



Jurnal Nasional Pariwisata

Dinamika Kelembagaan dan Permasalahan Interaksi Lembaga: Studi Kasus Wisata Desa Karangrejo, Kecamatan Borobudur, Magelang

Chansya Beryl Farahdiba*; Ferdhika Riki Satriawan; Ira Dahlia; Miladia Azzahra;
Vinda Permata Khairunisa; Zalzabila
Departemen Manajemen dan Kebijakan Publik, Fakultas Ilmu Sosial dan Politik,
Universitas Gadjah Mada

*Corresponding email:
chansya.beryl.farahdiba@mail.ugm.ac.id

Abstrak

Community-Based Tourism (CBT) atau pariwisata berbasis masyarakat merupakan salah satu variasi dalam model pariwisata yang saat ini marak diterapkan pada destinasi-destinasi wisata. Penelitian ini mengeksplorasi dinamika kelembagaan dan permasalahan interaksi dalam pengelolaan pariwisata di Desa Karangrejo, Kecamatan Borobudur, Magelang, Indonesia. Ini didasari oleh tantangan yang dihadapi Desa Karangrejo dalam pengelolaan pariwisata yang efektif dan berkelanjutan. Penelitian ini bertujuan untuk menganalisis dinamika kelembagaan serta permasalahan dan kompleksitas interaksi antara pemangku kepentingan di Desa Karangrejo. Penelitian menggunakan pendekatan kualitatif-deskriptif dengan sumber data primer serta sekunder yang diperoleh melalui wawancara, observasi, dan studi dokumen. Hasil penelitian menunjukkan bahwa pengelolaan pariwisata di Desa Karangrejo didasarkan pada inisiatif masyarakat dengan pemerintah desa yang berperan sebagai pendukung. Penelitian ini juga mencatat pola relasi unik antar pemangku kepentingan yang didasarkan pada hubungan keluarga dan persahabatan, serta adaptasi terhadap krisis COVID-19 dengan bantuan dari lembaga eksternal, yaitu UNESCO. Kesimpulan menekankan pentingnya pendekatan adaptif dan kolaboratif dalam pengelolaan pariwisata desa, dengan pemahaman mendalam tentang konteks lokal dan kemitraan strategis antara pemangku kepentingan untuk memastikan pengembangan pariwisata yang berkelanjutan dan memberdayakan masyarakat lokal. Penelitian lanjutan dibutuhkan mengenai resiliensi kelembagaan manajemen CBT yang bersifat cair selama kondisi krisis.

Kata Kunci: kelembagaan; interaksi Lembaga; *community based tourism*; Borobudur; pariwisata berkelanjutan

Abstract

Community Based Tourism (CBT) is a variation of the tourism model that is widely applied in tourist destinations. This study explores the institutional dynamics and interaction problems in tourism management in Karangrejo Village, Borobudur District, Magelang, Indonesia. This is based on the challenges faced by Karangrejo Village in managing effective and sustainable tourism. This study aims to analyze institutional dynamics and the problems and complexity of interactions between stakeholders in Karangrejo Village. The study uses a qualitative-descriptive approach with primary and secondary data sources obtained through interviews, observations, and document studies. The results indicate that tourism management in Karangrejo Village is based on community initiatives with the village government acting as a supporter. This study also notes unique relationship patterns between stakeholders based on family and friendship, as well as adaptation to the COVID-19 crisis with assistance from external institutions, namely UNESCO. The conclusion emphasizes the importance of an adaptive and collaborative approach in village tourism management, with a deep understanding of the local context and strategic partnerships between stakeholders to ensure sustainable tourism development and empower local communities. Further research is needed on the institutional resilience of CBT management that is fluid during crisis conditions.

Keywords: institutions; institutional interaction; *community-based tourism*; Borobudur; sustainable tourism

PENDAHULUAN

Desa Karangrejo di Kecamatan Borobudur, Magelang, terkenal sebagai salah satu destinasi wisata yang menawarkan keindahan alam dan kekayaan budaya. Seiring dengan perkembangan pariwisata, muncul berbagai dinamika kelembagaan dan permasalahan interaksi yang melibatkan berbagai pemangku kepentingan. Tulisan ini bertujuan untuk mengkaji dinamika kelembagaan serta permasalahan interaksi yang terjadi dalam pengelolaan pariwisata di Desa Karangrejo. Latar belakang penelitian ini berfokus pada kompleksitas yang muncul dari interaksi antara berbagai pihak, yaitu pemerintah desa, masyarakat lokal, pelaku usaha, dan wisatawan. Kelembagaan yang ada seringkali menghadapi tantangan dalam mengelola pariwisata secara efektif dan berkelanjutan seperti misalnya, koordinasi yang kurang efektif, tumpang tindih kebijakan, serta konflik kepentingan antara pihak-pihak yang terlibat. Selain itu, dampak sosial dan lingkungan dari pariwisata juga menjadi perhatian penting yang harus ditangani secara serius.

Tujuan utama dari penelitian ini adalah untuk menganalisis dinamika kelembagaan dan permasalahan interaksi yang terjadi di Desa Karangrejo, serta memberikan rekomendasi strategis untuk meningkatkan efektivitas pengelolaan pariwisata. Penelitian ini juga bertujuan untuk memahami bagaimana kebijakan dan praktik pengelolaan pariwisata dapat mempengaruhi kesejahteraan masyarakat lokal dan kelestarian lingkungan. Dengan demikian, hasil penelitian ini diharapkan dapat memberikan kontribusi bagi pengembangan pariwisata yang berkelanjutan di Desa Karangrejo dan desa-desa wisata lainnya. Secara garis besar, ruang lingkup penelitian ini mencakup analisis struktur kelembagaan, mekanisme koordinasi, serta tantangan dan hambatan yang dihadapi dalam pengelolaan pariwisata di Desa Karangrejo. Penelitian ini juga akan meneliti mengenai interaksi antara berbagai pemangku kepentingan mempengaruhi proses pengambilan keputusan dan implementasi kebijakan. Selain itu, penelitian ini akan mengkaji dampak sosial dari pariwisata terhadap masyarakat lokal.

Signifikansi penelitian ini terletak pada upaya memberikan rekomendasi strategis yang dapat digunakan oleh pemangku kepentingan untuk meningkatkan efektivitas pengelolaan pariwisata. Dengan memahami dinamika kelembagaan dan permasalahan interaksi yang terjadi, pihak-pihak yang terlibat juga dapat mengambil langkah-langkah yang lebih efektif untuk mengatasi masalah yang ada dan memanfaatkan potensi pariwisata secara optimal. Referensi yang digunakan dalam penelitian ini mencakup berbagai literatur akademik, laporan resmi, serta data empiris yang diperoleh dari lapangan. Literatur akademik digunakan untuk memahami teori dan konsep yang relevan dengan penelitian ini, sementara laporan resmi dan data empiris digunakan untuk mendapatkan gambaran yang lebih jelas mengenai kondisi nyata di lapangan. Dengan menggabungkan berbagai sumber informasi ini, peneliti dapat menyajikan analisis yang komprehensif dan mendalam mengenai dinamika kelembagaan dan permasalahan interaksi yang terjadi di Desa Karangrejo.

Secara keseluruhan, penelitian ini memberikan pemahaman yang lebih baik mengenai kompleksitas pengelolaan pariwisata di Desa Karangrejo dan menawarkan rekomendasi strategis yang dapat digunakan untuk meningkatkan efektivitas pengelolaan pariwisata.

Penelitian ini diharapkan dapat memberikan kontribusi yang signifikan bagi pengembangan pariwisata yang berkelanjutan di Indonesia.

TINJAUAN PUSTAKA

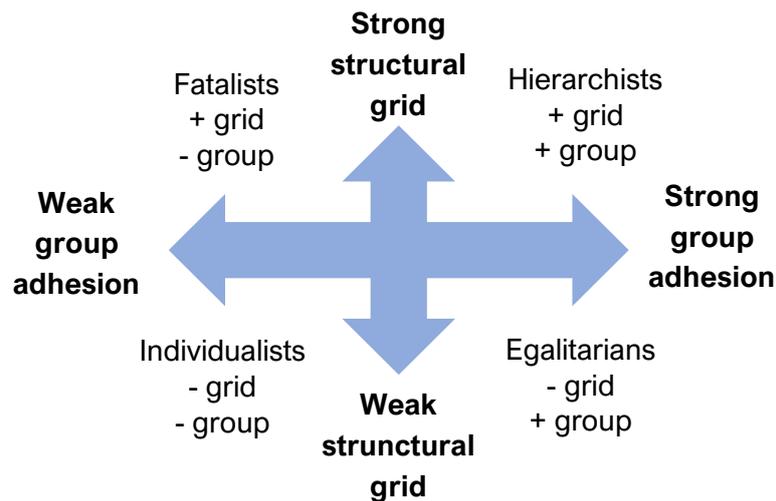
1. *Community-based Tourism*

Community Based Tourism (CBT) atau pariwisata berbasis masyarakat merupakan salah satu variasi dalam model pariwisata yang menurut Getz & Jamal (dalam Okizaki, 2008) memiliki keterkaitan erat dengan teori kolaborasi karena melibatkan interaksi antara *stakeholders* dalam pengelolaan pariwisata. Dalam perkembangannya, model CBT yang melibatkan partisipasi dan kolaborasi aktif di antara masyarakat lokal mendapatkan respons positif karena dinilai lebih berkelanjutan melalui proses pemberdayaan masyarakat dan komunitas lokal. Ini seperti yang disampaikan oleh Rocharungsat (dalam Sann, 2023), yaitu CBT memiliki tujuan utama meningkatkan manfaat sosial dan budaya masyarakat setempat melalui kesempatan partisipasi pengelolaan pariwisata yang terbuka bagi masyarakat lokal di desa mereka sendiri. Pada gilirannya, model CBT bahkan dipandang sebagai salah satu alternatif manajemen pariwisata yang menawarkan keberlanjutan sosial dan lingkungan serta manfaat ekonomi bagi masyarakat lokal yang umumnya tidak tersentuh dalam pengembangan wisata (Ruiz-Ballesteros, 2023; Mtaputri *et al.*, 2023).

Lebih lanjut, Utami *et al.* (2019) menjelaskan bahwa salah satu perkembangan dari model CBT adalah munculnya gagasan atau inovasi desa wisata yang menawarkan atau menjual keunikan dan kehidupan sosial budaya masyarakat lokal pada satu kawasan perdesaan sebagai daya tarik wisata. Program ini kemudian banyak diterapkan dan dipromosikan di berbagai negara mengingat potensinya yang cukup besar untuk meningkatkan pertumbuhan ekonomi, sosial, budaya, dan lingkungan bagi desa wisata.

2. *Polyrationality Theory*

Polyrationality dalam kebijakan terkait dengan tidak adanya satu ukuran atau standar yang dapat diterapkan dalam semua situasi kebijakan. Kebijakan polirasional seringkali menjadi elemen inti yang merupakan titik buta dari kebijakan monorasional. Apabila dalam beberapa komponen kebijakan tidak sesuai dengan komponen lainnya atau bahkan terlihat sangat tidak sesuai tetapi berjalan dengan lancar, maka kebijakan tersebut bersifat polirasional (Davy, 2014). Terkait dengan sifat polirasional dalam pembuatan kebijakan, Schwarz & Thompson (1990) menjelaskan bahwa terdapat komponen utama dalam teori budaya terkait dengan empat rasionalitas yang perlu dimasukkan ke dalam budaya politik (Ostrove, 2013). Keempat rasionalitas tersebut kemudian bertujuan untuk menganalisis sejumlah isu perencanaan dan kebijakan publik. Dalam hal tersebut, hakikat realitas kemudian melegitimasi dan mereproduksi jenis hubungan institusional tertentu. Kondisi tersebut kemudian terkait dengan persepsi seseorang tentang bagaimana manusia seharusnya berinteraksi dengan alam dapat berdampak drastis pada persepsi terhadap rencana dan kebijakan (Ostrove, 2013).



Gambar 1. *The social map of rationality*
 Sumber: Hartmann (2011)

Budaya berkaitan dengan rasionalitas dan juga terkait dengan cara hidup, solidaritas sosial dan, dan budaya (Hartmann, 2011). Terdapat peta sosial yang ditemukan oleh Mary Douglas yang menggambarkan dua dimensi sosialitas yaitu Grid & Group. Dimensi Group menunjukkan keterikatan individu terhadap kelompok; bisa lemah (sisi kiri) atau kuat (sisi kanan); dimensi Grid menggambarkan spektrum sosial, dari 'ditenagai sendiri' (bawah) hingga 'dibatasi secara ketat' (naik) (Schwarz & Thompson (1990) dalam Hartmann, 2011). Peta sosial dapat membantu memahami rasionalitas yang menggerakkan sistem sosial. Pada kuadran tersebut rasionalitas terbagi menjadi empat, yaitu individualis, egaliter, hierarki, dan fatalis. Rasionalitas individualis ditempatkan pada kuadran di kiri bawah; dengan tingkat struktural yang lemah disertai keyakinan bahwa penentuan nasib sendiri merupakan nilai yang penting. Kaum individualis percaya pada efisiensi, kebebasan, dan mekanisme pasar. Kaum individualis juga tidak mempercayai negara, mengabaikan tuntutan moral, dan tidak menyukai kemalasan. Prinsip kemudian ditekankan pada keberanian dan aktivitas, serta pasar dapat memberikan hasil yang optimal, selama tidak ada yang melakukan intervensi terhadap kekuatan ekonomi bebas (Hartmann, 2011).

Rasionalitas egaliter terkait dengan penentuan nasib sendiri, tetapi hanya pada komunitas yang kuat. Prinsip-prinsip yang ditekankan terkait dengan moral, kapasitas sosial, prinsip-prinsip etika, kepercayaan, kerja sama, dan konsensus komunal. Rasionalitas egaliter juga mengabaikan aturan dan negara, cenderung takut terhadap hierarki, tetapi juga takut terhadap pasar (Hartmann, 2011). Rasionalitas hierarki terletak pada peta sosial di kuadran kanan atas, di mana pengorganisasian diri terdapat dalam struktur yang kuat dengan peraturan yang tegas dan mematuhi otoritas. Oleh karena itu, terdapat pembentukan lembaga-lembaga dan pembagian peran di bawah sistem. Prinsip-prinsip kemudian ditekankan pada hukum dan ketertiban serta *checks and balances*, di mana keputusan harus dipertimbangkan dengan baik. Oleh karena itu, dalam rasionalitas ini terdapat komite ahli. Selain itu, rasionalitas hierarki menekankan bahwa pasar harus diatur (di mana kaum egaliter dianggap sebagai penghalang yang skeptis dan kaum fatalis harus dikontrol) (Hartmann, 2011).

Rasionalitas kaum fatalis terkait dengan sistem yang tidak bersekutu dengan kelompok atau bertindak berdasarkan penentuan nasib sendiri, melainkan percaya pada heteronomi. Hal ini terkait dengan bagaimana kelompok fatalis tidak akan mencoba campur tangan sama sekali dan menerima situasi sebagai hal yang tidak dapat dikendalikan dan menganggap bahwa semua yang terjadi adalah takdir. Meskipun terdapat kelompok lain yang mencoba untuk menguasai dunia, atau percaya bahwa klaim dan inisiatif moral kelompok fatalis dapat diubah, atau terkait dengan sistem pasar, kelompok fatalis beranggapan bahwa hal tersebut bukan masalah dan terkait dengan bagaimana dunia terjadi begitu saja tanpa diduga (Hartmann, 2011).

3. *Institutional Theory*

Institutional theory atau teori kelembagaan merupakan kerangka teoritis berdasarkan perspektif bahwa institusi adalah unsur yang membentuk social world kemudian mempengaruhi aturan, praktik, dan struktur dalam implementasinya (Lawrence & Shadnam, 2008). Sejarah awal teori ini dapat ditemukan dalam tulisan dari Max Weber dan Emile Durkheim. Weber mengemukakan bahwa kepercayaan (*beliefs*) dan sistem kebudayaan (*cultural system*) berperan dalam menyediakan seperangkat makna (*the set of meanings*) untuk kemudian diinterpretasikan sebagai aksi atau tindakan. Sistem yang dikemukakan oleh Weber tersebut sangat dekat dengan konsep institusi pada saat ini. Sementara itu, Durkheim mendeskripsikan bahwa institusi merupakan sistem simbolik yang dapat diartikan sebagai sistem dari pengetahuan, kepercayaan, dan moral. Lebih lanjut, Durkheim mengamini bahwa tindakan bersumber dari kepercayaan dan meyakini pentingnya *collective representation*.

Pada dasarnya, lembaga tidak bersifat homogen, melainkan menyesuaikan dengan konteks sosial tertentu secara spesifik. Ini sesuai dengan argumen pada *neo-institutional theory*. Salah satunya yaitu argumen dari Meyer & Rowan (1977) yang mengemukakan bahwa organisasi membentuk struktur dengan menyesuaikan pada konteks (*institutional context*) dan seiring dengan hal itu berupaya untuk memperoleh legitimasi, sumber daya, stabilitas, dan peluang untuk terus bertahan. Pemikiran lainnya yang tergolong sebagai awal mula dari *neo-institutional theory* berasal dari DiMaggio & Powell (1983). Dari pemikiran keduanya, lahir konsep *isomorphism*, yaitu *institutional context* bukan hanya memengaruhi institusi. Lebih dari itu, bahkan dapat memaksa organisasi untuk sama dengan yang lain baik bentuk maupun praktiknya (*isomorphic*). *Isomorphism* terdiri dari tiga jenis proses, yaitu *coercive*, *mimetic*, dan *normative*. Pertama, *coercive isomorphism* memaksa organisasi untuk bertindak sesuai tekanan dari pemerintah atau organisasi lain, maupun ekspektasi dari lingkungan sekitar. Kedua, *mimetic isomorphism* pada umumnya ditunjukkan dengan adanya adopsi dari praktik institusi lain yang dianggap dapat memberikan dampak positif, misalnya dalam penggunaan teknologi. Terakhir, *normative isomorphism* berlandaskan kesamaan profesi atau standar moral lainnya, contohnya tindakan yang diambil oleh institusi dalam bidang kesehatan.

METODOLOGI

Metode yang digunakan dalam penelitian ini adalah pendekatan deskriptif melalui proses pengumpulan data primer dan sekunder. Data primer dikumpulkan melalui wawancara dan observasi, serta data sekunder dikumpulkan melalui studi dokumen hasil penelitian dan artikel

jurnal. Dipilihnya pendekatan kualitatif karena penelitian ini menitikberatkan pada analisis deskriptif bukan melalui angka-angka sebagaimana diisyaratkan dalam penelitian kualitatif (Pramudita & Herdiana dalam Hilman & Kartika, 2020).

Pendekatan deskriptif yang digunakan dalam penelitian ini bertujuan untuk memberikan gambaran yang jelas dan rinci mengenai situasi yang sedang diteliti. Dengan demikian, data yang dikumpulkan tidak hanya menggambarkan fakta-fakta secara objektif, tetapi juga memberikan pemahaman yang lebih mendalam mengenai konteks dan makna dari situasi tersebut. Wawancara dan observasi sebagai metode pengumpulan data primer memungkinkan peneliti untuk mendapatkan informasi langsung dari narasumber dan mengamati fenomena secara langsung di lapangan. Sementara itu, studi dokumen dan artikel jurnal sebagai sumber data sekunder memberikan dasar teoritis dan empiris yang mendukung analisis penelitian ini.

Penelitian dengan topik dinamika kelembagaan dan permasalahan interaksi yang terjadi ini dilakukan di Desa Karangrejo, Kecamatan Borobudur. Pemilihan Desa Karangrejo diambil untuk menganalisis dinamika kelembagaan sekaligus sebagai lokus penelitian karena desa tersebut terletak di kawasan wisata sekitar Candi Borobudur yang telah ditetapkan sebagai warisan budaya dunia (*World Cultural Heritage*) oleh UNESCO. Letak geografis Desa Karangrejo yang strategis, berada di dekat salah satu situs warisan budaya dunia yang terkenal, memberikan konteks yang kaya untuk menganalisis dinamika kelembagaan dan permasalahan interaksi yang terjadi di desa tersebut. Dalam konteks penelitian ini, kelembagaan tidak hanya dipahami sebagai struktur formal yang ada di desa, tetapi juga meliputi norma, aturan, dan praktik yang berlaku dalam interaksi sosial di masyarakat. Oleh karena itu, analisis kelembagaan mencakup berbagai aspek, mulai dari struktur organisasi hingga dinamika interaksi sosial yang terjadi.

Berdasarkan hal tersebut, penelitian ini menganalisis mengenai bentuk kelembagaan yang ada, *stakeholder* atau pihak-pihak yang terlibat didalamnya dan kemudian di lakukan pemetaan (*mapping*) serta analisis peran dari masing-masing aktor, dan dinamika kelembagaan serta permasalahan interaksi yang terjadi di Desa Karangrejo, Kecamatan Borobudur, Kabupaten Magelang.

HASIL DAN PEMBAHASAN

1. Bentuk Kelembagaan

Dalam Undang-Undang Nomor 10 Tahun 2009 tentang Kepariwisata, dijelaskan bahwa terdapat empat aspek pengembangan kepariwisataan, yaitu industri pariwisata, destinasi pariwisata, pemasaran, dan kelembagaan kepariwisataan. Berdasarkan hal tersebut, kelembagaan pariwisata merupakan salah satu kunci keberhasilan dalam pengembangan pariwisata. Kelembagaan pariwisata, antara lain meliputi unsur pemerintah, unsur swasta, unsur masyarakat, pengembangan sumber daya manusia, regulasi, dan mekanisme operasional di bidang kepariwisataan. Pembangunan pariwisata perlu menggunakan pendekatan perencanaan kolaboratif yang mengarah pada sinergi antar pihak sebagai upaya mencapai tujuan bersama. Masing-masing *stakeholder* memiliki peran yang berbeda

walaupun mungkin saling bersinggungan. Misalnya pemerintah membangun infrastruktur dasar pariwisata dan menyiapkan regulasi; swasta berperan sebagai penyelenggara bisnis pariwisata; dan komunitas masyarakat berperan sebagai penyedia ekonomi kreatif atau pendukung kelompok sadar wisata.



Gambar 2. Kelembagaan Kepariwisataan

Sumber: Hastuti, D., et al (2023)

Rencana Induk Pembangunan Kepariwisataan Nasional Periode 2010–2025 mendefinisikan kelembagaan pariwisata sebagai kesatuan unsur-unsur dan jaringan yang dikembangkan secara terorganisasi. Unsur-unsur dan jaringan tersebut meliputi pemerintah desa, pemerintahan daerah, swasta, masyarakat, sumber daya manusia, peraturan, dan mekanisme operasional yang berkesinambungan untuk mencapai tujuan di bidang kepariwisataan. Dengan demikian, kelembagaan pariwisata menjadi integrasi yang sejalan dengan pemerintah, organisasi, pelaku pariwisata, hukum, dan implementasi teknologi guna mencapai tujuan pariwisata baik dalam lingkup lokal, regional, maupun nasional.

Desa Karangrejo merupakan salah satu desa wisata yang ada di Kecamatan Borobudur, Magelang, Jawa Tengah. Desa wisata ini terletak tak jauh dari Candi Borobudur, jaraknya hanya sekitar tiga kilometer. Objek wisata yang menjadi unggulan di Desa Wisata Karangrejo, yaitu Bukit Punthuk Setumbu dan Bukit Rhema. Tak hanya obyek wisata, desa ini juga menawarkan paket-paket wisata berkeliling desa, termasuk ke tempat-tempat wisata tersebut. Ada beberapa paket wisata yang akan mengajak pengunjung untuk merasakan kehidupan di desa, seperti bercocok tanam di sawah (*traditional farming*), menyusuri sungai naik mobil Jeep, Keliling Desa Wisata mengendarai *Volkswagen* (VW), andong, atau sepeda onthel. Pengunjung juga bisa melihat langsung kegiatan usaha rumahan yang dikelola oleh masyarakat setempat untuk menghasilkan produk khas Desa Karangrejo. Misalnya, produk gula jawa, keripik ketela (*jet kolet*), empon-empon, gerabah, batik, hingga miniatur Borobudur dari serbuk batu dan ukir bambu. Desa Wisata Karangrejo juga memiliki fasilitas ruang pertemuan dan tempat kuliner yang berlokasi di Balai Ekonomi Desa (Balkondes) Karangrejo, serta bagi wisatawan luar kota terdapat juga fasilitas hotel (plataran) maupun *homestay*.

Berdasarkan hasil observasi, wawancara, dan juga FGD yang telah dilakukan, pengelolaan berbagai aktivitas wisata di desa Karangrejo ini cenderung berbentuk “wisata desa” bukan seperti “desa wisata” pada umumnya. Dari sekitar 20 desa yang ada di wilayah Kecamatan Borobudur, salah satu desa yang benar-benar terstruktur sesuai dengan lazimnya konsep desa wisata adalah Desa Candirejo. Di desa ini, keseluruhan pendapatan dari aktivitas dan paket wisata disalurkan ke dalam koperasi desa. Skema tersebut cukup berbeda jika dibandingkan dengan Desa Karangrejo yang menggunakan konsep “wisata desa”, yaitu pengelolanya adalah masyarakat pribadi sedangkan pemerintah desa hanya berperan sebagai pendukung atau supporter. Hal ini karena di Desa Karangrejo, mekanisme atau operasional wisata terbentuk terlebih dahulu oleh masyarakat lokal baru kemudian dibentuk sistem desa wisata dari sektor pemerintah sebagai pendukung wisata di kawasan sekitar Borobudur. Meskipun demikian, antara masyarakat dan pemerintah tetap melakukan kerja sama dan berkolaborasi dalam mengembangkan pariwisata di Desa Karangrejo. Dalam struktur pemerintah desa, terdapat Badan Usaha Milik Desa (BUMDes) yang memiliki unit usaha di bawahnya, seperti Balkondes Karangrejo, Pendopo Kebun Buah, hingga pusat kerajinan batik. Salah satu contoh bentuk kerja sama yang dilakukan yaitu masyarakat berperan sebagai operator maupun menjalankan fungsi marketing dalam penjualan paket wisata yang berkolaborasi dengan BUMDes. Misalnya dengan memanfaatkan Balkondes sebagai tempat untuk penginapan, kemudian Pendopo Kebun Buah sebagai tempat untuk melakukan kegiatan batik, dan sebagainya.

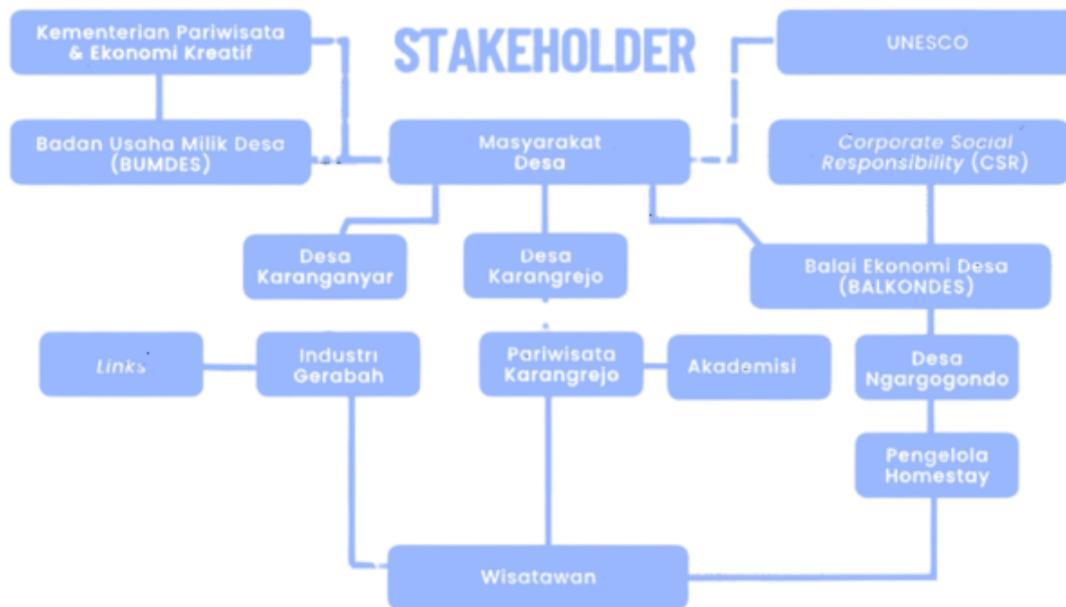
Selain itu, dalam proses perkembangan dari wisata Desa Karangrejo ini juga tidak terlepas dari peran serta pihak akademisi. Hasil dari FGD yang dilakukan menunjukkan bahwa akademisi berkontribusi dalam menyumbangkan ilmu dan pengetahuan tentang kepariwisataan. Akademisi dapat melakukan penelitian tentang potensi pariwisata desa, kebutuhan pasar, dan tren wisatawan. Mereka juga bisa mengidentifikasi keunggulan dan tantangan yang dihadapi desa wisata. Dari hal tersebut, hasil penelitian ini bisa digunakan untuk merumuskan strategi pengembangan yang berbasis data dan bukti. Hal ini dirasakan oleh masyarakat Desa Karangrejo, misalnya saat terjadi pandemi COVID-19 lalu. Masyarakat Desa Karangrejo terdampak cukup hebat dalam hal ekonomi karena mereka mengandalkan pemasukan-pemasukan dari wisata. Efek dari kebijakan pemerintah yang melakukan pembatasan aktivitas dan kegiatan di berbagai daerah di Indonesia, sektor pariwisata mengalami penurunan yang cukup signifikan. Dalam hal ini, akademisi dapat berperan untuk membantu masyarakat, misalnya dengan memberikan masukan dan rekomendasi dengan berdasarkan analisis secara ilmiah. Akademisi berupaya untuk mengolah potensi yang dimiliki oleh Desa Karangrejo dan memberikan saran untuk bisa mengembangkan bisnis rempah-rempah Borobudur sebagai inovasi saat pandemi. Pada akhirnya, hal ini membuahkan hasil yang baik dan membantu meningkatkan perekonomian masyarakat sehingga dapat bangkit dan tetap *survive* di masa pandemi.

Di samping kelembagaan yang cenderung mandiri bersumber dari *grassroot*, hal unik lainnya yaitu mengenai pola relasi antaraktor internal maupun antardesa wisata di Kecamatan Borobudur. Dalam lingkup internal beberapa objek wisata tertentu, pola relasi antaraktor terjalin berdasarkan hubungan keluarga atau persaudaraan. Saat studi lapangan ini dilaksanakan, ditemukan secara langsung bahwa narasumber dalam sesi FGD yang

merupakan pengusaha di bidang pariwisata dan *tour guide* dari Desa Karangrejo yang kebersamai perjalanan merupakan sepasang suami istri. Selain itu, hal unik ini juga ditemui dalam pengelolaan usaha sekaligus atraksi pariwisata edukatif kerajinan gerabah di Desa Karanganyar. Usaha kerajinan gerabah ini dapat dikunjungi oleh wisatawan, baik untuk sekadar melihat proses produksi atau koleksi maupun praktik langsung membuat karya. Usaha ini dikembangkan secara turun-temurun oleh sebuah keluarga di Desa Karanganyar dan telah memasuki generasi ketiga. Generasi penerus dari keluarga akan dilatih untuk membuat kerajinan gerabah jika telah memasuki usia sekitar 11 tahun. Uniknya lagi, terdapat pembagian tugas antara perempuan dan laki-laki sebagaimana sejarah yang terjadi pada zaman dahulu ketika masa Dinasti Syailendra berlangsung. Dalam hal ini, perempuan bertugas dalam membuat gerabah mulai dari persiapan alat dan bahan hingga pembentukan tanah liat sedemikian rupa hingga menjadi karya kerajinan. Sementara itu, laki-laki tidak diperkenankan untuk membentuk tanah liat seperti itu, melainkan ditugasi untuk pekerjaan lain, misalnya membakar kerajinan yang telah dibentuk dan membantu penjualan atau pemasaran produk. Pembagian tugas tersebut masih dilestarikan hingga saat ini oleh masyarakat Desa Karanganyar.

Dalam membangun relasi dengan sesama pengelola desa wisata terdapat karakteristik yang juga unik. Pola relasi yang dijalankan antar-operator objek wisata atau desa lainnya berdasar pada tali persaudaraan maupun pertemanan. Koneksi yang mereka jalin bertujuan untuk membentuk ekosistem pariwisata yang konstruktif sehingga benefit yang diperoleh dapat dirasakan secara bersama-sama oleh pelaku wisata setempat. Salah satu bentuk interaksi yang cukup krusial antara pengelola objek/desa wisata yaitu dalam hal penyebaran informasi mengenai kedatangan pengunjung. Biasanya, jika salah satu pengelola menerima rencana kedatangan pengunjung, informasi ini akan diteruskan (*forward*) kepada operator objek/desa lain, umumnya melalui *chat group* secara daring. Selain berbagi informasi sebelum kedatangan, mereka bahkan sering kali langsung mengarahkan atau merekomendasikan pengunjung untuk melanjutkan perjalanan wisata ke objek/desa lain. Koneksi ini pun diperkuat dengan adanya jalur wisata yang dihubungkan dengan mobil *Volkswagen* (VW). Adapun melalui penggunaan mobil VW ini, wisatawan akan diajak berkeliling desa maupun mengunjungi berbagai objek wisata di Kecamatan Borobudur. Terdapat dua skema yang ditawarkan oleh pengelola, yaitu paket wisata berjenis *long* dan *short*. Perbedaan kedua skema tersebut terletak pada durasi waktu perjalanan dan banyaknya objek wisata yang akan dikunjungi. Sesuai dengan hasil wawancara, para pelaku wisata di Kecamatan Borobudur merasa terbantu dan turut diuntungkan dengan adanya jalur wisata VW ini.

2. Pemetaan Aktor (*Stakeholder Mapping*)



Gambar 3. *Stakeholder Mapping*

Berikut adalah penjelasan dari pemetaan stakeholder yang diilustrasikan dalam gambar 3.:

a. Kementerian Pariwisata dan Ekonomi Kreatif

Kementerian ini berperan penting dalam memberikan kebijakan dan regulasi terkait pengembangan pariwisata dan ekonomi kreatif di Desa Karangrejo. Kebijakan dari kementerian ini mempengaruhi arah dan strategi pengembangan desa sebagai kawasan wisata.

b. Badan Usaha Milik Desa (BUMDes)

BUMDes berfungsi sebagai penggerak utama ekonomi desa dengan mengelola berbagai usaha yang dimiliki desa. Mereka bekerja sama dengan masyarakat desa untuk meningkatkan kesejahteraan ekonomi lokal melalui berbagai inisiatif bisnis.

c. Masyarakat Desa

Masyarakat desa merupakan stakeholder utama yang terlibat langsung dalam berbagai kegiatan dan dinamika kelembagaan di Desa Karangrejo. Partisipasi aktif masyarakat sangat penting dalam keberhasilan pengelolaan dan pengembangan desa sebagai kawasan wisata.

d. UNESCO

Sebagai organisasi internasional yang menetapkan Candi Borobudur sebagai warisan budaya dunia, UNESCO memiliki peran dalam memastikan pelestarian budaya dan mendukung kegiatan pariwisata yang berkelanjutan di sekitar kawasan tersebut.

e. *Corporate Social Responsibility* (CSR)

Program CSR dari berbagai perusahaan dapat memberikan dukungan finansial dan non-finansial untuk proyek-proyek pengembangan desa. Dukungan ini sering kali berupa bantuan dana, pelatihan, atau fasilitas yang dapat digunakan untuk meningkatkan kapasitas dan kesejahteraan masyarakat desa.

f. Balai Ekonomi Desa (Balkondes)

Balkondes adalah inisiatif yang bertujuan untuk mengembangkan ekonomi desa melalui berbagai program pemberdayaan dan pelatihan. Mereka bekerja sama dengan masyarakat desa untuk meningkatkan keterampilan dan peluang ekonomi.

g. Desa Karanganyar

Desa Karanganyar menjadi salah satu wadah dalam interaksi kelembagaan serta kerjasama dalam mengembangkan potensi pariwisata dan ekonomi lokal.

h. Industri Gerabah

Industri gerabah merupakan salah satu industri lokal yang mendukung perekonomian desa terutama Desa Karanganyar. Industri ini tidak hanya menghasilkan produk yang dijual sebagai cinderamata tetapi juga menarik wisatawan yang tertarik dengan proses pembuatan gerabah tradisional.

i. Pariwisata Karangrejo

Sektor pariwisata di Karangrejo mencakup berbagai atraksi wisata dan fasilitas yang menarik pengunjung ke desa. Ini termasuk pengelolaan *homestay*, wisata budaya, dan kegiatan-kegiatan lain yang mendukung daya tarik wisata desa.

j. Akademisi

Akademisi dari berbagai institusi pendidikan memberikan kontribusi dalam bentuk penelitian, konsultasi, dan pengembangan strategi yang berbasis data untuk mendukung pengelolaan dan pengembangan desa.

k. Desa Ngargogondo

Desa tetangga yang berinteraksi dengan Desa Karangrejo dalam berbagai aspek, termasuk pariwisata dan ekonomi. Kerja sama antara desa ini penting untuk menciptakan sinergi dalam pengembangan kawasan wisata yang lebih luas.

l. Pengelola *Homestay*

Pengelola *homestay* berperan dalam menyediakan akomodasi bagi wisatawan. Mereka membantu meningkatkan daya tarik wisata desa dan memberikan pengalaman tinggal yang autentik bagi pengunjung.

m. Wisatawan

Wisatawan merupakan salah satu stakeholder penting karena mereka adalah konsumen dari berbagai layanan dan produk yang ditawarkan oleh desa. Umpan balik

dari wisatawan sangat berharga untuk perbaikan dan peningkatan kualitas layanan pariwisata di desa.

3. Dinamika Kelembagaan: Intervensi Eksternal pada Kondisi Krisis

Desa Karangrejo telah menunjukkan dinamika kelembagaan yang kompleks dalam pengelolaan pariwisata. Sejak sebelum pandemi COVID-19, aktivitas pengelolaan pariwisata dilakukan secara swadaya oleh masyarakat, sehingga terdapat beberapa sistem yang dikelola oleh setiap stakeholder. Pada BUMDes, terdapat unit usaha dari seperti Balkondes yang dibangun melalui dana hibah CSR perusahaan untuk memperkuat pemasaran produk lokal. Selain itu, pada unit usaha BUMDes terdapat produk buah dan batik. Di sisi lain, terdapat operator (pihak swasta) yang bekerja sama dengan BUMDes melalui Balkondes untuk penjualan paket wisata. Selain itu, juga terdapat peran dari organisasi internasional yaitu UNESCO melalui kegiatan pendampingan dalam bentuk pelatihan pengelolaan desa wisata.

Meskipun memiliki aktivitas pariwisata yang mapan, implementasi sistem yang lebih terstruktur dan terkoordinasi sering kali menghadapi tantangan integrasi. Hal ini disebabkan beberapa faktor seperti sistem pengelolaan yang beragam dan dikelola oleh berbagai pihak, kurangnya pelibatan masyarakat dalam proses pengambilan keputusan, hingga konflik dalam pengelolaan unit usaha desa yang kemudian menghambat integrasi sistem. Kondisi tersebut ditunjukkan pada Balkondes (Balai Ekonomi Desa), sebagai unit usaha BUMDes yang didirikan dengan dana hibah CSR, memiliki beberapa tantangan dalam pengelolannya. Hal tersebut juga berakibat pada tingkat *survivability* unit usaha Balkondes yang cukup rendah, di mana dari 20 unit Balkondes hanya 5 unit yang dapat bertahan. Kondisi tersebut kemudian terkait dengan tantangan kelembagaan seperti kurangnya transparansi dalam manajemen dan pengelolaan keuangan. Selain itu, juga terdapat kurangnya transparansi pengelola Balkondes dengan masyarakat, yang menunjukkan kurangnya pelibatan masyarakat dalam pengelolaan.

Kompleksitas dalam pengelolaan pariwisata di Desa Karangrejo juga terkait dengan dinamika kelembagaan dalam manajemen wisata desa. Tantangan integrasi pada implementasi sistem yang lebih terstruktur dan terkoordinasi seringkali terjadi dikarenakan desa telah memiliki aktivitas pariwisata yang mapan. Hal tersebut terkait di mana antara masyarakat, operator, dan pemerintah tidak memiliki keterikatan dalam sistem, sehingga setiap stakeholder dapat menjalankan sistem masing-masing tetapi tetap dapat saling berkolaborasi. Selain itu, masyarakat cenderung “nyaman” dengan keadaan yang ada dan cenderung resisten terhadap perubahan, terkecuali apabila terdapat kolaborasi antara pemerintah dengan masyarakat desa yang dinilai saling menguntungkan.

Terkait dengan sistem pengelolaan pariwisata dan dinamika kelembagaan, pada Desa Karangrejo sendiri lebih menerapkan prinsip egalitarian. Dalam hal tersebut, rasionalitas kelompok egaliter terkait pada penentuan nasib sendiri dengan prinsip-prinsip yang diterapkan terkait dengan moral, kapasitas sosial, prinsip-prinsip etika, kepercayaan, kerja sama dan konsensus komunal (Hartmann, 2011). Terkait dengan skema pasar, egalitarian bertindak dengan cara berorientasi pada kelompok, sehingga persaingan di pasar terjadi antara kelompok dengan kelompok lain – bukan di dalam kelompok. Rasionalitas egaliter juga mengabaikan aturan dan negara, di mana cenderung resisten terhadap hierarki (Hartmann, 2011). Kondisi tersebut ditunjukkan dengan bagaimana, setiap kelompok masyarakat baik

dalam unit usaha BUMDes melalui Balkondes maupun operator (swasta) saling bekerja sama dalam pengelolaan wisata di Desa Karangrejo melalui penjualan paket wisata. Selain itu, resistensi hierarki juga ditunjukkan di mana masyarakat cenderung menolak sistem-sistem pemerintah yang lebih terintegrasi. Kondisi masyarakat yang cenderung “nyaman” dengan keadaan yang ada dan resisten terhadap perubahan (terkecuali apabila terdapat kolaborasi antara pemerintah dengan masyarakat desa yang dinilai saling menguntungkan) juga menunjukkan bahwa rasionalitas egalitarian pada sistem pengelolaan pariwisata Desa Karangrejo cenderung menekankan pada ruang identitas, nilai guna, kemampuan, kepemilikan bersama, dan keadilan sosial (Davy, 2014).

Tantangan juga terjadi ketika manajemen wisata desa di sekitar Candi Borobudur menghadapi kondisi krisis yang disebabkan oleh pandemi COVID-19. Pembatasan pada mobilitas masyarakat yang ditujukan untuk memutus rantai penyebaran COVID-19 tentu berdampak signifikan pada sektor pariwisata, laporan yang dibuat oleh organisasi pariwisata dunia atau UNWTO (2022) bahkan menyebutkan bahwa sampai dengan tanggal 20 April 2020, seluruh tujuan wisata besar di dunia telah mengimplementasikan pembatasan perjalanan untuk merespons situasi pandemi COVID-19. Pandemi COVID-19 kemudian bahkan mempengaruhi kecenderungan tren pariwisata secara global yang sebelumnya dibingkai dengan isu over tourism menjadi non tourism dalam sekejap (Gössling *et al.*, 2021).

Tidak terkecuali pada destinasi wisata desa di sekitar Candi Borobudur, dampak COVID-19 pada sektor pariwisata secara global juga turut dirasakan oleh operator atau pelaku usaha wisata desa. Temuan studi yang dilakukan melalui proses wawancara dengan Mbak Cemplon, salah satu operator wisata di Desa Karangrejo, menunjukkan adanya variasi yang menarik pada dinamika kelembagaan wisata desa selama menghadapi krisis. Berdasarkan penuturan Mbak Cemplon, kekosongan kunjungan wisatawan akibat pandemi mengakibatkan usaha paket wisata yang biasanya ia tawarkan mati total. Untuk mengatasi kondisi tersebut, ia kemudian mencoba peruntungan lain dengan banting setir membuka usaha Rempah Borobudur yang dijual secara daring. Pada usaha ini, Mbak Cemplon ternyata dibantu oleh rekan-rekan dari UNESCO yang sudah bekerja sama dengan Mbak Cemplon untuk mengembangkan usaha wisata desa milik Mbak Cemplon. Rekan-rekan dari UNESCO berperan sebagai pendamping usaha yang menyediakan bantuan dan pelatihan bagi pelaku usaha. Pada awal pengembangan usahanya, Mbak Cemplon dibantu dalam melakukan proses branding seperti misalnya dalam pembuatan logo, promosi, hingga pemberian pelatihan bagi pekerja usaha. Pasca pandemi, dampak positif dari bantuan pihak UNESCO masih dapat dirasakan oleh kelembagaan usaha milik Mbak Cemplon yang makin berkembang, ini dapat dilihat dari munculnya satu badan atau divisi usaha yang berfokus pada digitalisasi pemasaran produk usaha yang ditawarkan oleh Mbak Cemplon, termasuk kemudian paket wisata desa yang mulai ditawarkan kembali pasca pandemi.

4. Implementasi *Community-Based Tourism*: Perlunya Penyesuaian secara Kontekstual

Penerapan *Community-Based Tourism* (CBT) di beberapa desa di Kecamatan Borobudur cenderung berbeda dengan konsep CBT pada umumnya. Beberapa desa wisata dikelola dan dikembangkan dengan bentuk serta dinamika kelembagaan yang unik hingga disebut sebagai

“wisata desa”, bukan “desa wisata”. Karakteristik tersebut menunjukkan bahwa kebijakan desa wisata berbasis CBT diimplementasikan oleh masyarakat setempat secara cair atau fleksibel dengan menyesuaikan situasi dan kondisi secara kontekstual. Menurut *polyrationality theory*, penyesuaian implementasi CBT di tataran praktis ini bukan merupakan fenomena yang patut untuk disalahkan. *Polyrationality theory* memandang bahwa tidak ada standar yang berlaku tunggal dan mutlak untuk setiap situasi kebijakan. Lebih lanjut, hal ini juga didukung oleh teori kelembagaan yang menyatakan bahwa adanya heterogenitas dalam implementasi aturan dan struktur dalam institusi merupakan suatu hal yang wajar terjadi (Lawrence & Shadnam, 2008). Realitas ini dipengaruhi oleh perbedaan dan keberagaman konteks yang ada di setiap institusi. Sebagaimana manajemen CBT yang unik dan khas yang dilakukan oleh masyarakat di wilayah Kecamatan Borobudur. Keunikan dan kekhasan tersebut terlihat dari kemandirian dalam mengelola objek wisata, pola relasi antar aktor maupun antar desa wisata berdasar tali persaudaraan dan kekeluargaan, hingga regenerasi secara turun-temurun dengan menjaga nilai dan budaya yang hidup sejak zaman nenek moyang.

Community Based Tourism (CBT) merupakan pendekatan pariwisata yang mengedepankan peran aktif dan partisipasi masyarakat lokal dalam merencanakan, mengembangkan, dan mengelola destinasi wisata. Berdasarkan hal tersebut, konsep dari CBT yang telah sebelumnya dirumuskan dan dirancang oleh pemerintah tidak harus serta merta untuk dapat diterapkan ke dalam objek terkait sesuai dengan konsep yang sudah tertulis sebelumnya. Dalam penerapan CBT diperlukan sebuah penyesuaian konteks dari bagaimana kondisi dan keadaan daerah agar dapat berfungsi dengan optimal. Hal ini berarti bahwa dalam implementasi CBT diperlukan adaptasi yang selaras seperti yang ada dalam teori kelembagaan. Teori ini menekankan pentingnya institusi, baik formal maupun informal, dalam membentuk dan memandu perilaku sosial dan ekonomi. Dalam konteks CBT, adaptasi berdasarkan teori kelembagaan berarti membangun, memperkuat, dan menyesuaikan institusi lokal agar lebih efektif dalam mengelola pariwisata.

CBT perlu dimulai dengan memahami dan mengintegrasikan institusi lokal yang sudah ada. Institusi ini termasuk adat istiadat, norma sosial, organisasi masyarakat, dan kebijakan lokal. Selain itu, struktur kelembagaan yang fleksibel dan adaptif juga perlu dipertimbangkan guna mendukung pengelolaan pariwisata ini. Dengan mengadopsi pendekatan berdasarkan teori kelembagaan, CBT seharusnya dapat menjadi lebih responsif, inklusif, dan berkelanjutan. Hal ini tidak hanya meningkatkan kualitas pengelolaan pariwisata, tetapi juga memastikan bahwa manfaat ekonomi, sosial, dan lingkungan dapat dirasakan secara merata oleh seluruh anggota komunitas.

5. Kelembagaan Eksternal pada Kondisi Krisis: antara Organisasi Internasional dan Pemerintah

Perlu digaris bawahi bahwa bantuan dari kelembagaan eksternal yaitu UNESCO sebagai organisasi internasional selama krisis hanya menyentuh segi teknis usaha melalui bantuan jasa yang ditawarkan, seperti misalnya pendampingan untuk proses branding, promosi, serta penyediaan pelatihan bagi pekerja usaha. Bentuk bantuan tersebut sebenarnya sudah pernah dibahas dalam literatur terdahulu, seperti misalnya Suansri (2003) yang menjelaskan bahwa jaringan CBT dengan pihak internasional biasanya hanya menyentuh aspek pengembangan,

pertukaran informasi, advokasi kebijakan, dan lainnya, tanpa banyak menyentuh aspek bantuan pendanaan secara langsung. Tidak sampai disitu, studi yang dilakukan oleh Lacey & Ilcam (2015) mengenai rezim bantuan global baru dalam pengembangan sektor pariwisata di Nambia juga menemukan bahwa bantuan pendanaan dari organisasi bantuan internasional tidak diberikan secara langsung, melainkan melalui inisiasi skema kemitraan sektor swasta untuk mewujudkan pendapatan berkelanjutan dari sektor pariwisata. Keterbatasan pada bantuan pendanaan dari organisasi dan jaringan internasional kemudian memunculkan pertanyaan mengenai peran pemerintah, khususnya pada kondisi krisis yang disebabkan oleh pandemi COVID-19. Umumnya, bantuan pendanaan dalam menghadapi krisis yang ditujukan kepada community based tourism berasal dari pemerintah. Ini dapat dilihat seperti misalnya di Thailand, pemerintah setempat memberikan bantuan dalam bentuk suntikan dana, kompensasi bisnis, hingga program vaksinasi lebih awal bagi pelaku usaha pariwisata (Sann *et al.*, 2023).

Terkait dengan kondisi krisis, peran pemerintah kemudian menjadi penting. Pada konteks ini, perlu dipahami mengenai manfaat maupun potensi negatif dari bantuan lembaga eksternal. Kolaborasi dan kemitraan merupakan hal mendasar dalam CBT saat ini. Meskipun kolaborasi dengan berbagai entitas dapat memberikan manfaat, penting untuk dipahami bahwa kemitraan antara CBT dan entitas/lembaga eksternal, harus bersifat sementara namun bersifat jangka panjang (Jugmohan *et al.*, 2020). Jugmohan *et al.* (2020) menjelaskan mengenai bagaimana kemitraan harus bersifat 'sementara' tetapi bersifat jangka panjang apabila diarahkan untuk meningkatkan kapasitas dan memberdayakan masyarakat dalam kaitannya dengan entitas eksternal. Akan tetapi, di sisi lain CBT sendiri tidak boleh menjadi bagian dari kemitraan. Kondisi tersebut juga terkait kebutuhan akan independensi dan kendali pada masyarakat dengan warisan budaya agar tetap dapat mengendalikan budaya dan dapat diberdayakan secara sosial serta ekonomi dengan bekerja di bidang pariwisata melalui kemitraan dengan lembaga pemerintah dan LSM (Jugmohan *et al.*, 2020).

Kelembagaan eksternal juga dapat memainkan peran ganda di mana berkontribusi terhadap kerentanan dan ketahanan komunitas. Di satu sisi, kelembagaan eksternal memberikan peluang bagi masyarakat lokal untuk memperoleh keterampilan dan pengetahuan baru serta untuk memobilisasi keterampilan sehingga memperkuat kapasitas dalam menghadapi perubahan. Namun, kelembagaan eksternal juga memiliki potensi memperburuk kerentanan komunitas khususnya di desa, misalnya dengan meningkatkan ketergantungan mereka pada modal eksternal (bantuan pihak eksternal) (Tian *et al.*, 2023).

Terkait dengan kondisi tersebut, dapat dipahami bahwa peran pemerintah tetap diperlukan dalam implementasi kelembagaan CBT. Intervensi yang dilakukan pemerintah berperan untuk memfasilitasi pendanaan, dukungan teknis, hingga mempromosikan CBT untuk menciptakan pembangunan lingkungan di industri pariwisata. Selain itu, pemerintah juga berperan untuk merancang dan menegakkan peraturan yang dimaksudkan untuk meminimalkan dampak lingkungan, sosial dan budaya dari pariwisata terhadap masyarakat lokal (seperti kerentanan desa dan ketergantungan) (Suansri, 2003; Tian *et al.*, 2023). Meskipun demikian, perlu diperhatikan bahwa intervensi yang dilakukan oleh pemerintah perlu memperhatikan kondisi sosial, budaya, hingga cara hidup masyarakat setempat dengan memperhatikan bagaimana rasionalitas yang terdapat pada masyarakat desa. Oleh karena itu, intervensi kebijakan yang

diterapkan perlu disesuaikan dengan polyrasionalitas, yang terkait dengan tidak adanya satu ukuran atau standar yang dapat diterapkan dalam semua situasi kebijakan (Hartmann, 2011).

KESIMPULAN

Pengembangan pariwisata di Desa Karangrejo dan sekitarnya merupakan contoh dinamis dari penerapan kelembagaan pariwisata yang berpusat pada masyarakat lokal dengan pendekatan yang fleksibel dan adaptif. Desa Karangrejo telah menunjukkan bahwa unsur-unsur yang terdapat dalam kepariwisataan mampu berinteraksi dan berkolaborasi untuk mencapai tujuan pariwisata yang berkelanjutan. Kolaborasi antara masyarakat, pemerintah, dan pihak akademisi juga merupakan elemen kunci dalam pengembangan pariwisata di Desa Karangrejo. Keberhasilan pengelolaan pariwisata juga dipengaruhi oleh pola relasi antar aktor yang berdasarkan hubungan keluarga dan persaudaraan. Di Karangrejo, misalnya, banyak pengelola wisata adalah anggota keluarga, yang memperkuat komitmen dan kerjasama dalam menjalankan usaha. Relasi antar desa wisata di Kecamatan Borobudur juga menunjukkan karakteristik yang unik. Koneksi yang dijalin melalui persaudaraan dan pertemanan menciptakan ekosistem pariwisata yang konstruktif dan saling menguntungkan. Informasi tentang kedatangan wisatawan sering dibagikan antar desa untuk memastikan distribusi manfaat ekonomi yang merata. Jalur wisata yang dihubungkan dengan mobil *Volkswagen* (VW) juga memperkuat koneksi ini, memungkinkan wisatawan untuk mengunjungi beberapa desa dalam satu perjalanan.

Dinamika kelembagaan pariwisata di Desa Karangrejo menghadapi tantangan terutama dalam hal integrasi sistem pengelolaan yang lebih terstruktur. Resistensi dari masyarakat terhadap perubahan dan kurangnya pelibatan dalam pengambilan keputusan sering menjadi hambatan. Pendampingan dalam branding, promosi, dan pelatihan pekerja usaha memberikan keterampilan baru yang berkontribusi pada keberlanjutan ekonomi desa. Implementasi *Community-Based Tourism* (CBT) di Desa Karangrejo dan sekitarnya menunjukkan bahwa penyesuaian kontekstual dan fleksibilitas adalah kunci keberhasilan. Meskipun menghadapi tantangan integrasi, kolaborasi yang erat antara masyarakat, pemerintah, dan akademisi, serta bantuan dari lembaga eksternal, memungkinkan desa untuk mengembangkan pariwisata yang berkelanjutan dan berdaya saing. Secara keseluruhan, Desa Karangrejo telah berhasil mengembangkan model pariwisata yang memberdayakan masyarakat lokal dan memanfaatkan potensi ekonomi desa dengan pendekatan kelembagaan yang adaptif dan kolaboratif. Hal ini menunjukkan bahwa keberhasilan pengelolaan pariwisata sangat bergantung pada partisipasi aktif dari semua *stakeholder*, keterbukaan terhadap perubahan, dan kemitraan yang strategis.

Untuk penelitian ke depan, topik mengenai resiliensi kelembagaan manajemen CBT yang bersifat cair selama menghadapi kondisi krisis sangat dibutuhkan. Penelitian dapat mengeksplorasi peluang dan tantangan kelembagaan tersebut dalam menghadapi kondisi krisis serta memetakan strategi dan manajemen yang dilakukan untuk mengatasi tantangan dan memaksimalkan peluang yang tersedia.

DAFTAR PUSTAKA

- Davy, B. (2014). Polyrational property: rules for the many uses of land. *International Journal of the Commons*, 8, 472–492.
- DiMaggio, P. J., & Powell, W. W. (1983). The iron cage revisited: Institutional isomorphism and collective rationality in organizational fields. *American Sociological Review*, 48, 147–160.
- Gössling, S., Scott, D., & Hall, C. M. (2021). Pandemics, tourism and global change: A rapid assessment of COVID-19. *Journal of Sustainable Tourism*, 29(1), 1-20. <https://doi.org/10.1080/09669582.2020.1758708>.
- Hartmann, T. (2011). *Clumsy Floodplains: Responsive Land Policy for Extreme Floods*. Ashgate Publishing Limited.
- Hastuti, D., Parmadi, Junaidi, Haryadi, Hodijah, S., & Heriberta. (2023). “Strategi Pengembangan Desa Wisata melalui Penguatan Kelembagaan: Studi Kasus Danau Tangkas”. *Studium: Jurnal Pengabdian Kepada Masyarakat*, Vol. 3(1), Hal. 37–48. <https://doi.org/10.53867/jpm.v3i1.88>.
- Hilman, Y. A. & Kartika, T.. (2020) Dinamika Kelembagaan Sektor Pariwisata di Kabupaten Ponorogo. *Indonesian Journal of Tourism and Leisure*, Vol. 01(1), hal. 26-37. <https://doi.org/10.36256/ijtl.v1i1.82>.
- Jejaring Desa Wisata. (2024). *Desa Wisata Karangrejo Borobudur*. Kemenparekraf. https://jadesta.kemenparekraf.go.id/desa/karangrejo_borobudur
- Jugmohan, S., Giampiccoli, A., Vallabh, D., & Mtapuri, O. (2020). A model of CBT networks and organizations: An African perspective and beyond. *Forum Geografic*, 19(1), 105–115. <https://doi.org/10.5775/FG.2020.104.I>
- Lacey, A., & Ilcan, S. (2015). *Tourism for development and the new global aid regime*. *Global Social Policy*, 15(1), 40-60. <https://doi.org/10.1177/1468018114523633>
- Lawrence, T. B., & Shadnam, M. (2008). Institutional Theory. *The International Encyclopedia of Communication*.
- Meyer, J.W., & Rowan, B. (1977). Institutionalized organizations: Formal structure as myth and ceremony. *American Journal of Sociology*, 83, 340–363.
- Mtapuri, O., Camilleri, M. A., & Dłużewska, A. (2022). Advancing community-based tourism approaches for the sustainable development of destinations. *Sustainable Development (Bradford, West Yorkshire, England)*, 30(3), 423-432.
- Okazaki, E. (2008). A Community-Based Tourism Model: Its Conception and Use. *Journal of Sustainable Tourism*, 16(5), 511–529. <https://doi.org/10.1080/09669580802159594>
- Ostrove, G. B. (2013). Polyrational Communication: The Process of Engaging with the Public While Drafting a Riparian Ordinance.
- Pusat Studi Perencanaan dan Pembangunan Regional. (2023). Pengembangan Kepariwisata. Universitas Gadjah Mada. <https://psppr.ugm.ac.id/2023/08/25/pengembangan-kepariwisataan/>.

- Ruiz-Ballesteros, E. (2023). What community for community-based tourism? *Current Issues in Tourism*, 26(16), 2664-2677. <https://doi.org/10.1080/13683500.2022.2091982>
- Sann, R., Lai, P., & Chen, C. (2023). Crisis adaptation in a Thai community-based tourism setting during the COVID-19 pandemic: A qualitative phenomenological approach. *Sustainability*, 15(1), 340. <https://doi.org/10.3390/su15010340>
- Suansri, P. (2003). Community-Based Tourism Handbook. *Responsible Ecological Social Tour-REST: Thailand*.
- Tian, B., Stoffelen, A., & Vanclay, F. (2023). Understanding resilience in ethnic tourism communities: the experiences of Miao villages in Hunan Province, China. *Journal of Sustainable Tourism*. <https://doi.org/10.1080/09669582.2023.2239525>
- Utami, M. M., Taufik, H. E. R., & Bhakti, W. N. (2019). Village Tourism: The Implementation of Community-Based Tourism. In 2019 International Conference on Organizational Innovation (ICOI 2019) (pp. 537-542). *Atlantis Press*. <https://www.atlantispress.com/proceedings/icoi-19/125919372>
- World Tourism Organization. (2020). Impact assessment of the COVID-19 outbreak on international tourism. <https://www.unwto.org/impact-assessment-of-the-covid-19-outbreak-on-international-tourism>.