

STRATEGI KELEMBAGAAN DALAM KOMPETISI PARIWISATA: PEMBELAJARAN DARI DESA PENTINGSARI

INSTITUTIONAL STRATEGIES IN TOURISM COMPETITION: A LESSON FROM PENTINGSARI VILLAGE

Adi Sucipto ^a

^a Fakultas Ilmu Sosial dan Ilmu Politik Universitas Kutai Kartanegara, Tenggarong.
e-mail: adisucipto59@gmail.com

Abstract

Desa Wisata Pentingsari (Dewi Peri) is one of the villages in Indonesia that successfully marked the rise of village actors who wanted to act collaboratively with other parties to improve the welfare of the village community. This study aims to look at the institutional strategy of Dewi Peri in an institutional context. This research method used a descriptive-qualitative approach. The results of the study showed that there had been efforts taken by the actor of Dewi Peri to develop the internal Dewi Peri, including in marketing strategies, improving the quality of human resources and the management system. Whereas in response to external structures, the actor Dewi Peri was performed improvements in infrastructure, homestay and services standardization, and created new attractions as manifestations of innovation.

Keywords: *Strategies, Institutional, Tourism*

Abstrak

Desa Wisata Pentingsari (Dewi Peri) adalah salah satu desa yang berhasil menandai adanya kebangkitan aktor-aktor di desa yang mau bertindak secara kolaboratif dengan pihak lain demi meningkatkan kesejahteraan masyarakat desa. Penelitian ini bertujuan untuk melihat strategi kelembagaan Dewi Peri dalam konteks institusional. Metode penelitian ini menggunakan pendekatan kualitatif deskriptif. Hasil penelitian menunjukkan bahwa adanya upaya yang telah ditempuh oleh aktor Dewi Peri untuk mengembangkan internal Dewi Peri, diantaranya dalam strategi pemasaran, peningkatan kualitas SDM dan sistem pengelolaan Desa Wisata. Sedangkan dalam merespons struktur eksternal, aktor Dewi Peri melakukan pembenahan dalam sarana prasarana, standarisasi *homestay* dan pelayanan, serta membuat atraksi baru yang lebih inovatif sebagai wujud inovasi.

Kata kunci: Strategi, Kelembagaan, Pariwisata.

A. PENDAHULUAN

Memasuki era Globalisasi sektor Pariwisata, Indonesia mendapatkan tantangan dan krisis yang semakin tajam. Krisis keamanan dimulai pasca bom bunuh diri di beberapa daerah yang menyebabkan beberapa negara mengeluarkan *travel advice* bagi warga negaranya untuk membatalkan kunjungannya ke Indonesia (Darmawan, 2018). Krisis ini kemudian berlanjut dengan adanya serangkaian bencana alam yang menimpa daerah-daerah vital pariwisata Indonesia seperti Erupsi gunung Agung di Bali dan gempa di Lombok pada penghujung 2018. Meskipun begitu, sepanjang tahun 2017 rata-rata pertumbuhan wisatawan di Indonesia mencapai 22 persen, angka ini di atas rata-rata dunia yang berada di 6,4 persen dan 7 persen rata-rata pertumbuhan wisatawan di ASEAN (wijanarko, 2018). Selain itu, Indonesia masih menunjukkan kekuatannya dalam sektor pariwisata dengan peringkat kesembilan pertumbuhan pariwisata tertinggi di dunia versi The World Travel & Tourism Council (WTTC) pada tahun 2018 (wijanarko, 2018).

Berkaca dari pengalaman beberapa tahun terakhir, setiap tantangan perkembangan sektor pariwisata di Indonesia juga memiliki sisi peluang yang muncul. Bahkan Organisasi Pariwisata Dunia dalam laporannya yang berjudul *Tourism Highlights 2017* (United Nations and World Tourism Organization, 2017) memperkirakan bahwa wilayah Asia dan Pasifik mempunyai pertumbuhan wisatawan internasional yang lebih tinggi dibanding kawasan lain, bahkan di negara tertentu pertumbuhannya jauh lebih tinggi. Tetapi, peluang ini akan semakin berat di tengah kompetisi dunia yang semakin ketat, ditambah dengan ancaman keamanan, perekonomian dunia yang belum sepenuhnya pulih, dan gejolak politik global yang masih terjadi di beberapa negara, maka dibutuhkan inovasi dan strategi yang tepat, serta produktif untuk menguatkan Indonesia dalam sektor pariwisata di tingkat dunia.

Secara langsung maupun tidak langsung, keterkaitan lintas sektor pariwisata akan menjadi faktor pendukung bagi pembangunan nasional seperti halnya dalam penciptaan lapangan kerja, berdasarkan data yang dirilis Kementerian Pariwisata menunjukkan satu dari sepuluh tenaga kerja diciptakan oleh sektor pariwisata (Kementerian Pariwisata, 2017). Hal ini disebabkan sektor pariwisata di Indonesia telah menjadi salah satu sektor kewirausahaan yang menjadi fenomena hingga kalangan masyarakat di pedesaan. Desa wisata menjadi salah satu ilustrasi terbaik untuk menggambarkan bagaimana sektor pariwisata telah menggerakkan masyarakat di pedesaan.

Skema desa wisata sebagian besar berbasis kewirausahaan dimana roda bisnisnya bergantung pada jaringan. Jaringan ini terdiri dari aktor bisnis dan non-bisnis yang berkolaborasi berkat norma formal dan informal yang memfasilitasi munculnya kewirausahaan yang bersifat kolaboratif (Letaifa & Goglio-Primard, 2016). Tidak semua desa dapat dikembangkan menjadi sebuah desa wisata. Desa tersebut harus memenuhi syarat atau aspek produk desa wisata tertentu agar dapat dibangun menjadi sebuah desa wisata sebagai sumber perekonomian warga yang baru. Salah satu alasannya adalah karena persaingan pasar dengan desa lain sebagai objek wisata.

Sleman terbilang sukses dalam pengembangan Desa Wisatanya, dan saat ini terdata ada 38 Desa Wisata yang ada di kabupaten tersebut (Eska & Novitasari, 2015).

Pentingsari atau yang lebih dikenal dengan sebutan Dewi Peri merupakan salah satu dari sekian banyak desa wisata yang ada di Yogyakarta yang ikut berkontribusi dalam perkembangan pariwisata berbasis masyarakat di Yogyakarta. Sejauh ini Dewi Peri telah mampu mempertahankan eksistensinya dan telah mengumpulkan berbagai penghargaan baik di tingkat nasional maupun internasional. Pada saat terjadi bencana alam erupsi Gunung Merapi pada tahun 2010, Dewi Peri adalah sebagian kecil dari desa wisata yang berada di sekitar lereng Gunung Merapi yang mampu bangkit pasca bencana dan hingga saat ini terus berinovasi dalam menghadapi persaingan yang ada. Meskipun menjual daya tarik alamnya yang indah, Dewi Peri tetap bangkit dengan menjual ide utama *Rural tourism*, yaitu kegiatan wisata motivasi dengan menikmati pengalaman hidup di pedesaan, terlibat dengan masyarakat, mempelajari cara hidup masyarakat, dan menikmati warisan peninggalan unik yang ada di desa tersebut (Gorman, 2005).

Sebagai upaya untuk memberikan pengalaman terbaik dan mewujudkan *rural tourism* tersebut tentunya dibutuhkan kolaborasi berbagai aktor dalam jaringan sosial masyarakat sekitar Dewi Peri. Pemulihan wisata pasca bencana yang tergolong singkat tersebut diindikasikan karena kuatnya jaringan sosial di dalam masyarakat desa sehingga tidak membutuhkan waktu lama untuk bangkit (Zega, 2015). Tulisan ini membahas strategi kelembagaan yang diterapkan Dewi Peri, mulai dari peningkatan kapasitas masyarakatnya baik dalam bentuk organisasi maupun individu sebagai pelaku dalam pengembangan desa wisata tersebut.

B. METODE PENELITIAN

Penelitian ini menggunakan metode deskriptif dengan pendekatan *Kualitatif*. Penentuan sampel dipilih berdasarkan *purposive sampling* dengan penggunaan kriteria berdasarkan pertimbangan (*judgment sampling*). Adapun yang menjadi informan dalam penelitian ini adalah tokoh-tokoh yang terlibat langsung dalam pengelolaan Desa Wisata. Teknik pengumpulan data menggunakan wawancara mendalam, kuesioner, observasi, studi dokumentasi, studi literatur dan penelusuran data *online*. Validasi data menggunakan model triangulasi dengan strategi triangulasi konkuren (*concurrent triangulation strategy*) (Creswell, 2010).

C. KERANGKA TEORI

Strategi Kelembagaan

Menurut Sitopu dalam Kuntjoroadi & Safitri (2011), strategi diperlukan setiap industri agar mampu berada pada posisi yang terbaik, mampu bersaing serta terus berkembang dengan mengoptimalkan semua potensi sumber daya yang dimiliki. Dalam industri pariwisata, strategi yang komprehensif dan berkelanjutan mampu

menjamin keberhasilan implementasi dalam rentang waktu tertentu (*milestone*). Selain itu strategi juga merupakan proses pengembangan jangka panjang *institutional* untuk mencapai tujuan yang lebih efektif dan efisien melalui analisa lingkungan persaingan berdasarkan kekuatan dan kelemahan yang dimilikinya.

Hamel dan Prahaland (1995) mengungkapkan, Strategi merupakan tindakan yang bersifat *incremental* (senantiasa meningkat) dan terus menerus dilakukan berdasarkan sudut pandang tentang apa yang diharapkan oleh para pelanggan dimasa depan. Dengan demikian perencanaan strategi selalu dimulai dari apa yang dapat terjadi bukan dimulai dari apa yang terjadi. Terjadinya kecepatan inovasi pasar baru dan perubahan pola konsumen memerlukan kompetensi inti (*core competencies*). Porter dalam bukunya yang berjudul *Competitive Advantage, Creating and Sustaining Superior Performance* (1985) berpendapat bahwa kunci keberhasilan atau kegagalan suatu perusahaan dilihat dari kemampuannya dalam bersaing.

Strategi menjadi salah satu hal penting yang menentukan keberhasilan suatu bisnis, meskipun hal yang paling penting adalah pengimplementasian strategi tersebut. Strategi bersaing juga dapat mempengaruhi daya saing perusahaan. Terdapat dua hal yang mempengaruhi strategi yaitu daya tarik industri yang menentukan tingkat *profitabilitas* jangka panjang, dan faktor-faktor yang menentukannya (Kusnoto, 2001).

Strategi yang dimaksud dalam penelitian ini sejalan dengan pendapat Craig dan Grant (Kusnoto, 2001) bahwa selain memiliki peran yang sangat sentral dalam menentukan arah dan orientasi yang konsisten dalam organisasi bisnis, strategi juga dapat diterapkan secara fleksibel. Terdapat dua karakteristik utama dari strategi yang telah teruji berhasil (Kusnoto, 2001): (1) Sasaran jangka panjang. Salah satu landasan utama setiap organisasi adalah kejelasan sasaran jangka panjang yang dijalankan secara konsensus dan konsisten sehingga strategi yang mengiringinya juga turut berkontribusi pada stabilitas organisasi; (2) Melalui analisis lingkungan persaingan. Analisis ini dilakukan untuk mengetahui preferensi dan kebutuhan konsumen sehingga tahapan ini yang akan menentukan keberhasilan bisnis.

Institutional Entrepreneurship/ Kewiralembagaan

Berdasarkan pendapat Pacheco dan rekan (2010), teori kelembagaan memberikan karakterisasi yang lebih luas dan beragam dalam menjelaskan *institutional entrepreneurs* karena dapat dikonseptualisasikan sebagai *institutional innovator*. Meskipun pada dasarnya teori kelembagaan dan prespektif kelembagaan ekonomi memiliki konsep bahwa *institutional entrepreneurs* merupakan inovator atau agen perubahan yang mempromosikan aturan kelembagaan baru, namun dalam prespektif kelembagaan ekonomi maknanya lebih dipersempit sebatas mengejar peluang ekonomi (*profit*). Lain halnya dengan pendekatan teori kelembagaan, tanpa mengurangi peran signifikan dari lingkungan eksternal dalam menjelaskan perubahan *institutional*, perhatian lebih difokuskan pada agen perubahan dari lingkungan internal, yaitu orang-orang yang disebut sebagai *institutional entrepreneur* (DiMaggio, 1988) atau wiralembagawan (Kusworo, 2015).

Perubahan kelembagaan pada dasarnya selalu didorong oleh dua hal, yaitu adanya kekuatan struktur yang berada di luar diri aktor, dan kekuatan dari dalam aktor (Kusworo, 2015). Kedua hal tersebut menjadi kekuatan yang menentukan seberapa besar sinergisitas kekuatan eksternal dan internal dalam mempengaruhi cara pencapaian tujuan seorang aktor atau wiralembagawan. Perubahan tersebut hanya tercapai jika aktor memiliki tujuan *institusional* yang jelas serta dilengkapi dengan kemampuan untuk mengenali peluang yang ada. Kemampuan untuk peka terhadap peluang inilah yang menjadi kunci untuk menemukan inovasi *institusional*. Dalam hal inilah *Institutional-individual Opportunity Nexus* (IION) digunakan sebagai kerangka analisis pada penelitian ini. Kerangka ini dicetuskan oleh Kusworo (2015) dengan menggabungkan kerangka *Individual-Opportunity Nexus* (ION) yang dicetuskan oleh Shane & Venkataraman (2000) dan dikembangkan oleh Pacheco dan rekan (2010).

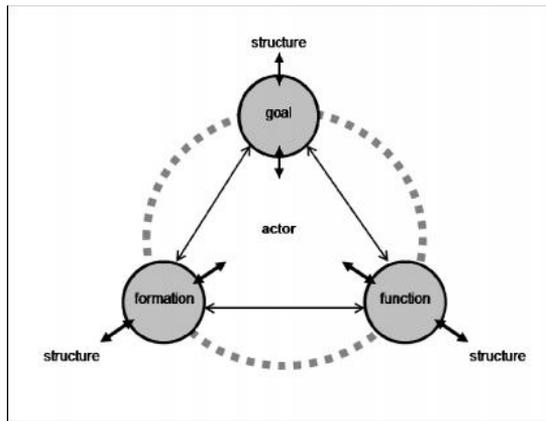
Kedua kerangka tersebut menekankan pentingnya melihat peluang yang muncul di dalam suatu kondisi dan menggarisbawahi pentingnya memiliki tujuan yang ingin dicapai (*goals*). Kekuatan internal dan kekuatan eksternal memengaruhi penangkapan peluang tersebut. Secara lebih khusus, dalam kerangka IION lebih menyoroti kedua kekuatan tersebut dalam kerangka institusional, yaitu pentingnya untuk memiliki tujuan *institusional* yang baik. Hal ini karena meskipun terdapat penguatan individu, namun juga harus diiringi dengan membangun kekuatan institusi, atau dalam Kusworo (2015) menyebutkan perlunya kanalisasi (dalam hal ini institusi) untuk membendung dan menghimpun kekuatan-kekuatan individu untuk mencapai tujuan.

Dalam perspektif IION kondisi institusi erat kaitannya dengan tiga hal, yaitu karakter individu, struktur, dan wiralembagawan. Hal tersebut dianggap sebagai sesuatu yang menempel dalam atribut individu, dan peluang yang berada di luar individu (Kusworo, 2015). Karakter individu menjadi elemen penting yang membedakan seorang wiralembagawan dengan non-wiralembagawan. Seperti pendapat Kusworo (2015), dalam konteks ini, wiralembagawan memiliki tugas untuk lebih cermat mengidentifikasi seluruh ketersediaan dan kemungkinan yang dapat digunakannya fungsi dan formasi yang telah ada dalam mencapai sebuah tujuan. Kemampuan dalam mengidentifikasi ini berguna untuk menentukan langkah pertama yang harus dilakukan aktor sebagai wiralembagawan.

Tetapi ketika berfokus mengenai institusi sebagai hasil inter-relasi aktor dan struktur, tujuan yang ingin dicapai menjadi basis untuk menentukan apakah formasi dan fungsi yang telah ada saat ini relevan atau tidak, perlu dirubah atau dimodifikasi atau tidak. Keputusan-keputusan yang dibuat terkait dengan formasi dan fungsi tersebut juga tergantung pada kapasitas wiralembagawan dalam mengidentifikasinya. Sejatinya, semua hal tersebut saling berhubungan karena diperlukannya fungsi dan formasi yang optimal dan aktor yang menjadi penentu di tengah struktur untuk membentuk institusi baru yang inovatif (Kusworo, 2015). Hubungan antara ketiga hal tersebut tercermin dalam Gambar 1 yang menggambarkan keterkaitan antara *goal*

(tujuan), *formation* (sumber daya), dan *function* (tata kelola/*governance*) yang saling terkait.

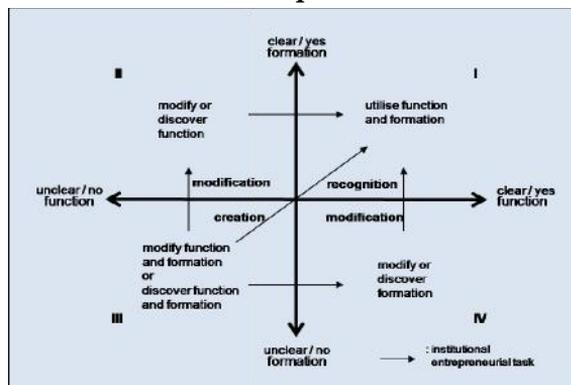
Gambar 1. Interelasi Aktor dan Struktur



Sumber: Kusworo, 2015

Pada dasarnya aktivitas kewirausahaan adalah menginterpretasikan peluang *institutional* dan menyusun unsur kelembagaan untuk dapat mencapai tujuan. Secara kelembagaan aktor-aktor tersebut memiliki kapasitas kewirausahaan yang didorong oleh motivasi dan ditarik oleh tujuan, sehingga dapat mentransportasikan peluang-peluang tersebut menjadi elemen ataupun infrastruktur kelembagaan yang pembuatan atau penciptaannya dari sesuatu yang belum ada. Kuadran *Institutional Entrepreneurial Task* digunakan untuk dapat melihat tindakan yang sudah dilakukan aktor dalam merespon persaingan industri pariwisata yang berada pada struktur eksternal.

Gambar 2. Institutional Entrepreneurial Task dalam IION



Sumber : Kusworo, 2015

Menurut Kusworo (2015), wiralembagawan memiliki tugas untuk lebih cermat mengidentifikasi seluruh ketersediaan dan kemungkinan yang dapat digunakannya fungsi dan formasi yang telah ada dalam mencapai sebuah tujuan. Kemampuan dalam mengidentifikasi ini berguna untuk menentukan langkah pertama yang harus dilakukan aktor sebagai wiralembagawan. Tetapi ketika berfokus mengenai institusi sebagai hasil inter-relasi aktor dan struktur, tujuan yang ingin dicapai menjadi basis untuk menentukan apakah formasi dan fungsi yang telah ada saat ini relevan atau tidak, perlu dirubah atau dimodifikasi atau tidak. Keputusan-keputusan yang dibuat terkait dengan formasi dan fungsi tersebut juga tergantung pada kapasitas wiralembagawan dalam mengidentifikasinya. Sejatinya, semua hal tersebut saling berhubungan karena diperlukannya fungsi dan formasi yang optimal dan aktor yang menjadi penentu di tengah struktur untuk membentuk institusi baru yang inovatif (Kusworo, 2015).

D. HASIL PENELITIAN

Gambaran Umum Desa Wisata Pentingsari

Desa Wisata Pentingsari (Dewi Peri) menawarkan berbagai kegiatan, diantaranya adalah wisata yang secara langsung memberikan pengalaman kepada peserta berupa pembelajaran tentang alam, lingkungan hidup, pertanian, perkebunan, wirausaha, kehidupan sosial budaya, aneka seni tradisi dan kearifan lokal yang masih mengakar kuat di masyarakat Pentingsari hingga saat ini. Suasana khas pedesaan di lereng gunung Merapi menjadi daya tarik utama Dewi Peri.

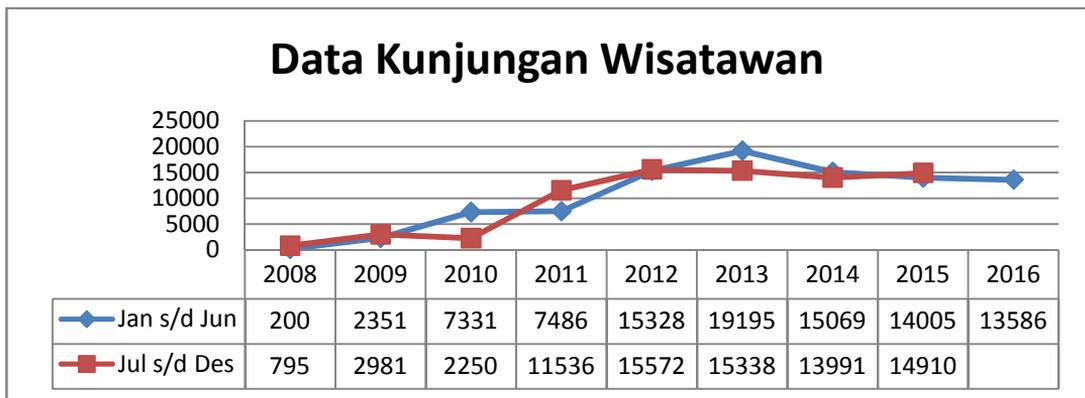
Pasca berdiri secara resmi sebagai desa wisata melalui Surat Keputusan nomor 556/336 tentang desa Pentingsari resmi menjadi Desa Wisata, Dewi Peri mulai mengikuti ajang perlombaan desa wisata untuk pertama kalinya pada tahun yang sama, yaitu tepatnya pada bulan Juni 2008. Pada saat itu, Dewi Peri mengikuti festival Desa Wisata se-Kabupaten Sleman dan hasilnya berhasil menjadi Juara II. Setahun kemudian yaitu pada tahun 2009, Dewi Peri kembali mengikuti kejuaraan Desa Wisata namun di tingkat Provinsi dan berhasil menjadi juara I sekaligus mendapatkan penghargaan sebagai desa wisata dengan keunggulan keunikan alamnya. Pada tahun 2011, Dewi Peri berhasil melangkah lebih jauh lagi dengan mendapatkan penghargaan dari *United Nations of World Tourism Organization* (UNWTO) sebagai desa wisata nomor satu di Indonesia dan mendapatkan penghargaan Sapta Pesona dari Kementerian Pariwisata.

Berbagai prestasi tersebut diraih Dewi Peri karena potensi daerah yang dimiliki terus dijaga kelestariannya oleh masyarakat setempat. Daya tarik utama yang dimaksud tersebut adalah kondisi lingkungan alam dengan keanekaragaman vegetasi (beraneka ragam jenis tanaman) yang masih terjaga baik serta berbagai kegiatan bidang pertanian, peternakan, perikanan dan perkebunan, dengan berbagai jenis tanaman padi, palawija, sayuran, ternak sapi, kambing dan ayam, kolam ikan air tawar, kebun kelapa, kopi, kakao, salak pondoh, manggis, durian, kebun jamur dan aneka

buah-buahan serta aneka tanaman keras seperti sengon, mahoni, nangka dan lainnya. Selain kondisi alam yang terus terjaga, masyarakat di Dewi Peri juga menjaga dan memelihara tradisi adat dan budaya lokal. Adat budaya tersebut menjadi media untuk menjaga kelestarian alam, lingkungan hidup dan menjaga kerukunan dan kegotong royongan warga.

Seiring berjalannya waktu, kesuksesan Dewi Peri tidak selalu berjalan lancar. Beberapa hambatan baik dari faktor alam maupun faktor manusia muncul dan memberikan warna tersendiri. Seperti peristiwa meletusnya Gunung Merapi pada tahun 2010 yang menyebabkan Dewi Peri mengalami vakum sementara akibat rusaknya lingkungan alam yang selama ini menjadi daya tarik utama Desa Wisata tersebut. Namun, dengan kesolidan masyarakat setempat, Dewi Peri mampu bangkit dan kembali memulai aktivitas desa wisatanya kembali dalam jangka setahun kurang dari satu tahun pasca bencana. Selain faktor alam, faktor manusia seperti pengunjung merupakan hal yang krusial. Hal ini karena jumlah pengunjung yang datang dapat berfluktuasi dan tidak dapat diperkirakan. Hingga saat ini, telah terjadi kenaikan dan penurunan jumlah pengunjung baik pengunjung lokal maupun internasional.

Diagram 1. Data pengunjung Dewi Peri yang tercatat di dalam database Dewi Peri



Sumber : Data Pengelola yang diolah Peneliti, 2016.

Data diatas merupakan data keseluruhan pengunjung Desa Wisata Pentingsari yang terdiri atas wisatawan domestik yang datang secara rombongan yang berasal dari sekolah-sekolah, perusahaan dan instansi pemerintahan, dan ada juga wisatawan mancanegara. Kegiatan kunjungan tersebut, berupa kunjungan satu hari ataupun lebih dan menginap di *homestay* serta menikmati beragam atraksi sesuai paket yang dipesan, ada juga yang berkunjung dengan menginap di *homestay* untuk melakukan penelitian. Sebagian besar pengunjung merupakan pelanggan tetap yang secara rutin melakukan kegiatan berwisata di Dewi Peri. Tentunya hal ini dapat ditelusuri penyebabnya. Selain keunggulan daya tarik alam dan budaya, pengelola Dewi Peri juga menawarkan kelebihan lain untuk terus menjaga dan menambah jumlah pengunjungannya. Dari hasil

pengamatan dan wawancara, terlihat beberapa kelebihan lain yang diunggulkan di Dewi Peri hingga akhirnya menjadi destinasi wisata. Salah satunya adalah keramahan masyarakat setempat terhadap para pengunjung yang datang dari berbagai daerah. Keramahan tercermin dalam kehidupan sehari-hari masyarakat dari berbagai aktivitasnya. Aktivitas tersebut yang kemudian menjadi “daya jual” Dewi Peri, yaitu menikmati suasana pedesaan dengan berbagai aktivitas hariannya. Seperti pelatihan bidang pertanian, perkebunan, makanan lokal, maupun seni dan budaya serta petualangan (*tracking* dan *out bound*).

Strategi Kelembagaan Dewi Peri dalam Kompetisi Pariwisata

Kelembagaan Dewi Peri tidak sepenuhnya mengejar peluang ekonomi (*profit*), namun tidak sepenuhnya *non-profit*. Kelembagaan ini bergerak ke arah *social enterprise* dengan mengoptimalkan peran masyarakat sebagai pengelola Desa Wisata. Banyak upaya telah ditempuh pihak pengurus untuk mengembangkan Dewi Peri, diantaranya dalam strategi pemasaran, peningkatan kualitas SDM dan sistem pengelolaan Desa Wisata. Peran Dinas Kebudayaan dan Pariwisata Sleman juga selama ini cukup membantu, baik dalam pengembangan kelembagaan ataupun dalam mempromosikan desa-desa wisata yang ada di Sleman tanpa terkecuali Pentingsari. Selain itu pihak Dewi Peri juga menjalin kerjasama dengan beberapa *stakeholder* seperti BCA dalam peningkatan sarana maupun pengembangan SDM melalui pelatihan. Kerjasama lain juga turut melibatkan Balai Latihan Kerja Pembangunan (BLKP) untuk kegiatan kuliner berupa pengolahan pangan lokal serta LSM lingkungan untuk program pelestarian dan penyelamatan pangan lokal. Selain itu juga dilakukan kerjasama dengan berbagai Perguruan Tinggi (UGM, UII, UPN, UNY, dll) melalui program KKN dan pengabdian masyarakat.

Pihak pengurus melibatkan masyarakat untuk berpartisipasi aktif sebagai pengelola wisata, baik *homestay* sebagai tempat kunjungan dan pelatihan, penyediaan makanan dan kuliner, sebagai tenaga keamanan maupun sebagai pemandu kegiatan wisata. Dukungan dari pihak lembaga maupun masyarakat sebagai pengelola Dewi Peri dibuktikan dengan adanya kegiatan penataan ruang untuk pariwisata seperti perbaikan akses jalan, pembangunan aula kegiatan, dan juga sarana prasarana pendukung aktivitas kegiatan wisata. Selain itu, keterlibatan masyarakat di Dewi Peri dapat dilihat dari kelompok-kelompok industri rumahan, seperti: kelompok Tunggak Semi, kelompok Mina Puspita dan kelompok Jamur. Kelompok-kelompok tersebut sudah berdiri sebelum adanya Desa Wisata. Adanya Desa Wisata membuat kelompok-kelompok tersebut semakin berkembang, perkembangan tersebut tidak lepas dari adanya peluang kelembagaan di dalam Dewi Peri yang memberikan ruang bagi kelompok-kelompok tersebut untuk dapat memasarkan produknya.

Meskipun diantara Desa Wisata terjadi persaingan dalam menarik wisatawan, pihak Dewi Peri juga bekerjasama dengan Desa Wisata lainnya berkaitan dengan atraksi yang disuguhkan kepada wisatawan yang berkunjung. Dewi Peri tidak hanya

menawarkan kegiatan outbond kepada pengunjung, namun pihak pengelola berusaha memberikan apa yang diinginkan pengunjung, seperti latihan membatik, latihan tari, dan kesenian lainnya, yang tentunya hal tersebut tidak ditemukan di Desa Wisata lainnya. Hal ini dilakukan Dewi Peri untuk memberikan kepuasan kepada Pengunjung.

Untuk promosi, Dewi Peri memiliki cara tersendiri yang dipandang cukup efektif dalam mendatangkan wisatawan yaitu bekerjasama dengan biro perjalanan, meskipun dari pihak pengurus juga melakukan promosi melalui website dan juga media sosial seperti facebook, twitter, dan lain sebagainya. Meskipun dari pihak Dinas Kebudayaan dan Pariwisata Sleman juga turut membantu bagi setiap Desa Wisata dalam melakukan promosi tanpa terkecuali Dewi Peri.

Institutional Entrepreneurial Task dalam IION

Perubahan kelembagaan selalu didorong oleh dua hal, yaitu adanya kekuatan struktur yang berada di luar diri aktor, dan kekuatan dari dalam aktor (Kusworo, 2015). Kedua hal tersebut menjadi kekuatan yang menentukan seberapa besar sinergisitas kekuatan eksternal dan internal dalam mempengaruhi cara pencapaian tujuan seorang aktor atau wiralembagawan. Perubahan tersebut hanya tercapai jika aktor memiliki tujuan institusional yang jelas serta dilengkapi dengan kemampuan untuk mengenali peluang yang ada. Kemampuan untuk peka terhadap peluang inilah yang menjadi kunci untuk menemukan inovasi institusional. Dalam hal inilah *Institutional-individual Opportunity Nexus* (IION) digunakan sebagai kerangka analisis pada penelitian ini.

Seperti gagasan Pacheco dan rekan (2010), terdapat tiga pendekatan peluang bisnis yang dilakukan oleh aktor, diantaranya yaitu pengenalan, penemuan dan penciptaan peluang. Dalam kaitannya dengan kelembagaan Dewi Peri, peran aktor tersebut dapat dianalisis dan dikenali dari aktivitas kewirausahaan kelembagaan Dewi Peri.

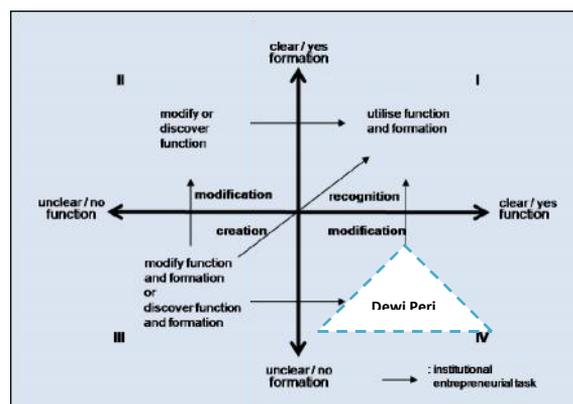
Berdasarkan gambar 1 tentang interaksi dan struktur, temuan dilapangan menunjukkan, aktor telah melihat dan menyadari peluang dalam merespon persaingan yang berada pada struktur eksternal, dimana terdapat peluang dan juga tantangan yang harus dihadapi dan dipersiapkan aktor dalam mengembangkan Dewi Peri, terlebih dalam memformulasikan *formation* dan *function* dalam mencapai dan menjaga keberlanjutan tujuan Dewi Peri dalam meningkatkan kesejahteraan masyarakat Pentingsari.

Persaingan yang terus mengalami peningkatan dan juga permintaan konsumen yang semakin beragam, menjadikan aktor harus lebih inovatif dalam menyelenggarakan kegiatan wisata. Peningkatan kualitas SDM untuk dapat mendukung, terutama dalam melakukan pelayanan kepada pengunjung menjadi faktor kunci keberhasilan Dewi Peri. Jika melihat kondisi dilapangan, pengurus telah melakukan berbagai upaya untuk meningkatkan kualitas SDM yang ada, salah satunya dengan bekerjasama dengan berbagai *stakeholder*, seperti BCA dan dinas terkait,

selain itu juga bekerjasama dengan biro perjalanan ataupun universitas untuk peningkatan pengelolaan Dewi Peri dan juga untuk pemasarannya. Program CSR dari BCA diberikan dalam bentuk pelatihan terkait Standarisasi Pelayanan Prima yang diikuti oleh sebagian pengurus dan pengelola Dewi Peri, pihak pengurus juga tidak lupa mengikutsertakan pemuda-pemudi yang merupakan generasi penerus Dewi Peri. Selain itu dalam tata kelola (*function*), Dewi Peri juga terus melakukan peningkatan, diantaranya dengan membuat standar *homestay*, dalam hal komunikasi, HT menjadi alat yang cukup efektif dan efisien untuk dapat menjangkau seluruh pengurus dan pengelola. Untuk pemasaran kegiatannya Dewi Peri masih mengandalkan kerjasama dengan pihak biro perjalanan, terutama dalam mendatangkan pengunjung ke Dewi Peri. Menghadapi era Masyarakat Ekonomi Asean, pemasaran secara online menjadi cara tersendiri untuk dapat menangkap peluang tersebut, namun jika melihat kondisi dilapangan pihak kelembagaan belum terlalu fokus dalam mengelola maupun menyiapkan SDM yang fokus melakukan pemasaran online dengan media sosial.

Berdasarkan analisis di atas, terlihat bahwa aktor kelembagaan Dewi Peri merupakan aktor-aktor yang memiliki kapasitas kewirausahaan seperti yang diungkapkan oleh Kusworo (2015), yaitu didorong oleh motivasi dan tujuan sehingga dapat mengubah peluang menjadi elemen-elemen kelembagaan. Hubungan lembaga sebagai struktur yang menyediakan peluang di era Masyarakat Ekonomi Asean dengan aktor yang memiliki kapasitas tersebut akan memunculkan peran inovatif yang dapat dikenali dari bagaimana cara aktor “membuat” kelembagaan yang ada berjalan secara efektif dan efisien. Jika melihat kelembagaan Dewi Peri menggunakan kuadran Institutional Entrepreneurial Task.

Gambar 3. Institutional Entrepreneurial Task dalam IION



Sumber: diolah dari data penelitian

Kelembagaan Dewi Peri masuk dalam kuadran empat, dimana *function* telah ditemukan atau ada dalam Dewi Peri, namun *formation* belum digali secara serius.

Dalam merespon persaingan industri pariwisata di era Masyarakat Ekonomi Asean yang berada pada struktur eksternal, saat ini aktor melakukan berbagai pembenahan dalam sarana prasarana, standar *homestay* maupun standar pelayanan. Pentingnya sebuah inovasi baru, juga disadari oleh aktor yaitu dengan membuat atraksi baru yang lebih inovatif dan peningkatan sarana-prasarana, meskipun begitu, penyediaan sumber daya yang mampu fokus untuk dapat mengelola pemasaran secara online masih belum terlihat. Dewi Peri hanya perlu memodifikasi (*modifying*) *formasi* agar sesuai dengan kebutuhan untuk pembentukan institusi.

E. PENUTUP

Kesimpulan

Kelembagaan Dewi Peri bergerak ke arah *social enterprize* dengan mengoptimalkan peran masyarakat sebagai pengelola Desa Wisata. Banyak upaya telah ditempuh pihak pengurus untuk mengembangkan Dewi Peri, diantaranya dalam strategi pemasaran, peningkatan kualitas SDM dan sistem pengelolaan Desa Wisata. Upaya tersebut diwujudkan melalui kerjasama yang dibangun dengan beberapa *stakeholder* seperti BCA, Balai Latihan Kerja Pembangunan (BLKP), Perguruan Tinggi (UGM, UII, UPN, UNY), dan Dinas Kebudayaan dan Pariwisata Sleman.

Strategi menghadapi persaingan industri pariwisata di era Masyarakat Ekonomi Asean dan persaingan global sangat bergantung bagaimana aktor tersebut mengambil peran dalam menjalankan tugas kewiralembagaannya. Jika melihat kelembagaan Dewi Peri menggunakan kuadran Institutional Entrepreneurial Task, kelembagaan Dewi Peri masuk dalam kuadran empat. *Function* telah ditemukan atau ada dalam Dewi Peri, namun *formation* belum digali secara serius. Dalam merespon persaingan industri pariwisata yang berada pada struktur eksternal, saat ini aktor melakukan berbagai pembenahan dalam sarana prasarana, standar *homestay*, maupun standar pelayanan. Aktor juga telah membuat atraksi baru yang lebih inovatif sebagai wujud inovasi.

Saran

Dalam implikasinya penelitian ini terhadap strategi kelembagaan yang telah dilakukan oleh aktor Dewi Peri, Dewi Peri hanya perlu memodifikasi (*modifying*) *formasi* agar sesuai dengan kebutuhan untuk pembentukan institusi. Hal ini berkaitan dengan pengelolaan dan pemasaran online dalam upaya menangkap peluang industri pariwisata di era Masyarakat Ekonomi Asean.

DAFTAR PUSTAKA

- Creswell, J. W. (2010). *Research Design: Pendekatan Kualitatif, Kuantitatif, Dan Mixed*, Yogyakarta: Pustaka Belajar.
- DiMaggio, P. (1988). Interest and agency in institutional theory. In L. Zucker (Ed.), *Institutional patterns and organizations*: 3-22. Cambridge, MA: Ballinger.

- Dinas Pariwisata Daerah Istimewa Yogyakarta. (2017). *Strategi Pemasaran Pariwisata*. Yogyakarta: Dinas Pariwisata Daerah Istimewa Yogyakarta.
- Eska, N. I., & Novitasari, B. A. (2015). *Desa wisata sleman: menjelajah keindahan dan kearifan di kaki merapi*. Yogyakarta: Dinas Kebudayaan dan Pariwisata Kabupaten Sleman.
- Gorman, C. (2005). Co-operative marketing structures in rural tourism: The Irish Case. *Rural tourism and sustainable business*, 26, 121.
- Hamel, G., & Prahalad, C. K. (1995). Thinking differently. *Business Quarterly*, 59(4), 22-35.
- Kementerian Pariwisata. (2017). *Neraca Satelit Pariwisata Nasional*. Jakarta: Deputi Bidang Pengembangan Kelembagaan Pariwisata.
- Kuntjoroadi, W., & Safitri, N. (2011). Analisis strategi bersaing dalam persaingan usaha penerbangan komersial. *Bisnis & Birokrasi Journal*, 16(1).
- Kusnoto, H. (2001). *The world's best management practices (praktek manajemen terbaik di dunia)*. Jakarta: PT Gramedia Pustaka Utama.
- Kusworo, Hendrie Adji. (2015). *Framing poverty: an institutional entrepreneurship approach to poverty alleviation through tourism*. Netherland: University of Groningen.
- Letaifa, S. B., & Goglio-Primard, K. (2016). How does institutional context shape entrepreneurship conceptualizations? *Journal of Business Research* , 1-23.
- Pacheco, D. F., York, J. G., Dean, T. J., & Sarasvathy, S. D. (2010). The coevolution of institutional entrepreneurship: A tale of two theories. *Journal of management*, 36(4), 974-1010.
- Porter, M.E. 1985. *Competitive strategy-technique for analyzing industries and competitive*. The Free Press. pp, 145-156.
- Shane, S.,& Venkataraman, S. (2000). *The promise of entrepreneurship as a field of research*. *Academy of Management Review*, 25,217-226
- Sitepu, Masliana Bangun. 2005. Mengatasi Berbagai Tantangan dalam Era Globalisasi melalui Peningkatan Perilaku Kewiraswastaan. *Jurnal Ilmu Administrasi dan Organisasi, Bisnis & Birokrasi*, Vol.13, No.1 (Januari).
- United Nations and World Tourism Organization. (2017). *UNWTO Tourism highlights 2017 Edition*. Madrid, New York: United Nations and World Tourism Organization.

- Zega, M. (2015). *Potensi budaya masyarakat lokal sebagai pengembangan atraksi wisata di desa wisata pentingsari*. Yogyakarta: Universitas Gadjah Mada.
- Darmawan, F. (2018, Agustus 28). *Manajemen Krisis: Langkah Antisipatif Bencana Tujuan Wisata*. Dipetik Januari 3, 2019, dari tirto.id: [http://www.google.com/amp/s/amp.tirto.id/manajemen-krisis-langkah-antisipatif-bencana-di-tujuan wisata-cVjp](http://www.google.com/amp/s/amp.tirto.id/manajemen-krisis-langkah-antisipatif-bencana-di-tujuan-wisata-cVjp)
- Wijanarko, T. (2018, Oktober 23). *Travel Trip: Pertumbuhan Pariwisata Indonesia Peringkat 9 di Dunia*. Dipetik Januari 3, 2019, dari Tempo.co: <http://travel.tempo.co/read/1139099/pertumbuhan-pariwisata-indonesia-peringkat-9-di-dunia>