolaboratif yang meliputi pembentukan Badan Pengelola Desa Wisata (BPDW), penguatan forum musyawarah partisipatif, pengembangan program peningkatan kapasitas masyarakat, implementasi sistem akuntabilitas keuangan yang transparan, serta penyusunan pedoman etika wisatawan. Model ini diyakini mampu meningkatkan keberlanjutan ekonomi, sosial budaya, dan lingkungan. Selain itu, model tersebut memperkuat pemberdayaan komunitas lokal, memperjelas alur koordinasi antar-aktor, serta memastikan distribusi manfaat pariwisata yang lebih adil.

Referensi

1. Murphy, P. (1985) *Tourism: A Community Approach*. London: Methuen.
2. Scheyvens, R. (1999) *Ecotourism and the Empowerment of Local Communities*. London: International Institute for Environment and Development.
3. Tosun, C. (2000) "Limits to community participation in the tourism development process in developing countries", *Tourism Management*, 21(6), pp. 613–633.
4. Sofield, T. H. B. and Li, F. M. (1998) "Community-based ecotourism: a factor for sustainable development?", *Tourism Management*, 19(1), pp. 27–36.
5. North, D. C. (1990) *Institutions, Institutional Change and Economic Performance*. Cambridge: Cambridge University Press.
6. Bramwell, B. and Lane, B. (2011) *Critical issues in governance and planning for sustainable tourism*. London: Routledge.
7. Cole, S. (2006) "Information and Empowerment: The Keys to Achieving Sustainable Tourism", *Journal of Sustainable Tourism*, 14(6), pp. 629–644.
8. Reed, M. G. (1999) "Stakeholder participation for environmental management: a literature review", *Biological Conservation*, 141(10), pp. 2417–2431.
9. Putra, I. G. N. D. and Suana, I. G. (2018) "Pemberdayaan Masyarakat dalam Pengembangan Desa Wisata di Bali: Tantangan dan Peluang", *Jurnal Pariwisata dan Bisnis*, 7(2), pp. 110–125.
10. Pianta, P. (2020) "Conflict Between Traditional Institutions and Local Governments in Balinese Tourism Villages", *Journal of Tourism Studies*, 12(1), pp. 45–60.
11. Suardana, I. N. (2019) "Banjar, Desa Adat dan Pariwisata di Bali: Pemetaan Peran dan Dinamika Kekuasaan", *Jurnal Antropologi Bali*, 8(1), pp. 22–38.
12. Jamal, T. and Camargo, B. (2014) *Collaborative governance in tourism: dimensions, legitimacy and implications*. Bristol: Channel View Publications.
13. Aas, C. (2005) "Place, boundary and voice: reflections on heritage tourism and identity", *Conservation & Management of Archaeological Sites*, 7(3–4), pp. 349–355.
14. Mitchell, J. and Reid, D. (2001) "Community integration: island tourism in Peru", *Annals of Tourism Research*, 28(1), pp. 113–139.
15. Yin, R. K. (2014) *Case Study Research: Design and Methods* (5th ed.). Thousand Oaks, CA: Sage Publications.
16. Ahmad, M., & Wilkins, S. (2025). *Purposive sampling in qualitative research: a framework for the entire journey*. *Quality & Quantity*, 59(2), 1461–1479. <https://doi.org/10.1007/s11135-024-02022-5>
17. Udayanga, S. (2025). Reflexive and iterative thematic analysis (RITA): A design-framework for qualitative research. *Qualitative Research*, 14687941251377282.
18. Dahal, N. (2025). *Qualitative data analysis: reflections, procedures, and some points for consideration*. *Frontiers in Research Metrics and Analytics*, 10:1669578. <https://doi.org/10.3389/frma.2025.1669578>