



Analisis Karakteristik Champion Desa Wisata Di Pulau Lombok

Akhmad Saufi*, Hermanto, Diswandi

Program Studi Magister Manajemen, Fakultas Ekonomi dan Bisnis, Universitas Mataram, Mataram, Indonesia

Kata Kunci

Local Champion, Desa Wisata, Pemberdayaan, Partisipasi Masyarakat, Karakteristik

Abstrak

Keberadaan local champion dalam pembangunan desa wisata menjadi sentral karena perannya sebagai agen perubahan sekaligus pemicu munculnya partisipasi masyarakat dalam pembangunan pariwisata. Penelitian ini bertujuan untuk menganalisis karakteristik local champion di desa wisata. Data dikumpulkan dari empat desa wisata di Pulau Lombok. Wawancara dilakukan dengan tujuh informan yang merupakan champion di desa wisata. Hasil wawancara ditranskrip dan dianalisis dengan menggunakan pendekatan *content analysis*. Penelitian menemukan empat karakteristik utama yang dimiliki seorang local champion, yakni *visioning*, *affiliating*, *altruistic* dan *autonomous*, yang mendorong seorang champion untuk menginisiasi suatu usaha dan menggerakkan masyarakat yang lainnya untuk berpartisipasi dalam pembangunan desa wisata. Memberikan pelatihan dan pendampingan kepada anggota masyarakatnya, dan memiliki orientasi untuk kemajuan usaha bersama adalah karakteristik yang membedakan antara seorang *local champion* dengan seorang entrepreneur pada umumnya. Oleh sebab itu, penelitian ini merekomendasikan untuk dilakukan intervensi dengan pendekatan tertentu oleh pemerintah dan lembaga terkait lainnya agar dapat membantu menstimulir munculnya para local champion di desa wisata.

Keywords

Local Champion, Tourism Village, Empowerment, Community Participation, Characteristics

Abstract

The roles of local champions in the development of tourism villages are central as they can act as agents of change as well as motivators for community participation in tourism development. This study aims to analyze the characteristics of the local champions in tourism villages. Data was collected from four tourism villages on Lombok Island. Interviews were conducted with seven informants who play roles as local champions in the tourism villages. The results of the interviews were transcribed and analyzed using the *content analysis* approach. The research found four main characteristics of a local champion, namely *visioning*, *affiliating*, *altruistic* and *autonomous*, which inspire a local champion to initiate a tourism business and motivate his/her communities to participate in the development of a tourism village. Providing training and mentoring to his/her community members, and having an orientation towards the sharing benefits and development are two bold characteristics that distinguish a local champion from an entrepreneur in general. This study provides recommendations for local government and other related institutions regarding appropriate approach and mechanisms in order to help stimulate the emergence of local champions in the tourism villages.

*Corresponding Author: **Akhmad Saufi**, Program Studi Magister Manajemen, Fakultas Ekonomi dan Bisnis, Universitas Mataram, Mataram, Indonesia;
Email: akhmad.saufi@unram.ac.id

PENDAHULUAN

Pesatnya pertumbuhan penduduk, khususnya di Lombok dan NTB umumnya, berdampak negative terhadap produktivitas pertanian yang selama ini

menjadi sektor andalan Lombok. Meningkatnya jumlah penduduk mempersempit lahan produktif untuk pertanian akibat pembangunan sarana dan prasarana umum seperti pemukiman, jalan, dan perkantoran. Kondisi ini mendorong pengembangan sektor

pariwisata sebagai alternatif penopang sektor pertanian. Sektor pariwisata dinilai dapat memberikan nilai tambah bagi sektor pertanian dengan cara menjadikan aktivitas pertanian sebagai atraksi pariwisata (Sharpley & Vass, 2006) Lebih lanjut, pengembangan sektor pariwisata diyakini dapat memberikan keuntungan yang lebih luas terutama yang berkaitan dengan peningkatan pendapatan penduduk, perbaikan kehidupan sosial budaya masyarakat setempat, dan konservasi lingkungan hidup (Scheyvens, 2003). Oleh karena itu, pembangunan pariwisata menjadi pantas untuk Lombok yang memiliki keunikan atraksi wisata baik alam maupun budaya (Saufi, 2017).

Dalam pembangunan pariwisata, banyak penelitian kepariwisataan seperti (Andereck, Valentine, Knopf, & Vogt, 2005; Gursoy, Jurowski, & Uysal, 2002; Gursoy & Rutherford, 2004; Jurowski & Gursoy, 2004; Tosun, 2006; Williams & Lawson, 2001) menemukan bahwa peran serta masyarakat destinasi dalam industri pariwisata merupakan faktor terpenting yang menentukan keberhasilan pembangunan kepariwisataan yang berkelanjutan (sustainable). Hal ini dikarenakan masyarakat destinasi memiliki multi-peran dalam industri pariwisata. Mereka, masyarakat destinasi, bisa berperan sebagai obyek wisata, misalnya sebagai pelaku dalam produk wisata budaya, dan sebagai subyek pariwisata, misalnya yang mengelola paket wisata (Scheyvens, 2003; Weaver & Lawton, 2014).

Dengan kata lain, keberhasilan pembangunan industri pariwisata yang sustainable memerlukan partisipasi masyarakat destinasi, yang mampu mentransformasi potensi wisata setempat menjadi atraksi wisata yang menarik (Russell & Faulkner, 2004). Sementara itu, untuk mengembangkan pariwisata yang optimal diperlukan partisipasi masyarakat yang spontan (Tosun, 2002) artinya, masyarakat menjadi inisiator dan kreator aktivitas kepariwisataan di desa masing-masing. Padahal, untuk menjadikan masyarakat berpartisipasi secara spontan diperlukan local champion yakni para individu yang berasal dari kalangan komunitas masyarakat yang mampu menciptakan perubahan di dalam kelompok masyarakatnya (Palmer, Dunford & Akin, 2009; Voehl & Harrington, 2016).

Terlebih lagi, peran local champion sangat diperlukan dalam pembangunan desa wisata agar dapat memicu munculnya aktivitas kepariwisataan yang pada akhirnya membantu masyarakat berpartisipasi secara aktif dalam pembangunan pariwisata (Abas & Halim, 2019; Tranggono, Nuryananda & Putra, 2021). Oleh karena itu, seorang champion desa perlu memiliki karakteristik dan atribut tertentu yang mendorong mereka melakukan perubahan (Lunenburg, 2010), seperti jiwa dan

semangat penggerak dan pendobrak (shaker and mover) yang berani mengambil tindakan tidak lazim (Russell & Faulkner, 1999), dan jiwa entrepreneurship yang kuat untuk menciptakan perubahan dan kemajuan bagi masyarakatnya (Lunenburg, 2010; Russell & Faulkner, 2004).

Akan tetapi, terlepas dari pentingnya peran local champion dalam pembangunan pariwisata di desa, sangat sedikit penelitian yang sudah dilakukan terkait keberadaan *local champion* di desa wisata, sehingga, tidak banyak yang kita ketahui tentang karakteristik, motivasi dan tujuan mereka (para *local champion*) penggerak desa wisata (Abas & Halim, 2019; Abas, Halim & Hanafiah, 2022). Oleh karena itu, penelitian ini bertujuan untuk menganalisis karakteristik *local champion* yang menjadi penggerak desa wisata dengan pendekatan kualitatif agar diperoleh gambaran yang komprehensif dan mendalam tentang tujuan, motivasi dan cara pandang para champion desa.

TINJAUAN PUSTAKA

Desa Wisata dan Peran Local Champion

Lombok adalah sebuah pulau kecil yang memiliki dua jenis atraksi wisata utama, yakni alam dan budaya, sebagai daya tarik wisatanya. Lombok memiliki panorama alam yang indah dikelilingi oleh pantai dan pulau-pulau kecil yang kaya dengan alam hayati bawah laut. Keberadaan Gunung Rinjani di Lombok, gunung berapi yang tertinggi ketiga di Indonesia, mejadikan pulau ini subur dengan hutan tropis yang kaya dengan flora dan fauna yang unik. Disamping itu, berbagai hasil seni dan budaya, baik berupa event seperti tarian dan musik tradisional, maupun tempat (sites) seperti bangunan bersejarah, melengkapi atraksi wisata Lombok. Untuk mengembangkan berbagai atraksi wisata tersebut, pemerintah daerah NTB menetapkan 99 desa wisata yang akan dibangun secara bertahap sampai dengan tahun 2023 (Ramadhian, 2021).

Namun demikian, tantangan utama dalam pengembangan desa wisata tersebut adalah masih rendahnya kualitas sumber daya manusia sebagai penggerak pembangunan pariwisata di Lombok (Saufi, 2008; Saufi, O'Brien, & Wilkins, 2014). Saufi (2013) menemukan tiga faktor utama penyebab belum majunya pembangunan pariwisata di Lombok yakni: (1). Kurangnya koordinasi antar departemen terkait (seperti departemen pariwisata, perindustrian, dan BAPEDA) terkait perencanaan dan pelaksanaan pembangunan kepariwisataan; (2). Terdapat perbedaan prioritas pembangunan di tingkat kabupaten, sementara perencanaan pembangunan kepariwisataan berada di tingkat provinsi; dan, (3). Kurangnya kemauan dan kemampuan masyarakat sekitar kawasan wisata (masyarakat destinasi) untuk mengelola potensi wisata

secara sukarela. Ketiga permasalahan tersebut berujung kepada lemahnya peran serta masyarakat destinasi dalam pembangunan industry pariwisata di Lombok.

Dalam konteks organisasi, setiap inisiator perubahan baik perseorangan atau kelompok disebut sebagai agen perubahan (Lunenberg, 2010). Inisiator untuk perubahan bisa berasal dari dalam komunitas (internal community) itu sendiri (Abas et al., 2022; Hartley, Benington & Binns, 1997) maupun dari luar komunitas (Lunenberg, 2019) seperti konsultan pariwisata, dan pelaksana program pemerintah untuk desa wisata. Seringkali, seorang agen perubahan, seperti di desa wisata, muncul dari kalangan para siswa atau mahasiswa yang dilibatkan dalam suatu program atau proyek pemberdayaan di desa oleh para guru atau dosen mereka (Kay, Dunne & Hutchinson, 2010), seperti program kuliah kerja nyata atau program magang.

Seorang agen perubahan memiliki peran yang sentral dalam menciptakan perubahan dan perbaikan, baik di dalam suatu organisasi komersial (perusahaan) maupun organisasi sosial (Hartley et al., 1997; Lunenburg, 2010; Palmer et al., 2009). Agen perubahan disebut sebagai komunitas atau desa wisata disebut sebagai *local champion* yakni seorang atau sekelompok orang yang mendorong munculnya partisipasi masyarakat dalam aktivitas kepariwisataan di desa (Hamzah & Khalifah, 2009). Dan dalam konteks penelitian ini, *local champion* ditujukan kepada individual yang menginisiasi terjadinya perubahan di desa wisata, dan memotivasi masyarakat desa wisata untuk berpartisipasi dalam pembangunan pariwisata di desam mereka.

Dalam perannya sebagai agen perubahan, seorang *local champion* dapat membantu masyarakat mengidentifikasi potensi pariwisata, memberikan pelatihan agar masyarakat memiliki pengetahuan dan keahlian mengelola potensi pariwisata mereka, dan menjadi leader masyarakat dalam mengontrol pelaksanaan pembangunan pariwisata di desa mereka (Lunenburg, 2010). Oleh karenanya, sebagai komunitas yang paternalistik masyarakat desa wisata, seperti di Lombok, sangat memerlukan keberadaan *local champion*, tidak hanya sebagai inisiator suatu gagasan dan perubahan akan tetapi juga sebagai supervisor dan leader yang menentukan arah pembangunan desa (Abas et al, 2021). Terlebih lagi, seorang *local champion* dapat menjadi juru bicara bagi desanya dengan para pembuat kebijakan pariwisata dalam hal menyampaikan informasi terkait kebutuhan untuk pemberdayaan masyarakat dan pembangunan infrastruktur penunjang pariwisata di desa (Abas & Halim, 2019). Oleh karena itu, penting untuk diketahui karakteristik yang dimiliki oleh seorang *local champion*.

Hamzah dan Khalifah (2009) menemukan sepuluh karakteristik utama yang dimiliki seorang *local champion* yakni: bisa dipercaya, tangguh, mandiri, sabar, komunikator ulung, disiplin, berpengetahuan, memiliki visi, proaktif, bersemangat, dan peka. Akan tetapi, Lunberg (2010) berargumen bahwa karakteristik *local champion* tidak merujuk kepada sifat individual melainkan kepada cara atau gaya mengupayakan dan mengelola perubahan. Hal ini diperkuat oleh Abas et al. (2021) yang menemukan bahwa *local champion* memiliki characteristic yang cenderung beragam dan kontekstual, tidak dibatasi oleh jumlah karakteristik tertentu. Keadaan lingkungan dan sosial masyarakat tempat tinggal mereka mempengaruhi karakteristik utama yang menonjol yang dimiliki oleh seorang *local champion*, yang bertindak sebagai motivator masyarakatnya, mencari solusi dari permasalahan yang dihadapi masyarakat desa, dan menjadi mediator yang menghubungkan masyarakat desanya dengan masyarakat (stakeholder pariwisata) yang lain (Abas et al., 2019).

Terlepas dari berbagai peran dan karakteristik yang dimilikinya, Abas dan Halim (2019) menggarisbawahi bahwa seringkali seorang *local champion* tidak memiliki pengetahuan dan keterampilan pariwisata yang cukup untuk membantu masyarakat mengelola potensi pariwisata yang dimiliki oleh desanya. Oleh karena itu, dalam konteks desa wisata di Lombok, seperti yang menjadi focus penelitian ini, keberadaan *local champion* di desa wisata menjadi penting untuk dianalisis agar diketahui intervensi yang dibutuhkan dalam mendorong kemunculan mereka, dan membantu pemberdayaan masyarakat desa dalam pembangunan pariwisata.

METODE PENELITIAN

Penelitian ini menggunakan pendekatan kualitatif karena peneliti mengenal dengan baik lokasi penelitian dan beberapa diantara informan yang dilibatkan dalam penelitian ini (Newman, 2006). Para informan terdiri dari pendiri dan ketua kelompok sadar wisata yang berasal dari empat desa wisata yang ada di Pulau Lombok, yakni Desa Wisata Kembang Kuning di Kabupaten Lombok Timur, Bilebante di Lombok Tengah, Sesaot di Lombok Barat, dan Bengkaung di Lombok Barat. Pengumpulan data mengadopsi pendekatan theoretical sampling dimana data dikumpulkan tidak didasarkan pada jumlah informan tapi pada kejenuhan data (Corbin & Strauss, 2008).

Data dikumpulkan melalui observasi, interview, dan dokumentasi, yang dilakukan pada Bulan Agustus dan September 2022. Interview dilakukan dengan 8 (delapan) informan dari keempat

desa wisata dengan waktu yang bervariasi antara 1 sampai dengan 2 jam. Data tentang informan disajikan pada lampiran 1, dan list pertanyaan disajikan pada lampiran 2.

Semua interview direkam dan ditranskrip untuk dianalisis menggunakan content analysis.

Program NVIVO 20 dipergunakan untuk membantu proses kodifikasi data, yang menghasilkan menghasilkan 116 konsep dasar seperti yang disajikan pada Tabel 1. Konsep dasar tersebut dianalisis makna, hubungan dan kemiripannya antara yang satu dengan yang lainnya dan dikelompokkan menjadi 13 (tiga belas tema). Tema-tema tersebut dianalisis hubungannya dan membentuk 4 (empat kategori) yang merepresentasikan karakteristik desa wisata di Lombok. Selanjutnya, hasil penelitian ditriangulasikan menggunakan tiga pendekatan yakni: (1) Temuan dikonfrontasikan dengan hasil penelitian terdahulu; (2) Konfirmasi Kembali ke informan (member check); dan (3) Diskusi dengan ahli kewirausahaan pariwisata (peer examination) (Flick, 2004).

HASIL DAN PEMBAHASAN

Kategori	Tema	Frekuensi	Persentase
Memulai karir	Pemicu awal	5	4%
	Visioning	7	6%
	Affiliating	5	4%
	Altruistic	5	4%
	Autonomous	20	17%
Membuat perbedaan	Leading by example	11	9%
	Orientasi untuk kemajuan Bersama	28	24%
Mengelola networking	Mengidentifikasi hambatan Kerjasama	6	5%
	Membangun networking	4	3%
	Mengembangkan networking	3	3%
Mengelola daya tahan	Aktif meningkatkan kapasitas diri	9	8%
	Membaca realita	9	8%
	Bertindak strategic dan tactical	4	3%
Total volume		116	100%

Sumber: Data diolah

Hasil penelitian ini terangkum pada Tabel 1 dimana terdapat 4 (empat) kategori utama yang menjelaskan karakteristik para champion desa wisata di Lombok, yakni *memulai karir*, *membuat perbedaan*, *mengelola networking*, dan *mengelola daya tahan*. Ke-empat kategori tersebut dijelaskan berikut ini.

Kategori 1: Memulai karir

Memulai karir adalah kategori yang menjelaskan tentang proses yang dialami oleh seorang champion desa ketika memulai karir usahanya di desa wisata. Seorang champion desa wisata *memulai karir* menjadi agen perubahan di desanya berawal dari munculnya *pemicu awal* yang berasal dari dalam diri dan lingkungan sekitarnya. Pemicu yang berasal dari dalam diri seorang calon champion berupa kesadaran (awareness) terhadap *kondisi lingkungannya*: bahwa terdapat sumber daya (berupa manusia dan alam), yang belum dikelola sebagaimana mestinya. Kesadaran ini memberikan kemampuan kepada para champion desa untuk melihat peluang dalam sector pariwisata yang tidak dilihat oleh orang lain, seperti yang diceritakan oleh seorang informan:

Saya melihat desa Bengkaung ini adalah desa yang terpinggirkan, termarjinalkan lah begitu tanpa adanya pendekatan-pendekatan untuk pengembangan ke depannya. Padahal dia (desa Bengkauang) adalah tetangga dari industri pariwisata Senggigi dan itu saya lihat ada potensi untuk kita kembangkan. (YD).

Sementara itu, pemicu yang berasal dari lingkungan sekitarnya calon champion desa dapat berupa *dukungan dari keluarganya*, dan *trust dari masyarakat* bahwa mereka cakap atau mampu untuk menginisiasi usaha wisata dan mampu memimpin masyarakat mengelola sumber daya desa menjadi atraksi wisata, seperti yang dituturkan oleh seorang informan: “Saya sendiri sebenarnya tidak mencalonkan diri,,karena saya pada dasarnya tidak paham dengan pariwisata. Tapi mungkin teman-teman waktu itu ngelihatnya kayak gimana gitu kan, akhirnya yang naik itu saya sendiri yang menjadi ketua pokdarwisnya” (PH). *Pemicu awal* ini memotivasi seorang calon champion desa untuk memulai karirnya di bidang pariwisata, dan kemudian mengembangkan potensi / karakter yang dimilikinya untuk membuat perubahan di masyarakat. Paling tidak terdapat empat karakter yang menonjol dalam diri seorang champion yang dikonseptualisasi ke dalam: *visioning*, *affiliating*, *altruistic*, dan *autonomous*.

1.1 Visioning

Dalam konteks penelitian ini, visioning secara sederhana diterjemahkan sebagai kemauan calon champion desa untuk melihat masyarakat dan desanya menjadi sejahtera, makmur dan maju di masa yang akan datang melalui pembangunan pariwisata. Para calon champion desa bekerja dengan dorongan dan panduan *visi usaha* yang diorientasikannya untuk kemajuan usahanya dan masyarakat di desa mereka,

seperti yang diungkapkan oleh seorang champion.

Bersama adek saya, dulu saya membentuk kelompok An-Nahl itu awalnya. Dan UMKM kita namanya Banuara Bersatu. Jadi sudah terdaftar Banuara Bersatu ini di dinas UMKM ini,.. terkenal lah Banuara ini. Karena pilosofi-nya adalah membangun jiwa dan raga bersama samapai tujuan. Tujuannya adalah menuju masyarakat desa yang sejahtera, sesuai dengan slogan di logo desa itu. (IM)

Di dalam visi tersebut tersirat keinginan kuat champion desa, seperti IM, untuk menciptakan kemajuan bersama di kalangan masyarakat desanya. Untuk itu, mereka melihat masyarakatnya sebagai stakeholder pariwisata yang harus dibina dan dimajukan. Seorang champion lainnya menambahkan: “Saya hanya kepingin orang-orang, perempuan-perempuan ini bisa berdaya, bisa mandiri. Saya kepinginnya mereka punya aktivitas... Jadi dia mampu untuk memproduksi sebuah produk yang bisa untuk menopang kehidupan keluarga yang tidak hanya mengandalkan penghasilan suami saja.” (ZA). Dengan kata lain, seorang champion desa, seperti ZA, memutuskan untuk memulai karirnya karena ingin melihat masyarakatnya memiliki pengetahuan dan keterampilan kerja sehingga mereka dapat menjadi masyarakat yang memiliki jiwa wirausaha dan mandiri secara ekonomi. Sehingga, pada gilirannya para champion menjadikan desa mereka terkenal baik di tingkat nasional maupun internasional. Kuatnya visi para champion untuk melihat kemajuan desanya disebabkan oleh rasa bangga menjadi bagian dari komunitas desa mereka (affiliating).

1.2 Affiliating

Affiliating dalam penelitian ini diterjemahkan secara sederhana sebagai usaha champion desa untuk melekatkan diri kepada desanya sebagai perwujudan rasa cinta, rasa memiliki dan rasa bangga menjadi bagian dari desa tempat mereka dilahirkan dan dibesarkan, dan tempat keluarga mereka berada. Rasa afiliasi terlihat dari upaya para champion memulai usaha dari usaha keluarga sendiri, seperti yang diungkapkan oleh seorang champion: “Jadi contohnya kalau kami disini, tenaga kerja kami itu family... Jadi ketika lihat kita tidak ada pendapatannya maka mereka tidak menuntut lebih. Jadi begitulah cara kita sama teman-teman disini, ketika stagnant mari kumpul mari kita bagaimana mengumpulkan uang. (MU).

Bahkan bila usaha mereka mempekerjakan yang bukan anggota keluarga, manajemen yang diterapkan tetap berbasis kekeluargaan, dan usaha wisata yang dikelola dikaitkan dengan upaya untuk

memajukan desa, seperti yang dikemukakan oleh seorang champion. “Tidak mungkin saya berfikirnya skala kabupaten atau kecamatan sementara desa saya sendiri belum saya benahi. Jadi saya mulainya dari dusun dulu, baru ke desa. Nah, baru nanti ada kerjasama dengan desa, pelatihan apa yang kita butuhkan” (ZA) Untuk membangun desa mereka, salah satu yang paling umum dilakukan oleh para champion desa adalah mempromosikan desa sendiri. Lebih lanjut ZA mengungkapkan: “Kemarin, ada permintaan dari Malaysia dan Turkey, tetapi mintanya mentah... kalau saya jualnya mentah, ini booming disana, jadi saya hanya dapat sebagai produsen saja, tidak ada branding yang naik. Saya mau bener-bener ini jadi best seller di tempatnya dulu...” (ZA). Karakteristik yang melekat dalam diri champion desa yang bersifat affiliative (ungkapan rasa cinta dan bangga) sebagai bagian dari desa mereka, diperkuat dengan sifat altruistic berikut ini.

1.3 Altruistik

Altruistik merujuk kepada kesediaan para champion untuk melakukan suatu pekerjaan bagi orang lain tanpa mengharapkan imbalan secara langsung dari orang yang ditolong atau dari pekerjaan yang dilakukannya itu. Sifat altruistic para champion desa ini terlihat pada upaya mereka *menciptakan peluang pendapatan untuk orang lain*, seperti yang diungkapkan oleh seorang champion.

Setelah sawah, air terjun, baru ke kopi proses dan kita buat paket. Diawal-awal kan kita jualnya 100 untuk dua orang. Dari sana saja bisa kita menghasilkan uang untuk kita kasi ke emak-emak.... Karena emak-emak yang jualan sayur senang sekali kalau ada banyak tamu. . (MU)

Sifat altruistic champion desa juga terlihat dalam mana mereka membagi rahasia usaha mereka, seperti yang disampaikan seorang champion: “Dan saya memang tidak pernah menyembunyikan resep yang saya punya. Karena saya yakin, bahwa apa yang saya berikan itu Allah akan menggantinya dengan lebih baik dan lebih banyak, itu saja sih.” (ZA). Oleh karena itu, ciri sifat altruistic yang sering dimunculkan oleh para champion, seperti ZA, adalah orientasi kerja mereka yang tidak selalu kepada mendapatkan keuntungan material. Selanjutnya, visi yang besar yang diperkuat oleh rasa cinta kepada desa (affiliative) dan sifat altruistic dijalankan dengan kemauan yang kuat dalam membangun kemandirian usaha (autonomous), seperti yang dijelaskan pada bagian berikut ini.

1.4 Membangun sifat autonomous

Konsep “autonomous” menjelaskan tentang

pengalaman champion desa membuat keputusan untuk tidak bergantung kepada bantuan pihak ketiga dalam membangun usaha wisata di desa mereka, seperti yang diungkapkan oleh champion berikut ini.

Pokdarwis ini tidak pernah meminta apapun, dia hanya memberikan sesuatu yang harum untuk desa ini tapi tidak pernah membuat proposal. Karena saya berfikir, *when we ask money there will be a big problem*. Jadi saya berusaha untuk mengajak teman-teman ini untuk buat sendiri saja,.. memang pokdarwis ini paling miskin di Lombok Timur...tetapi setiap anggota pokdarwis ini bisa menghasilkan uang sendiri, itu bedanya. (MU)

Jiwa kemandirian yang dibangun oleh seorang champion desa sejak awal usahanya, seperti MU, selanjutnya terlihat pada setiap usaha dan program yang digagasnya untuk masyarakat desanya. Motivasi champion desa muncul karena ingin usaha wisatanya dan desanya menjadi lebih baik dari yang lain. Lebih lanjut MU mengatakan: “Sehingga kayak Green Heaven, terus ... tetapi dia tidak bisa memberikan influence yang banyak lah untuk masyarakat disini karena sifatnya agak tertutup.” (MU). Membandingkan diri seperti itu dengan kinerja orang lain membantu champion desa, seperti MU, melakukan standarisasi capaian, sekaligus memberikan dorongan kepada dirinya untuk memajukan usahanya.

Disamping itu, membangun sifat autonomous (kemandirian) juga berkaitan dengan sikap *berani menanggung resiko, melakukan perhitungan yang matang* dalam setiap tindakan dan memperkuat *kemauan untuk belajar dari pengalaman* untuk menjadi professional, seperti yang dikemukakan oleh seorang champion.

Saya orangnya tidak takut risiko, jadi ketika risiko saya dapatkan, saya tidak mengeluh karena saya sudah tau inilah konsekuensinya. Karena saya, makanya sebelum itu terjadi, saya sudah tau misalnya dari produk ini return-nya berapa perbulan saya sudah pelajari. Misalnya di hotel, biasanya yang laku itu yang ini, itu yang saya dorong, yang kurang laku saya kurangi, begitu.. (ZA)

Jiwa kemandirian para champion, seperti ZA, juga diperkuat oleh karakter positif lainnya seperti *berlaku jujur dan menyadari keterbatasan diri, humble dan bijaksana, tetap bersemangat melakukan usaha positif di masyarakat, memiliki kemampuan untuk melakukan multitasking, dan pandai beradaptasi dalam*

menyesuaikan produk dengan lingkungan setempat. Motivasi dan karakteristik yang dimilikinya tersebut membantu para champion desa menyelaraskan hobby dan pekerjaan mereka sehingga mereka bekerja dengan penuh motivasi.

Para champion desa juga melakukan setiap pekerjaan dengan penuh perhitungan terutama ketika seorang champion desa memulai suatu usaha yang baru atau hendak mengimplementasikan suatu gagasan. Hal ini dilakukan dengan cara *mengenal atraksi kunci dan key person*. *Atraksi kunci* adalah daya tarik utama dalam suatu desa wisata yang mengakibatkan wisatawan atau segmen pasar baru tertarik untuk berkunjung. Sementara itu, *key persons* adalah orang-orang yang memiliki pengaruh di desa wisata yang keberadaan dan keputusannya mempengaruhi perilaku masyarakat desa, seperti yang dikemukakan oleh seorang champion: “Tokoh, tokoh masyarakat yang biasa kontras sekali ketidaksukaannya dengan pariwisata. Tapi kita lirik si tokoh ini punya tidak anak atau cucu gitu. Nah nanti cucunya itu yang kita tarik, sehingga ketika cucunya itu mendapatkan benefit dari pariwisata, its fine.” (MU). Cara kreatif yang persuasive dalam menyelesaikan suatu masalah, seperti MU, melengkapi Motivasi dan karakteristik yang dimiliki oleh para champion desa dalam memulai karir dan membuat perberbedaan di masyarakat, seperti yang dijelaskan pada category 2.

Kategori 2: Membuat Perbedaan

Konsep ini menjelaskan tentang proses usaha yang dilakukan oleh champion desa dalam membuat perubahan yang konstruktif di masyarakat mereka. Usaha membuat perbedaan dan perubahan di masyarakat desa dijelaskan dalam dua tema yang muncul yakni *leading by example* dan orientasi untuk kemajuan Bersama.

2.1 Leading by example

Leading by example menjelaskan tentang usaha para champion desa menginisiasi suatu aktivitas pariwisata di desa mereka dengan cara mencontohkan aktivitas tersebut kepada masyarakat desanya. *Leading by example* ini dilakukan oleh para champion karena *kemampuan mereka melihat peluang* yang tdk dapat dilihat oleh anggota masyarakat yang lain, seperti yang diceritakan oleh seorang champion.

Saya melihat sumberdaya alam yang melimpah ya kayak jagung, rumput laut. Itu dulunya cuman dibuat jadi pecing aja... saya coba memproduksi kerupuk rumput laut tanpa soda, pokonya inovasi-inovasi seperti itulah yang saya kembangkan. Pertama saya melihat sumberdaya alam yang tidak diolah dengan benar, terus kedua saya melihat

sumberdaya manusia yang tidak punya kegiatan, terutama ibu-ibunya. Ibu-ibunya kan suaminya ke Malaysia (TKI) terus hanya duduk, dengar, diam, *begutu* (saling mencarikan kutu), tidak ada kegiatan. (ZA)

Leading by example para champion desa, seperti ZA, dilakukan dengan menginisiasi sebuah usaha mandiri dimana mereka *menjadi inventor* suatu produk atau kegiatan wisata di desa. Dari usaha ini, para champion desa mulai *membangun kapasitas tenaga kerja local* di desanya. Seorang champion mengatakan: “Nah, setelah banyak orang datang belajar, akhirnya pemuda-pemuda ini saya latih juga. Saya ajak dia, ayok packing ini, packing ini, nanti siapa yang melakukan apa dapatnya apa. Akhirnya saya rekrut pemudanya dan Alhamdulillah berjalan. Barulah kita bentuk desa wisatanya. (ZA).

Kemudian, para champion desa, seperti ZA, *berusaha merubah mindset masyarakat* menjadi orang yang lebih peduli kepada terhadap keadaan lingkungan sosial dan alam sekitar mereka, seperti yang diceritakan seorang champion: “Dulu kita buat untuk anak SD lomba di hari minggu ...anak-anak bawa nasi bungkus dan kita makan bersama di air terjun. paginya diawali dengan lomba pungut sampah...pemenangnya adalah yang memungut paling banyak.. hadiahnya buku, pulpen dan lainnya..” (MU). Sehingga masyarakat menyadari bahwa kegiatan untuk membersihkan lingkungan secara bersama-sama dapat dijadikan paket wisata yang menarik. Dengan menyadari bahwa pariwisata menyediakan kesempatan usaha yang luas, partisipasi masyarakat dapat terjadi, yang pada gilirannya membantu *membangun citra desa wisata*. Oleh karena itu, para champion secara konsisten mengorientasikan usaha wisata mereka untuk kemajuan bersama, seperti yang dijelaskan berikut ini.

2.2. Mengorientasikan usahanya untuk kemajuan bersama

Para champion desa *mengorientasikan usahanya untuk kemajuan bersama*. Mereka membangun usaha wisata disamping untuk income generating pribadi, juga untuk membantu masyarakat, seperti yang dikemukakan oleh seorang champion, “Jadi, one day I have to be back home. Nah, disana saya berfikir, bagaimana saya menarik masyarakat. dan pemuda-pemudanya ini untuk ikut bekerja...learning by doing gitu” (MU). Pemikiran champion desa, seperti MU, mendasari upaya champion selanjutnya dalam melibatkan masyarakat mereka pada setiap usaha yang diinisiasi. Untuk melakukan usaha bersama, para champion desa mengupayakannya melalui empat hal pokok yakni (1) mengelola usaha bersama sesuai keahlian; (2) sharing

kemajuan dan kesempatan usaha; (3) memanfaatkan potensi sumber daya desa; dan (4) memotivasi dan memonitor.

Pertama, para champion desa memiliki sifat komunalitas yang menuntun mereka dalam melihat potensi yang dimiliki oleh setiap anggota masyarakatnya dan mengundang mereka untuk ikut terlibat dalam usaha pariwisata. Seorang champion mengatakan. “Sudah mulai didelegasikan siapa siapa saja yang akan melakukan apa. Anak-anak sudah pada pintar, kemarin kita ke festival Ubud Food, ada tamu sekitar 50 orang, mereka sudah mampu berdiri tanpa kita”. (ZA). Dalam *mengelola usaha bersama* para champion desa, seperti ZA, melakukan *pendelegasian tugas* dan kewajiban sesuai dengan keahlian setiap anggota masyarakat. Pendelegasian seperti itu membantu setiap anggota mengembangkan sikap kemandirian dan profesionalisme mereka. Sehingga pada setiap pekerjaan yang dilakukan mereka mendapat pengetahuan dan pengalaman tambahan.

Di dalam mengelola usaha bersama para champion desa selalu *mengutamakan kepentingan anggota kelompoknya*: “Walaupun belum dibayar sama travel saya selalu akai uang pribadi dulu supaya mereka senang.. memang untuk saat ini prioritas ya tim dulu, karena kalau kita mau membesarkan kas juga, ketika tim tidak Bahagia kan susah juga kan” (ZA). Tindakan yang mengutamakan kepentingan kelompok seperti itu akan menjaga kepercayaan setiap anggota masyarakat terhadap kinerja dan keputusan champion desa di dalam mengelola usaha bersama. Kepercayaan yang diberikan anggota kelompok akan menjadi modal utama dalam menjamin bahwa setiap usaha yang akan dilakukan oleh champion desa akan mendapatkan support dari anggota masyarakatnya.

Selanjutnya, dalam mengelola usaha bersama, para champion desa memiliki *pola pikir positif* yang diorientasikan untuk kemajuan, dan melihat nilai positif setiap fenomena, seperti yang diungkapkan oleh seorang champion desa: “Di tahun 2017 sampai awal 2018 itu on fire. Itu tamu penuh semua...tapi kemudian sepi...orang-orang tidak ingin menceritakan Tetebatu karena oneday, when they comeback to Tetebatu, they still see the same situation” (MU). Penurunan kunjungan wisatawan dan menurunnya bantuan word of mouth dari wisatawan untuk membantu mempromosikan desa wisata, dilihat sebagai suatu fenomena yang positif, yakni upaya komunitas wisatawan untuk menjaga keasrian (otentisitas) desa wisata.

Kedua, para champion desa mau untuk berbagi *kemajuan dan kesempatan usaha* dengan orang lain. Seorang champion mengungkapkan: “Saya tidak mau memusatkannya ditempat saya saja. Jadi kopi proses di tempat saya just for my guest. So, ada guest kan I keep other place so we can share” (MU). Kemauan berbagi

seorang champion desa terlihat dari kesediaan mereka *berbagi ilmu dan pengalaman usaha wisata*, dan juga *berbagi peran* dalam usaha. Ketika mengurus organisasi wisata, para champion membagi tugas masing-masing anggotanya sesuai dengan keahliannya masing-masing, seperti yang dikatakan oleh seorang champion.

..kita rembuk mengenai apa yang harus kita lakukan....kita membagi tugas,.. secara berkelanjutan kita bagi peran., ada yang bagian guide atau humas... di wisata edukasi trigona itu ada soft tracking. kalau saya tidak bisa, ada temen yang mengetahui jalannya... Kita sudah ada bagi peran disana. (YD)

Disamping itu, para champion juga berbagi strategi usaha, berdiskusi tentang ide-ide yang harus dikembangkan dan bertukar pikiran tentang cara memajukan usaha dimasa yang akan datang. Seperti yang dikatakan oleh informan: "Kalau kita bertemu, kita berfikir hal yang sama untuk kita omongin...semisal tahun depan ada bencana apa yang kita lakukan? kita bilang ke teman-teman bagaimana caranya saving money."MU.

Ketiga, para champion memanfaatkan *potensi sumber daya manusia desa* seperti anggota masyarakat yang memiliki semangat tinggi untuk belajar, yang kemudian akan menjadi para pekerja yang memiliki motivasi untuk maju dan berorientasi pada profesionalisme kerja. Disini para champion memilih partner kerja yang berkualitas di desa, seperti yang dituturkan seorang champion: "Kita harus seleksi mereka. Kalau dia mood mood-an, pas ramai siapa sih yang tidak mau, tapi kan ada kalanya sepi. Saat sepi kan kita harus saling memotivasi.... yang namanya jualan itu tidak hanya berfikir untung semata," (ZA). Partner kerja, seperti yang dimaksudkan ZA, sangat menentukan keberlangsungan usaha karena tidak hanya berkaitan dengan kemampuan menciptakan pendapatan akan tetapi kemampuan menghadapi kesulitan usaha. Partner kerja yang dapat dipercaya akan menciptakan kepastian dalam bekerja, dan mempengaruhi motivasi kerja.

Pelatihan menjadi kunci untuk memajukan desa, yang mana hal ini berguna untuk mengedukasi dan memberikan informasi yang tepat pada masyarakat untuk usaha jangka panjang. Seorang champion mengatakan: "Itu dia yang kita lakukan sekarang mengedukasi masyarakat saat ini bagaimana cara panen madu biar tidak sembarangan dan biar higienis itu yang kita cari. Bahkan kita perkenalkan alat peras, sederhana menggunakan vakum". (IM). Tujuan champion desa seperti IM adalah agar masyarakatnya memiliki kreatifitas dan kemampuan

menciptakan produk, yang pada gilirannya menjadikan desa mereka dikenal di tempat lain.

Untuk SDM desa yang sudah memiliki kualitas baik sebagai hasil dari berbagai pelatihan, para champion mengarahkan mereka pada berbagai aktivitas yang meningkatkan kreativitas dan inovasi serta daya tahan mereka dalam menghadapi berbagai konflik yang akan muncul. Seperti yang dikatakan oleh informan:

Yang kami perkuat adalah SDM, kreativitas kami bagaimana kita berinovasi, bagaimana kemudian bertahan, bagaimana kemudian mengelola emosi ketika nanti ada konflik internal. Mengelola konflik internal ini perlu sekali. Tidak bisa dipungkiri, internal ini kadang mengerikan juga. Kita juga sampai sekarang masih sering ada konflik internal. (PH)

Memberikan pelatihan, seperti yang dilakukan oleh PH, adalah karakteristik utama seorang champion desa. Akan tetapi yang menarik adalah tujuan utama pelatihan adalah agar masyarakat desa memiliki kemampuan melihat masa depan mereka dan termotivasi untuk melakukan usaha yang keuntungannya dapat dinikmati secara berkelanjutan.

Dalam upaya melatih masyarakat, champion desa adalah pelopor perubahan di desanya, yakni orang pertama yang bersedia untuk memulai suatu pekerjaan yang baru di masyarakatnya. Kuatnya motivasi champion desa dalam mengupayakan perubahan di masyarakatnya terlihat dari upaya mereka secara terorganisir melatih masyarakatnya dengan berbagai pengetahuan dan pengalaman usaha wisata. Hasil usaha terorganisir mereka adalah sumber daya manusia desa yang memiliki ketrampilan ikatan perkumpulan kreatif yang saling membantu dalam menciptakan suatu produk. Untuk menjamin keberlanjutan upaya tersebut, para champion desa juga memberikan motivasi dan melakukan monitoring.

Keempat, para champion memberikan motivasi dan melakukan monitoring. Memotivasi adalah memberikan dorongan dan membangkitkan semangat untuk melakukan usaha yang menghasilkan income generating dan berdampak kemajuan bagi desa. Sementara itu, memonitor adalah melakukan pendampingan untuk memastikan bahwa usaha yang dilakukan tidak menyimpang dan sesuai dengan yang diharapkan. Seorang champion desa mengungkapkan: "Yang kita tegaskan sama teman-teman semua baik pemilik akomodasi atau para guide, itu do the best! Kalau sudah reputasi bagus, ya sudah tinggal tunggu saja uang datang. Jangan sampai merusak nama. Itu saja pesannya. Walaupun kalah 10.000 tapi dapat 100.000 jadi malah untung 90.000." (MU).

Monitoring dan evaluasi yang dilakukan oleh para champion desa membantu mereka untuk selalu

dapat memberikan motivasi kepada anggota masyarakat yang terlibat di usaha wisata desa. Seorang champion mengatakan: “Jadi ini lebih ke bottom-up planning. Jadi ini adalah murni dari ide-ide mereka yang dari masyarakat yang memang ide ini belum dalam bahasa tertulis tapi kita cobalah itu untuk tertulis.” (YD). Yaitu masyarakat yang mampu menciptakan produk dan memasarkannya secara mandiri, dan menjalin kerjasama dengan stakeholder lainnya.

Di samping itu, para champion desa juga memotivasi masyarakatnya, terutama generasi muda desa, untuk berkarya sesuai dengan kemampuan mereka. Terkadang untuk motivasi kemajuan, seorang champion desa menstimulir munculnya persaingan dikalangan anggota masyarakat, seperti yang dikatakan seorang champion.

Emak-emak yang satu cerita ke emak-emak yang lain katanya waaah kita dapat segini (konteks pendapatan), nah mulai sudah ramai dan kita buat gaduh sudah ini kopi proses ini. Jadi sebuah konflik kita buat ini untuk merangsang orang-orang ini untuk terlibat sehingga bukan hanya disatu tempat kopi proses ini, hamper di setiap akomodasi memiliki langganan sendiri. Dan memang itu harapan saya. (MU)

Persaingan tersebut diharapkan dapat meningkatkan motivasi untuk mandiri dan siap berkompetisi dengan hasil produk yang berkualitas.

Pendekatan motivasi seperti itu membantu setiap anggota masyarakatnya untuk dapat berpartisipasi tanpa terkecuali. Dengan kata lain, para champion desa memberikan motivasi kepada masyarakatnya sesuai dengan potensi yang mereka miliki. Kemudian para champion desa memberikan motivasi kepada masyarakatnya untuk mampu berkompetisi di dunia usaha pariwisata agar kinerja mereka menjadi lebih kreatif dan usaha mereka lebih maju, yang pada gilirannya akan menjadikan desa mereka lebih maju. Seorang champion desa mengungkapkan, “Kayak Bunga Homestay, terus Assasaki, manalagi Pak Ta’at. Jadi kebanyakan yang akomodasi ini dampak dari keterlibatan kita untuk mengajak mereka untuk belajar sambil bekerja di bidang pariwisata ini” MU. Bahwa kebanggaan yang dirasakan oleh para champion desa, seperti MU, mereka dapatkan ketika melihat keberhasilan usaha anggota masyarakat yang mereka bina. Dari capaian pribadi membina masyarakatnya, para champion desa kemudian membangun peranan yang lebih kuat dalam pembangunan desa mereka. Dengan demikian, para champion desa dapat memiliki daya tawar atau kekuatan politis di desa mereka masing-masing. Para

champion desa membangun dukungan politis untuk kemajuan melalui perkumpulan kreatif para pekerja dan pengusaha wisata yang sudah mereka bina. Kekuatan yang dimiliki kemudian dipergunakan untuk ikut menentukan arah pembangunan di desa mereka. Upaya yang dilakukan oleh para champion desa juga menyangkut mempertahankan keberlanjutan usaha wisata di desa mereka masing-masing melalui pengelolaan networking seperti penjelasan berikut ini.

Kategori 3 Mengelola networking

Para champion desa mengelola dan mengembangkan usahanya dan melibatkan masyarakat untuk kemajuan desanya dengan *mengelola networking* yang mereka miliki, yakni mereka melakukan usaha untuk *membangun* dan *mengembangkan networking* dengan berbagai stakeholder pariwisata.

3.1 Membangun networking

Membangun networking menjadi suatu kebutuhan untuk memperluas jaringan secara cepat dan efisien yang bertujuan membangun hubungan kemitraan (partnership) sehingga para champion desa dapat memajukan desanya. Langkah awal para champion desa dalam membangun networking yaitu dengan memperkenalkan desanya menjadi desa wisata. Para champion juga membangun networking dengan cara membuat suatu pelatihan menarik, kreatif atau inovatif berbeda dengan desa lainnya sehingga banyak orang yang tertarik datang ke desanya. Seperti yang diceritakan oleh seorang champion:

Kenapa banyak orang yang mau datang ke Bilebante? karena tidak ada laut, tapi mampu mengolah rumput laut... setelah 2013 saya ketemu banyak orang, saya tidak tahu siapa yang cerita... Ibu ini melatih masyarakat secara swadaya dia ujicoba sendiri, setelah produknya jadi, dia ajarkan ke masyarakat sekitar. Nah, cerita-cerita seperti itu, akhirnya banyak orang yang datang untuk mau belajar (ZA)

Selain itu para champion membangun networking dengan memperkenalkan dan mempromosikan langsung produk dan desa wisata mereka ke para wisatawan agar cepat dikenal dan diminati oleh banyak orang. Mereka melakukan promosi melalui media social dan membuat buku informasi desa wisata.

Disamping itu, para champion membangun *trust* para wisatawan untuk membangun Kerjasama, dan melakukan banyak diskusi dengan berbagai pihak agar mereka dapat menumbuhkan rasa percaya diri dan kemandirian dalam mengelola dan mengembangkan desa wisata yang maju. Hal penting lainnya yang diupayakan para champion desa wisata adalah mendapatkan dukungan dari pemerintah, seperti yang diceritakan oleh seorang informan: “Makanya di tahun

2017, waktu kepala desa terpilih Bengkaung pertama, tanpa ragu, tanpa saya buat proposal. Di telepon, disuruh langsung kembangkan ini. Dikasi saya 25 juta. Alhamdulillah dari 25 juta itu bisa kita jangkau sekitar lima dusun.”. (IM).

3.2 Mengembangkan networking

Dalam mengembangkan networking para champion desa membangun kemampuan berkomunikasi dan memiliki pengetahuan tentang budaya target pasar mereka. Para champion mengembangkan komunikasi dengan seluruh stakeholder pariwisata yang mereka dapat jangkau, terutama menjaga *costumer relation* yang baik dengan para wisatawan, para champion mengutamakan attitude dan keramahmatan yang baik dan positif, dan memberikan pengertian bagi seluruh pengelola agar memberikan pelayanan atau servis yang optimal agar terciptanya kepuasan pelanggan.

Di samping itu, para champion berperilaku jujur dan transparent agar tetap menjaga kerjasama dengan baik. Hal tersebut dilakukan dengan cara tetap mengkomunikasikan perkembangan pariwisata didesanya. Seorang champion mengatakan: “Saya selalu berusaha transparan. Intinya kalau bekerja didalam sebuah organisasi itu intinya kejujuran dan saling percaya. Saya berusaha jujur jadi apapun kondisinya saya selalu share ke group, seperti apa dan bagaimana jalannya” (ZA). Sehingga para champion, seperti ZA, menghindari untuk mengambil keputusan sepihak dalam berbagai hal.

Ketika pandemic terjadi, upaya mengembangkan networking menjadi salah satu masalah utama para champion desa wisata. Fokus pengelolaan networking dilakukan di desa masing-masing dengan menjaga kerjasama antar masyarakat desa. Beberapa prinsip dan tindakan, seperti menjaga transparansi dan kejujuran, menjadikan para champion desa mampu mengelola networking mereka dimasa pandemic.

Kategori 4. Mengelola daya tahan

Karakteristik utama yang keempat yang menonjol dari seorang champion desa adalah *daya tahan (perseverance)* yang dimilikinya dalam menghadapi masalah, Para champion desa mampu bertahan menjalankan usaha dan organisasi wisata mereka dalam kondisi yang sulit karena mempersiapkan diri melalui tiga pendekatan utama yakni: (1) aktif menambah pengetahuan dan pengalaman untuk meningkatkan kapasitas diri; (2) membaca realita lingkungan usaha; dan, (3) bertindak strategis dan taktis.

4.1 Meningkatkan kapasitas diri

Upaya champion desa meningkatkan kapasitas diri mereka dilakukan baik secara kognitif maupun motivasional. Secara kognitif, para champion desa meningkatkan kapasitas mereka dengan giat menambah ilmu dan pengalaman baik melalui jenjang pendidikan maupun kegiatan seperti workshop, seminar dan forum-forum akademis yang lainnya. Seperti yang diceritakan seorang champion: “Saya memulai kuliah di tahun 2020, terus saya mengambil magister manajemen. Ketika tahun 2021-2022 saya mengambil jurusan pariwisata dan dari disitu saya melihat ada potensi pengembangannya. Dan inisiasinya itu adalah pengembangan Wisata Edukasi..”. (YD). Berbagai forum akademis tersebut membantu para champion desa menjaga komitmen profesionalisme mereka melalui perspektif berfikir yang kreatif dan selalu berorientasi pada kualitas pelayanan.

Peningkatan kapasitas diri juga dilakukan oleh para champion dengan mengembangkan pola pikir untuk menjadi orang yang berprestasi. Seorang champion menceritakan:

Because the way how I am learning, I don't really think about money, just how to do good, do best.... dimanapun saya bekerja saya harus membuat perusahaan itu besar, paling tidak memiliki reputasi yang bagus lah. Sehingga wisatawan tidak akan berfikir dua tiga kali untuk memilih tempat itu untuk dikunjungi gitu kan. (MU)

Cara berfikir champion desa, seperti MU, adalah yang mendorong mereka untuk membuat perbedaan dengan cara kreatif di desa wisata. Pola pikir seperti ini merupakan karakteristik kuat yang melekat pada diri setiap champion desa wisata, dan yang membedakan mereka dari cara berfikir orang kebanyakan di desa mereka.

Disamping itu, para champion selalu berfikir optimistic dan hidup bersahaja. Bahkan mereka mampu menjadikan tekanan dan tantangan dalam usaha sebagai motivasi, serta mampu merespons setiap permasalahan usaha dengan santai dan bijak dan melihat semua tantangan tersebut sebagai resiko yang harus dilalui oleh orang yang terdepan dalam mengupayakan perbaikan dan kemajuan masyarakatnya.

Yang menarik adalah, kemampuan para para champion desa wisata untuk mempertahankan nuansa *religiousitas diri* dimana kehidupan dipandang sebagai sebuah berkah sehingga setiap kejadian memiliki makna dan menjadi bagian dari pencapaian dalam usaha, seperti yang diungkapkan oleh seorang champion desa berikut: “Saya selalu bersyukur berapapun yang saya dikasi, hatta mereka mau membohongi silahkan saja...kan Yang Maha Tahu itu

ada, itu aja. Jadi itu yang bikin happy, bikin Bahagia...Iya tidak, saya bagi lagi ke masyarakat.” (ZA). Kapasitas yang mereka miliki memungkinkan mereka untuk mampu *membaca realita* yang terjadi dalam perkembangan industry pariwisata.

4.2 Membaca realita

Para champion desa dapat membaca lingkungan usaha wisata di sekitarnya secara realistis, seperti yang dikatakan seorang champion: “Ini di musim pandemic ya. Kalau di musim pandemic ini, saya lebih ke kolaborasi kita sebagai pokdarwis karena tidak mungkin misalkan satu akomodasi yang akan mengorganisir tamu rapat yang sekian banyak, sehingga kita butuh Kerjasama dari temen-temen.” (MU). Kemampuan membaca lingkungan usaha membantu champion desa, seperti MU, memimpin kelompoknya untuk menyusun strategi produksi dan mengelola kerjasama mereka selama pandemic. Membaca realita yang dimaksud adalah kemampuan champion desa dalam mengantisipasi resiko usaha yang muncul sebagai akibat dari turbulensi yang diciptakan lingkungan usaha, seperti halnya pandemic covid 19, termasuk di dalamnya adalah menemukan dan mengelola sumber pinjaman.

Menurut para champion, selama pandemic mereka mengupayakan inovasi produk dan banyak melakukan koordinasi dengan anggota masyarakat di desa mereka. Untuk inovasi produk, seringkali para champion mendapat rujukan dari para wisatawan seperti yang dikatakan seorang champion: “Sebelum adanya pembatasan (social distancing), masih banyak kan wisatawan dari Jakarta yang datang. Mereka bilang “Jadi, bu kalau bisa dibuat instan jangan yang gini tidak bisa kita bawa balik”. (ZA). Sementara itu, momen pandemi juga dipergunakan untuk koordinasi. Seorang champion mengatakan: “Saat Covid kemarin, malah disana kita (pokdarwis yang tadinya sibuk secara personal) dipersatukan. Disini, malah disitu kita bersatu untuk bersama-sama kita dapat makan dari kebersatuan itu.” (MU).

Koordinasi, seperti yang dilakukan MU, membantu para champion desa dalam mengolah produk usaha wisata di desa mereka selama covid, dan melakukan improvisasi sesuai kemampuan diri masing-masing. Seorang champion menambahkan: “Kita musyawarah dengan pemerintah desa dan lembaga yang ada di desa tentang sistuasi sekarang ini. Kalau kita melakukan promosi... siapa juga yang mau datang. Nah, lomba-lomba itu begitu banyak pada waktu itu... Salah satunya dari Polda mengadakan lomba kampung sehat.”(PH). Kemampuan membaca perkembangan yang terjadi di lingkungan usaha wisata membantu para champion desa untuk dapat *bertindak strategis dan taktis* dalam menjalankan usaha mereka pada masa sulit.

4.3 Bertindak strategis dan taktis

Bertindak strategis dan taktis artinya melakukan pekerjaan dengan penuh perhitungan, seperti membuat perencanaan dan menemukan key person. Para champion desa belajar dari desa dan tempat lain yang mereka anggap lebih maju dalam usaha dan organisasi pariwisata. Mereka **mengamati** and **meniru** produk dan aktivitas kepariwisataan di tempat lain, kemudian melakukan **modifikasi**, disesuaikan dengan sumber daya yang ada di desa mereka masing-masing, seperti yang dikemukakan oleh seorang champion: “Saya bersama teman-teman disini berkunjung ke lokasinya, semakin saya tertarik ketika melihat lima ratusan dia punya box koloni.., yah sudah itu atm sudah, tambah saya tertarik jadinya. Pemecut lah bagi saya, itu harus saya punya juga ini.” IM. Setelah itu, para champion desa berusaha mempertahankan eksistensi usaha wisata dan jalannya organisasi pariwisata mereka di masa pandemic dengan cara menyesuaikan produk mereka dengan kondisi pasar. Mereka juga melakukan monitoring untuk memantau secara berkelanjutan perkembangan usahanya dan usaha yang lainnya di desa masing-masing. Hal ini dilakukan dengan menyelenggarakan kegiatan yang berdampak pada terciptanya publikasi tentang desa wisata, seperti mengelola event dan mengikuti lomba-lomba desa

Mengikuti desa mereka untuk lomba-lomba adalah cara yang cerdas dalam mengevaluasi kemajuan desa sekaligus untuk mendapatkan dukungan dari stakeholder pariwisata yang lain, terutama pemerintah. Melalui lomba desa, para champion dapat mengukur tingkat kemajuan desa mereka menggunakan standar kemajuan desa yang lain. Di samping itu, bila memengkan Lomba desa, mereka tidak hanya mendapat dorongan motivasi, juga insentif seperti promosi dan kemungkinan bantuan finansial untuk pembangunan desa dan usaha masyarakat.

Diskusi

Champion desa wisata *memulai karir* di industry pariwisata karena didorong oleh motivasi yang kuat untuk tidak hanya mendapatkan keuntungan pribadi dan keluarganya, akan tetapi juga untuk membantu desa dan masyarakatnya maju dan mandiri secara ekonomi. Seorang champion desa wisata membangun usaha dan organisasi karena memiliki visi (*visioning*) yang di dasarkan pada rasa bangga menjadi bagian dari desa mereka (*affiliating*), dan diperkuat oleh sifat *altruistic* yang mereka miliki, yakni suka berbagi dan membantu orang lain, dan kemauan untuk mandiri (*autonomous*) dalam melakukan usaha bersama. Keempat karakteristik tersebut mendasari keputusan dan perilaku seorang champion desa untuk membuat perbedaan di masyarakatnya. Oleh karena itu, seorang champion desa wisata idealnya berasal dari

kalangan komunitas desa sendiri (Palmer, Dunford & Akin, 2009; Voehl & Harrington, 2016; Wibowo, 2006; Winardi, 2005; Worthy et al., 2016), agar pengaruh perubahan yang diberikan mengakar dari karakteristik masyarakat setempat, sehingga dapat mendorong munculnya partisipasi masyarakat yang bersifat spontaneous dalam industri pariwisata (Tosun, 2002).

Penelitian ini menemukan bahwa keempat karakteristik (*visioning*, *affiliating*, *altruistic*, dan *autonomous*) tersebut muncul melalui proses usaha para champion desa, yakni cara (pendekatan) *local champion* dalam menyelesaikan suatu masalah (Abas et al., 2021; Lunenburg, 2010), dan dorongan dari dalam diri individu yang bersifat intrinsik (Hamzah & Khalifah, 2009). Dengan demikian, karakteristik *champion* desa dapat diintervensi dan distimulir kemunculannya melalui pendekatan tertentu. Sebagai contoh, program *internship* atau kuliah kerja nyata para mahasiswa di desa (Kay et al., 2010).

Keempat sifat atau karakter yakni *visioning*, *affiliating*, *altruistic* dan *kemandirian*, tersebut terlihat dominan pada diri *champion* desa wisata. Karakter tersebut mendorong seorang *champion* untuk *menciptakan perbedaan* di masyarakatnya dengan cara menemukan dan memulai suatu usaha yang baru, yakni usaha wisata yang mereka (para *champion*) orientasikan untuk kemajuan desa dan masyarakatnya. Terlihat perbedaan yang mencolok antara seorang *champion* desa dengan *entrepreneur* (wirausahawan). Seorang *entrepreneur* memiliki motivasi yang kuat untuk mengembangkan usaha mereka sendiri tanpa memperhatikan usaha orang lain di lingkungannya. Seorang *entrepreneur* bisa menjadi agen yang memaksa suatu perubahan terjadi (Russel & Faulkner, 2004) tetapi tidak bertanggungjawab terhadap keberlangsungan usaha orang lain. Sedangkan seorang *champion* desa memiliki motivasi yang kuat untuk membuat perubahan, dan ikut membantu usaha orang lain dalam mengelola perubahan yang mereka ciptakan (Abas & Halim, 2021). Bahkan motivasi melihat kemajuan desa mereka sama kuat nya dengan motivasi untuk memajukan desa mereka sendiri.

Penelitian ini juga mengungkap tiga peran utama *champion* desa wisata yang *menciptakan perbedaan* di desa mereka yakni (1) menginisiasi usaha wisata yang melibatkan anggota masyarakat di desanya. (2) melatih masyarakat desanya agar mampu mengelola peluang usaha yang ditawarkan oleh pariwisata. Dan, (3) menjadi penghubung antara desanya dengan stakeholder pariwisata di luar desa terutama pemerintah dan wisatawan. Dalam melakukan ketiga perannya tersebut para *champion* desa membangun dan mengelola *networking* mereka baik secara online maupun offline, membangun *trust* dan menjaga komunikasi secara aktif dengan berbagai

pihak. Temuan ini mengkontekstualisasi hasil penelitian sebelumnya seperti (Hartley et al., 1997; Lunenburg, 2010) terkait peran agen perubahan internal pada pengelolaan organisasi, dan (Abas & Halim, 2019) terkait peran *champion* di desa wisata.

Modal untuk kuat bertahan dalam menghadapi setiap permasalahan *champion* desa adalah kemauan dan kemampuan mereka untuk secara *aktif belajar* dan meningkatkan kemampuan diri baik yang bersifat kognitif maupun motivasional. Kemampuan kognitif seperti kegiatan mempelajari ilmu pengetahuan baru, informasi baru dan *best practices* dari tempat lain membantu meningkatkan kemampuan mereka membaca realita yang terjadi, yakni kemampuan mereka memutuskan kapan mereka harus melakukan sesuatu dan kapan harus menahan diri. Kemampuan untuk melakukan hal tersebut. Kemampuan membaca realita ini menjadikan para *champion* desa menjadi lebih *strategic* dan *tactical* dalam memutuskan sesuatu dan bertindak sesuai dengan kondisi yang diharapkan. Sementara itu, kemauan untuk terus belajar juga meningkatkan kemampuan motivasional para *champion* desa untuk menjadikan tekanan dan masalah menjadi tantangan dan motivasi untuk memajukan diri dan desa mereka. Penjelasan tentang karakteristik *champion* desa wisata dijelaskan dalam empat kategori di bawah ini: memulai karir; membuat perbedaan; mengelola *networking*; dan *perseverence*.

KESIMPULAN

Penelitian ini menghasilkan beberapa dampak teoritis. Pertama, penelitian ini mengelaborasi proses yang dialami oleh para *champion* desa dalam tiga fase utama, yakni memulai karir, membuat perubahan di masyarakat, mengembangkan *network*, dan bertahan menghadapi ketidakpastian lingkungan. Temuan ini memperjelas temuan sebelumnya (Abas et al., 2021; Lunenburg, 2010) bahwa karakteristik *champion* menjelaskan tentang cara mereka menyelesaikan suatu masalah.

Kedua, penelitian ini menemukan empat karakteristik utama seorang *champion* desa yakni *visioning*, *affiliating*, *altruistic* dan *autonomous*, yang membantu mereka melakukan perubahan di desa wisata. Temuan ini menambah jumlah karakteristik *champion* yang sebelumnya sudah diidentifikasi (Hamzah & Khalifah, 2009), dan mengkonfirmasi pendapat (Abas et al., 2021) bahwa karakteristik *champion* dipengaruhi oleh lingkungannya. Ketiga, komitmen terhadap kemajuan bersama adalah karakteristik utama yang membedakan seorang *champion* desa dengan seorang *entrepreneur* yang membuat perubahan (Russell & Faulkner, 2004). Dan mendekati *champion* desa dengan karakteristik seorang *social entrepreneur*.

Selanjutnya, penelitian ini menciptakan dua

dampak utama secara manajerial. Pertama, stakeholder pariwisata, seperti pemerintah dan Lembaga Pendidikan dapat membantu menstimulir kemunculan champion desa wisata melalui berbagai mekanisme seperti program KKN mahasiswa, lomba desa, dan program pelatihan masyarakat desa. Kedua, kemunculan seorang champion desa juga dapat distimulir melalui program pemerintah membantu UMKM pariwisata di desa.

Sementara itu, mengadopsi pendekatan kualitatif menjadikan penelitian focus pada banyak faktor. Padahal perlu dilakukan penelitian kuantitatif untuk mengungkap lebih mendalam terkait hubungan diantara faktor (variable-variabel) yang ditemukan pada penelitian ini. Oleh karena itu, penelitian yang akan datang dapat menganalisis hubungan antara karakteristik visioning, affiliating, altruistic, dan autonomous dalam mendorong munculnya tindakan champion desa dalam melakukan perubahan di desa wisata.

Ucapan Terima Kasih

Penelitian ini dibiayai DIPA BLU SKEMA
PENELITIAN PASCASARJANA No.:
1850/UN18.L1/PP/2022

DAFTAR PUSTAKA

- Andereck, K. L., Valentine, K. M., Knopf, R. C., & Vogt, C. A. (2005). Residents' perceptions of community tourism impacts. *Annals of Tourism Research, 32*(4), 1056-1076.
- Abas, S. A., & Abd Halim, N. A Conceptual Paper on the Role of Local Champion in Rural Tourism Destination in Malaysia.
- Abas, S. A., Abd Halim, N., & Hanafiah, M. H. M. EXPLORING THE ROLE OF LOCAL CHAMPION IN COMMUNITY-BASED RURAL HOMESTAY IN MALAYSIA: A CASE OF HOMESTAY SUNGAI HAJI DORANI. *Management, 7*(27), 310-320.
- Andereck, K. L., Valentine, K. M., Knopf, R. C., & Vogt, C. A. (2005). Residents' perceptions of community tourism impacts. *Annals of Tourism Research, 32*(4), 1056-1076.
- Corbin, J., & Strauss, A. (2008). *Basic of qualitative research (3rd ed)*. Thousand Oaks, California: Sage Publications.
- Flick, U. (2004). Triangulation in qualitative research. *A companion to qualitative research, 3*, 178-183.
- Gursoy, D., Jurowski, C., & Uysal, M. (2002). Resident attitudes: a structural modeling approach. *Annals of Tourism Research, 29*(1), 79-105.
- Gursoy, D., & Rutherford, D. G. (2004). Host attitudes toward tourism: An Improved Structural Model. *Annals of Tourism Research, 31*(3), 495-516.
- Hamzah, A., & Khalifah, Z. (2009). *Handbook on Community Based Tourism: " how to Develop and Sustain CBT"*: APEC Secretariat.
- Hartley, J., Benington, J., & Binns, P. (1997). Researching the roles of internal-change agents in the management of organizational change. *British Journal of Management, 8*(1), 61-73.
- Jurowski, C., & Gursoy, D. (2004). Distance effects on residents' attitudes toward tourism. *Annals of Tourism Research, 31*(2), 296-312. Retrieved from <http://www.sciencedirect.com/science/article/B6V7Y-4BYNMRB-5/2/37ff9f2af28e06c14d59106cf9a0ad06>
- Kay, J., Dunne, E., & Hutchinson, J. (2010). Rethinking the values of higher education-students as change agents?
- Lunenburg, F. C. (2010). Managing change: The role of the change agent. *International journal of management, business, and administration, 13*(1), 1-6.
- Palmer, I., Dunford, R., & Akin, G. (2009). Ed 2. *Managing Organizational Change-A Multiple Perspective Approach*.
- Russell, R., & Faulkner, B. (2004). Entrepreneurship, chaos and the tourism area lifecycle. *Annals of Tourism Research, 31*(3), 556-579.
- Saufi, A., O'Brien, D., & Wilkins, H. (2014). Inhibitors to host community participations in tourism development in developing countries. *Journal of Sustainable Tourism, 22*(5), 801-820.
- Saufi, A. (2017). Locals' participation and halal tourism: Lombok, Indonesia. In UNWTO & Griffith University (Eds.), *Managing Growth and Sustainable Tourism Governance in Asia and The Pacific* (pp. 61 - 65). Madrid, Spain: UNWTO & Griffith University.
- Sharpley, R., & Vass, A. (2006). Tourism, farming and diversification: An attitudinal study. *Tourism Management, 27*(5), 1040-1052.
- Scheyvens, R. (2003). Local involvement in managing tourism. In S. Singh, D. J. Timothy, & R. K. Dowling (Eds.), *Tourism in destination communities*. Wallingford: CABI.
- Tosun, C. (2006). Expected nature of community participation in tourism development. *Tourism Management, 27*(3), 493-504. Retrieved from <http://www.sciencedirect.com/science/article/B6V9R-4FJXN1N-2/2/a471c94c83b5bd8fe2b2f82bc21da428>
- Tranggono, D., Nuryananda, P. F., & Putra, A. Y. T. (2021). Local Champion: Communication Characteristics in Community Empowerment Based on Local Innovation. *JOSAR (Journal of*

Students Academic Research), 7(1), 72-84.

- Voehl, F., & Harrington, H., J. (2016) *Change Management Manage the Change or It Will Manage You*.CRC Press: Taylor & Francis Group.
- Weaver, D., & Lawton, L. (2014). *Tourism Management* (Fifth ed.). Milton QLD 4064: Wiley.
- Williams, J., & Lawson, R. (2001). Community issues and resident opinions of tourism. *Annals of Tourism Research*, 28(2), 269-290.