***CAPACITY BUILDING* PENGEMBANGAN DESA WISATA**

**DI KABUPATEN BANDUNG PROPINSI JAWA BARAT**

**INDONESIA**

**Mustiraya Raya \*, Suryadi Soleh, Suyatna Uyat**

University Of Pasundan, Indonesia

\*G-mail:

# ABSTRAK

Peneniltian ini difokuskan kepada kajian *capacity building* pengembangan desa wisata di Dinas Kebudayaan dan Pariwisata Kabupaten Bandung dengan rumusan masalahnya, yaitu: 1. Bagaimanakah pengembangan pariwisata dari calon desa wisata menjadi desa wisata di Dinas Pariwisata Dan Kebudayaan Kabupaten Bandung? 2. Faktor-faktor apa saja yang meyebabkan pengembangan pariwisata dari calon desa wisata menjadi desa wisata di Dinas Pariwisata Dan Kebudayaan Kabupaten Bandung tidak efektif ? 3. Kerangka kerja seperti apakah yang diperlukan bagi efektivitas pengembangan calon desa wisata menjadi desa wisata di Dinas Pariwisata dan Kebudayaan Kabupaten Bandung ?

Analisis *capacity building* menggunakan konsep *capacity building* dari (McKinsey, 2001:33) yaitu sebuah alat yang digunakan untuk menganalisis aspek internal organisasi dengan menggunakan tujuh elemen utama yang memiliki kebergantungan satu-sama lain. Kemudian, pendekatan yang digunakan adalah pendekatan kualitatif dengan metode analisis eksploratif (*exploratory qualitative*).

Hasil penelitian ini menyimpulkan bahwa belum efektifnya *capacity building* pengembangan desa wisata di Dinas Kebudayaan dan Pariwisata Kabupaten Bandung disebabkan oleh belum maksimalnya penggunaan elemen-elemen *capacity building* yang meliputi: Aspirasi, Strategi, Keterampilan Organisasi, Sumber Daya Manusia, Sistem dan Infrastruktur, Struktur Organisasi, dan Budaya. Atas dasar tersebut, maka *capacity building* pengembangan desa wisata di Dinas Kebudayaan dan Pariwisata Kabupaten Bandung akan efektif melalui penggunaan elemen-elemen *capacity building* yang meliputi: Aspirasi, Strategi, Keterampilan Organisasi, Sumber Daya Manusia, Sistem dan Infrastruktur, Struktur Organisasi, Budaya, Sistem Penganggaran dan Kolaborasi.

**Kata Kunci :** *Capacity Building,* Pengembangan Desa Wisata.

1. **PENDAHULUAN**

Sektor pariwisata memegang peranan penting dalam perekonomian di beberapa daerah di Indonesia, yaitu sebagai salah satu sumber penghasil devisa maupun sebagai pencipta kesempatan berusaha. Sebab itu, pengembangan pariwisata perlu ditingkatkan melalui perluasan, pemanfaatan sumber dan potensi pariwisata, sehingga diharapkan mampu mendorong dan menggerakkan sektor-sektor ekonomi lainnya.

Kabupaten Bandung sebagai daerah kunjungan wisata yang berada di wilayah Propinsi Jawa Barat Indonesia telah mengeluarkan Peraturan Daerah (PERDA) Nomor 7 Tahun 2019 Tentang Kepariwisataan. Pada PERDA tersebut dikemukakan bahwa kepariwisataan adalah keseluruhan kegiatan yang terkait dengan pariwisata dan bersifat multidimensi serta multidisiplin yang muncul sebagai wujud kebutuhan setiap orang dan Negara serta interaksi antara wisatawan dan masyarakat setempat, sesama wisatawan, pemerintah, pemerintah daerah dan pengusaha. Kelembagaan kepariwisataan merupakan kesatuan unsur beserta jaringannya yang dikembangkan secara terorganisasi, meliputi Pemerintah, Pemerintah Daerah, swasta dan masyarakat, sumber daya manusia, regulasi dan mekanisme operasionl yang secara berkesinambungan diarahkan guna menghasilkan perubahan ke arah pencapaian tujuan di bidang kepariwisataan.

Untuk melengkapi kebijakan tersebut, Pemerintah Kabupaten Bandung mengeluarkan pula PERDA Nomor 4 Tahun 2019 Tentang Rencana Induk Pembangunan Kepariwisataan Daerah Tahun 2018-2025 yang selanjutnya disebut dengan Ripparda. Ripperda merupakan pedoman utama perencanaan, pengelolaan, dan pengendalian pembangunan kepariwisataan daerah yang berisi visi, misi, tujuan, kebijakan, strategi, rencana dan program yang perlu dilakukan oleh para pemangku kepentingan dalam pembangunan kepariwisataan daerah. Strategi pembangunan kelembagaan kepariwisataan daerah kabupaten meliputi peningkatan kapasitas dan kinerja kelembagaan kepariwisatan di lingkungan pemerintahan dan industri pariwisata agar dapat melakukan perencanaan, pengelolaan dan pengawasan secara efektif. Terkait dengan ini, Pemerintah Kabupaten Bandung mengeluarkan PERDA Nomor 7 Tahun 2020 Tentang Pengelolaan dan Pengembangan Desa Wisata.

Atas dasar tersebut, Pemerintah Daerah Kabupaten Bandung melakukan pembinaan terhadap setiap pengelolaan desa wisata, yang pada praktiknya dilakukan melalui koordinasi secara berkala, pemberian bimbingan, supervisi dan konsultasi, pendidikan, pelatihan, dan pemaganggan serta penelitian, pengambangan, peman- tauan dan evaluasi pengelolaan dan pengambangan desa wisata. Demikian pula pada PERDA itu telah ditetapkan desa wisata berdasarkan kriteria yang meliputi: atraksi wisata, aksesibilitas, amenitas dan kelembagaan. Semua kriteria tersebut bertujuan untuk mewujudkan *capacity building* dalam pengelolaan desa wisata.

*Capacity building* organisasi dalam pengembangan desa wisata bukan hanya sekedar tentang sumber daya manusia (SDM), tetapi juga mencakup sumber pendanaan atau pembiayaan serta sumber daya lainnya. Pengembangan desa wisata harus memperhatikan juga aspek pembangunan secara berkelanjutan, karena pada hakikatnya merupakan usaha mempertemukan kebutuhan generasi kini tanpa mengorbankan kemampuan generasi yang akan datang. Pembangunan berkelanjutan merupakan pembangunan yang berorientasi kepada pemenuhan kebutuhan manusia melalui pemanfaatan sumber daya secara bijaksana, efektif dan efisien, serta harus memperhatikan manfaat untuk kepentingan sekarang maupun generasi yang akan datang. Oleh sebab itu, pemahaman terhadap pembangunan berkelanjutan menjadi *sine qua non* dalam pengembangan desa wisata.

Dalam konteks tersebut, pengembangan desa wisata sebenarnya merupakan tanggung jawab bersama antara pemerintah daerah, yang dalam hal ini Dinas Kebudayaan dan Pariwisata (DISBUDPAR) sebagai pengendali kebijakan pengembangan desa wisata di Kabupaten Bandung dan para kepala desa sebagai aparat pemerintah yang memegang wilayah pengembangan desa wisata tersebut serta para pengusaha pariwisata dan masyarakat yang terdampak oleh pengembangan desa wisata dimaksud. Adapun potensi wisata didasarkan kepada data tentang Bidang Pengembangan Destinasi Pariwisata Bagian Desa Wisata Dinas Kebudayaan dan Pariwisata (DISBUDPAR) Kabupaten Bandung yang menunjukkan bahwa terdapat 57 potensi Desa Wisata dengan berbagai macam keunggulannya yang tersebar di 24 kecamatan dari 31 kecamatan di Kabupaten Bandung. Dari 57 desa wisata yang masuk ke dalam katagori desa wisata dan memenuhi kriteria desa wisata atau yang sudah ditetapkan menjadi Desa Wisata hanya berjumlah 10 desa, sedangkan sisanya sebanyak 51 desa masih merupakan calon desa wisata.

Kendati Pemerintah Kabupaten Bandung telah mengeluarkan beberapa PERDA tentang kepariwisataan, Rencana Induk Pembangunan Kepariwisataan serta Pengelolaan Dan Pengembangan Desa Wisata, namun Pemerintah Kabupaten Bandung baru menetapkan 10 desa sebagai desa wisata seperti seperti yang sudah dijelaskan di atas. Kondisi tersebut mengindikasikan adanya persoalan dalam pengembangan pariwisata di Kabupaten Bandung, yaitu: Pertama, dari 57 desa wisata hanya terdapat 10 desa yang telah memenuhi kriteria sebagai desa wisata, sementara itu sebanyak 47 desa masih menjadi calon desa wisata. Kedua, dari 10 desa wisata yang sudah ditetapkan dimaksud baru 4 (empat) desa wisata yang dikelola dengan baik, yaitu Desa Lamajang, Desa Jelekong, Desa Cinunuk dan Desa Mekarsari, sementara sisanya sebanyak 6 desa wisata masih belum dikelola dengan baik.

Fenomena di atas, dikuatkan oleh hasil penelitian awal yang menunjukkan bahwa pengembangan desa wisata di Kabupaten Bandung tidak efektif, atau tidak mencapai tujuannya dalam arti masih ada sejumlah permasalahan dalam pengembangan desa wisata di Kabupaten Bandung. Dari segi kelembagaan, hal tersebut diindikasikan oleh beberapa hal, yaitu: Pertama, belum dideskripsikannya misi dan visi tentang desa wisata di Kabupaten Bandung. Kedua, strategi yang digunakan belum memenuhi tuntutan untuk mencapai tujuan organisasi. Ketiga, kurangnya kemampuan organisasi dalam pengukuran kinerja dan perencanan mengenai pemanfaatan sumber daya. Keempat, kualitas sumber daya manusia walaupun sudah dianggap baik dalam arti memiliki kemampuan sesuai dengan tuntutan pekerjaannya, tetapi pada pelaksanaannya belum berjalan sesuai dengan harapan. Kelima, kurang memadainya dukungan infrastruktur. Keenam, Koordinasi antar organisasi belum sinergi. Ketujuh, kurangnya orientasi organisasi terhadap kinerja. Dengan perkataan lain, hal tersebut menunjukkan belum efektifnya pengembangan desa wisata di Kabupaten Bandung.

Dari fenomena tersebut di atas isu konseptual *Capacity Building* menjadi penting dan menarik untuk dianalisis dalam kaitannya dengan pengembangan desa wisata di Kabupaten Bandung yang kondisinya tergambarkan pada fenomena empirik diatas.

1. **TINJAUAN PUSTAKA**

*Capacity Building*  merupakan cara yang dapat memecahkan permasalahan dalam menghadapi perubahan sesuai dengan tuntutan zaman. Walaupun mempunyai titik singgung yang sama secara berbeda *capacity building*  didefinisikan oleh para ahli, seperti McPhee dan Bare (dalam De Vita et al. (2001: 45), “*capacity building* atau kapasitas kelembagaan adalah kemampuan individu, organisasi, dan sistem untuk menyelenggarakan fungsi dalam rangka pencapaian misi dan tujuannya secara efektif dan efisien.” Menurut (De Vita et al, 2001: 45), “Kapasitas kelembagaan organisasi *non profit*, yang juga dapat diterapkan dalam kasus organisasi pemerintah, kapasitas kelembagaan mencakup lima faktor, yaitu: visi dan misi, kepemimpinan, sumber daya, jaringan/kemitraan, serta layanan dan produk”. Sumber daya dalam kapasitas kelembagaan yang dimaksud oleh De Vita et al., itu tentu tidak terbatas hanya pada sumber daya manusia, namun bisa jadi mencakup pula sumber daya pembiayaan dan sumber daya lainnya. Sejalan dengan pendapat tersebut Asosiasi Pemerintah Kota Seluruh Indonesia ( 2014 ) mendefinisikan pengembangan kapasitas sebagai pembangunan atau peningkatan kemampuan secara dinamis untuk mencapai kinerja dalam menghasilkan *output* dan *outcome* pada kerangka tertentu.

Upaya pengembangan kapasitas dilaksanakan dalam berbagai tingkatan. Menurut (Soeprapto, 2010), pengembangan kapasitas harus dilaksanakan secara efektif dan berkesinambungan pada 3 (tiga) tingkatan, yaitu:

1. Tingkatan sistem, seperti kerangka kerja yang berhubungan dengan pengaturan, kebijakan-kebijakan dan kondisi dasar yang mendukung pencapaian objektivitas kebijakan tertentu;
2. Tingkatan institusional atau keseluruhan satuan, contoh struktur organisasi-organisasi, proses pengambilan keputusan di dalam organisasi-organisasi, prosedur dan mekanisme-mekanisme pekerjaan, pengaturan sarana dan prasarana, hubungan-hubungan dan jaringan-jaringan organisasi;
3. Tingkatan individual, contohnya ketrampilan-ketrampilan individu dan persyaratan-persyaratan, pengetahuan, tingkah laku, pengelompokan pekerjaan dan motivasi-motivasi dari pekerjaan orang-orang di dalam organisasi-organisasi.

Upaya pengembangan kapasitas dilaksanakan di berbagai tingkatan yang mencakup berbagai macam aspek, mulai dari sumberdaya manusia maupun juga sistem-sistem yang mengatur proses kerja di dalamnya. Secara terminologi, makna kapasitas bisa dilihat dari dua sisi, yaitu: Pertama, kapasitas secara sempit yang diartikan sebagai kemampuan seseorang/individu/staf dalam melakukan sesuatu. Kedua, kapasitas dalam arti luas yaitu berkaitan dengan seluruh kemampuan individu, organisasi dan sistem dalam mencapai tujuan yang ditetapkan. Dengan demikian, istilah kapasitas memiliki arti kemampuan untuk menghasilkan, mengalami, memahami atau belajar sesuatu.

Strategi peningkatan atau pembangunan kapasitas harus dimulai pada studi dan pengkajian terhadap kapasitas organisasi/lembaga yang ada. Studi dan pengkajian kapasitas organisasi lebih objektif jika dilakukan oleh lembaga atau individu di luar (*exsternal*) dari organisasi itu sendiri.

Mengacu kepada *capacity buillding* tersebut, (McKinsey, 2001: 33) mengatakan:

*“Capacity is one of those words that mean all things to all people, and nonprofits have approached and interpreted capacity building in many different ways. As a starting point, therefore, the team developed a “Capacity Framework” to provide a common vision and vocabulary for nonprofit capacity”.*

Dari identifikasi kerangka *capacity buillding* tersebut, selanjutnya (McKinsey, 2001: 33) memberi gambaran sebagai berikut:

*“The Capacity Framework, defines nonprofit capacity in a pyramid of seven essential elements : three higher-level elements – aspirations, strategy, and organizational skills – three foundational elements – systems and infrastructure, human resources, and organizational structure – and a cultural element which serves to connect all the others”.*

*The team defined these elements as follows:*

1. *Aspirations: An organization’s mission, vision, and overarching goals which collectively articulate its common sense of purpose and direction.*
2. *Strategy: The coherent set of actions and programs aimed at fulfilling the organization’s overarching goals.*
3. *Organizational Skills “The sum of the organization’s capabilities, including such things (among others) as performance measurement, planning, resources management, and external relationship building.*
4. *Human Resource: The collective capabilities, experiences, potential and commitment of the organization’s board, management team, staff, and volunteers.*
5. *Systems and Infrastructure: The organization’s planning decision making, knowledge management, and administrative systems, as well as the physical and technological assets that support the organization.*
6. *Organizational Structure: The combination of governance, organizational design, interfunctional coordination, and individual job descriptions that shapes the organization’s legal and management structure.*
7. *Culture: The connective tissue that binds togethter the organization, including shared values and practices, behavior norms, and must important, the organization’s orientation towards performance”.*

Dalam kaitannya dengan hal di atas, (McKinsey, 2001: 34) menggabungkan semua elemen yang berbeda dari suatu kapasitas organisasi dalam diagram tunggal yang koheren, sehingga piramida kerangka kapasitas menekankan pentingnya memeriksa setiap elemen baik secara individu maupun dalam kaitannya dengan unsur-unsur lain serta dalam konteks keseluruhan elemen. Penekanan ini mencerminkan temuan penting dari penelitian bahwa banyak organisasi yang cenderung berpikir bahwa pembangunan kapasitas ter- batas hanya untuk bantuan teknis atau meningkatkan efektvitas fungsi di bagian bawah piramida, misalnya sumber daya manusia atau struktur organisasi. Karena itu memperhatikan pentingnya *aspirations, strategy* dan *organizational skills* menjadi penting sekali dalam menilai suatu kapasitas kelembagaan, terutama kapasitas kelembagaan yang menyelenggarakan pelayanan publik.

Dengan memperhatikan bahwa setiap elemen organisasi mempunyai potensi dan fungsi tersendiri namun antara satu elemen dengan elemen lainnya saling bersinergi dalam proses pembentukan kapasitas, maka dari uraian kapasitas kelembagaan yang dikemukakan oleh McKinsey dapat diketahui ada 7 (tujuh) elemen yang membentuk suatu kapasitas kelembagaan. Ketujuh elemen pembentuk kapasitas kelembagaan dimaksud meliputi: (1) Aspirasi (*Aspiration*), (2) Strategi (*Strategy*), (3) Keterampilan Organisasi (*Organizational Skills*), (4) Sumber Daya Manusia (*Human Resources*), (5) Sistem dan Infrastruktur (*System and Infrastructure*), (6) Struktur Organisasi (*Organizational Structure*) dan (7) Budaya atau tepatnya disebut dengan Budaya Organisasi (*Culture*). Dalam konteks tersebut, maka pemahaman ketujuh elemen organisasi yang membentuk kapasitas suatu organisasi dalam menyelenggarakan fungsinya menjadi sangat penting.

Dari berbagai penjelasan tentang pengembangan kapasitas di atas, pengembangan kapasitas dapat diartikan sebagai proses peningkatan kemampuan individu atau organisasi atau komunitas untuk mencapai visi, misi, tujuan, sasaran*, output, outcome* yang telah ditentukan sebelumnya.

Secara umum penelitian ini bertujuan untuk mengetahui dan menganalisis pelaksanaan *capacity building* pengembangan desa wisata di Dinas Kebudayaan dan Pariwisata Kabupaten Bandung dan melengkapi teori *capacity building,* sehingga diharapkan mampu menjadi solusi bagi permasalahan yang muncul berkaitan dengan pengembangan desa wisata dimaksud.

Brown (dalam Haryanto, 2014:19) menjelaskan bahwa “*capacity buillding* sebagai suatu proses yang dapat meningkatkan kemampuan seseorang, suatu organisasi, atau suatu sistem untuk mencapai tujuan-tujuan yang akan dicapai”. Penjelasan tersebut dikuatkan oleh pendapat Grindle, Marilee (dalam Haryanto, 2014:19) yang mengatakan bahwa “*capacity buillding* merupakan upaya yang ditujukan untuk mengembangkan berbagai strategi untuk meningkatkan efisiensi, efektivitas, dan responsibilitas kinerja pemerintah”. Dengan demikian, *capacity building* mengandung arti sebagai proses untuk meningkatkan kemampuan seseorang, suatu organisasi atau suatu sistem agar memiliki kemampuan untuk mencapai tujuannya.

Proses dimaksud sangat penting calon desa wisata agar memiliki kemampuan untuk mengembangkan dirinya sehingga tujuannya menjadi desa wisata dapat dicapai. Tentu saja dalam praktiknya proses tersebut melibatkan berbagai program dan strategi untuk mencapainya yang di dalamnya institusi pemerintah yaitu Dinas Pariwisata dan Kebudayaan Kabupaten Bandung dituntut menjadi unsur pembaharu dalam arti menjadi sumber kekuatan utama yang menginisiasi program pengembangan desa wisata disertai dengan strategi untuk melaksanakannya, melakukan bimbingan, memfasilitasi, mengawasi dan mengevaluasi capaian kegiatan dari setiap program itu. Tuntutan tersebut dapat dipahami, sebab kekuatan pembaharuan dalam masyarakat termasuk pembaharuan berkaitan dengan upaya pengembangan calon desa wisata menjadi desa wisata masih kurang (Milton J. Easman dalam Tjokroamidjojo dan Mustopadidjaja, A,R., 2000:8).

Penelitian ini mengacu kepada konsep dan teori kapasitas kelembagaan berserta pengukurannya menurut pendapat (McKinsey, 2001 :33) dengan alasan bahwa di samping konsep tersebut relevan dengan fokus penelitian, juga dipandang handal dalam arti dapat menjelaskan secara lebih baik mengenai *capacity building* (Suryabrata, 2006:41), sehingga diharapkan dapat menjadi solusi bagi permasalahan yang muncul berkaitan dengan pengembangan desa wisata di Dinas Kebudayaan dan Pariwisata Kabupaten Bandung.

(McKinsey, 2001 : 33), mengatakan bahwa “”Kapasitas adalah salah satu kata yang berarti segalanya bagi semua orang, dan organisasi nirlaba yang telah mendekati dan menafsirkan pengembangan kapasitas dengan berbagai cara. Oleh karena itu, sebagai titik awal, tim mengembangkan kerangka kapasitas untuk memberikan visi dan kosakata bersama untuk kapasitas nirlaba”. Teori ini selanjutnya dijadikan pintu masuk untuk mengekplorasi pelaksanaan *capacity building* pengembangan desa wisata di Dinas Kebudayaan dan Pariwisata Kabupaten Bandung, mengingat selama ini dirasakan masih belum berjalan sesuai dengan harapan. Pemilihan teori *capacity building* menurut pendapat (McKinsey, 2001 : 33) selain karena alasan sebagaimana telah dijelaskan di atas, juga mengingat bahwa teori tersebut merupakan sebuah alat yang digunakan untuk menganalisis aspek internal organisasi dengan menggunakan tujuh elemen utama yang memiliki kebergantungan satu-sama lain. Dengan perkataan lain, peneliti memiliki keyakinan bahwa hasil penelitian ini dapat menjadi solusi bagi pemecahan masalah yang muncul berkaitan dengan perwujudan efektivitas *capacity building* pengembangan desa wisata di Dinas Kebudayaan dan Pariwisata Kabupaten Bandung.

Adapun kerangka kapasitas kelembagaan itu dalam proses pengembangan desa wisata diidentifikasi dan dijelaskan secara elaboratif, yaitu bahwa kerangka kapasitas mendefinisikan kapasitas nirlaba dalam piramida tujuh elemen penting. Tiga elemen tingkat yang lebih tinggi – aspirasi, strategi, dan keterampilan organisasi; sedangkan tiga elemen dasar yaitu – sistem dan infrastruktur, sumber daya manusia, dan struktur organisasi – dan elemen budaya yang berfungsi untuk menghubungkan satu dengan yang lainnya. Elemen-elemen tersebut dijelaskan sebagai berikut:

1. Aspirasi, yaitu dimensi *capacity building* yang menuntut Dinas Kebudayaan dan Pariwisata (DISBUDPAR) Kabupaten Bandung merumuskan visi dan misi dengan tujuan untuk meningkatkan kapasitas organisasi dalam hal ini desa wisata serta mengelaborasi berbagai aspek berkaitan dengan pencapaian tujuannya. Visi dan misi dalam peningkatan kapasitas dimaksud harus bersifat jelas, sehingga dapat dicapai adanya tingkat pemahaman staf, instansi terkait termasuk dunia usaha dan komunitas lokal terhadap visi dan misi DISBUDPAR Kabupaten Bandung dalam pengembangan desa wisata.
2. Strategi, yaitu dimensi *capacity building* yang menuntut DISBUDPAR Kabupaten Bandung menentukan tujuan, program dan kegiatan serta alokasi sumber-sumber daya, menentukan peran yang harus dilakukan oleh masing-masing unit kerja dan target kinerja di lingkungan instansi tersebut beserta target kinerja yang harus dicapainya.
3. Keterampilan organisasi. Maksudnya bahwa dalam mencapai target kinerja Dinas Kebudayaan dan Pariwisata (DISBUDPAR) Kabupaten Bandung perlu pengukuran mengenai target kinerja dimaksud serta menganalisisnya, yang hasilnya dijadikan dasar untuk menyesuaikan *capacity building* berikutnya. Dalam kaitan ini, tentu *capacity building* pengembangan desa wisata di DISBUDPAR Kabupaten Bandung sebelumnya harus dipahami *landscape* calon desa wisata, monitoring terhadap *landscape* calon desa wisata yang melibatkan para ahli pada bidangnya. Selain itu, strategi monitoring *landscape* calon desa wisata tersebut harus diikuti/disertai dengan perencanaan operasionalnya. Demikian pula DISBUDPAR Kabupaten Bandung dituntut pula untuk menjalin kerja sama dengan instansi terkait termasuk dengan dunia usaha dan komunitas lokal.
4. Sumber Daya Manusia dimaksudkan bahwa penyediaan staf baik secara kuantitas maupun secara kualitas serta komposisinya pada instansi terkait, dunia usaha dan komunitas lokal harus ditentukan dalam mendukung pelaksanaan *capacity building* pengembangan desa wisata di DISBUDPAR Kabupaten Bandung.
5. Sistem dan infrastruktur, yaitu dimensi *capacity building* yang menuntut DISBUDPAR Kabupaten Bandung untuk menyusun perencanaan organisasi dalam pelaksanaan program pengembangan desa wisata. Dalam kaitan ini, DISBUDPAR Kabupaten Bandung membuat mekanisme penyusunan perencanaan jangka panjang, jangka menengah dan perencanaan jangka pendek/tahunan sebagai pedoman dalam melaksanakan c*apacity building* pengembangan desa wisata. Pada praktiknya hal tersebut harus memperhatikan memperhatikan “*The Operating Core*” dalam arti keberadaan pegawai baik secara kuantitas maupun kualitas, serta melibatkan “*The Technostructure”* dalam arti para analis yang bertanggungjawab membentuk standardisasi terkait dengan *capacity building* yang didukung oleh sarana dan prasarana serta menetapkan sistem pelaporan mengenai pelaksanaan program pengembangan desa wisata.
6. Struktur organisasi, yaitu dimensi *capacity building* yang menuntut DISBUDPAR Kabupaten Bandung dilihat secara teknis dan struktural agar memenuhi prinsip-prinsip dasar yang diharapkan oleh penataan kepemerintahan yang baik terkait dengan menciptakan pelayanan yang baik, investasi di bidang teknologi informasi dan komunikasi, regulasi yang baik dan manajemen pelatiha sumber daya manusia secara terbuka dan objektif. Dalam konteks ini DISBUDPAR Kabupaten Bandung mengikutsertakan staf dalam pengembangan dirinya (pengembangan pegawai) untuk mewujudkan performa kinerja sesuai dengan tuntutan tugasnya. Karena itu, *job description* bagi setiap staf di lingkungan DISBUDPAR Kabupaten Bandung harus sesuai dengan tuntutan tugasnya berkaitan dengan pelaksanaan *capacity building* pengembangan desa wisata.
7. Budaya, yaitu dimensi *capacity building* yang menuntut DISBUDPAR Kabupaten Bandung membangun komitmen staf terhadap misi *capacity building*, menciptakan sasaran dan harapan mengenai prestasi kerja staf dalam tugasnya berkaitan dengan pelaksanaan *capacity building*, membangun komunikasi dan bantuan yang diberikan oleh pimpinan unit-unit kerja terhadap staf dalam tugasnya berkaitan dengan pelaksanaan *capacity building* serta melakukan pengawasan terhadap unit-unit kerja beserta staf ketika melaksanakan tugas serta selalu memperhatikan mengenai pentingnya membuat laporan pelaksanaan tugas dimaksud.

Berdasarkan uraian yang sudah dijelaskan di atas, maka kajian tentang *capacity building* mengandung arti melakukan kajian tentang proses bagaimana *capacity building* itu berlangsung dan bukan pada *capacity building* sebagai institusi formal. Dalam kaitannya dengan penelitian ini, maka *capacity building* akan dilihat sebagai sebuah proses bagaimana *capacity building* itu berlangsung dalam pengembangan desa wisata di DSBUDPAR Kabupaten Bandung.

1. **METODE PENELITIAN**

Penelitian ini menggunakan pendekatan kualitatif dengan metode analisis eksploratif. Metode  penelitian  eksploratif  adalah metode penelitian yang bertujuan untuk memetakan suatu objek secara relatif mendalam, dimana data yang dikumpulkan bukan berupa data angka, melainkan data yang berasal dari naskah wawancara, catatan lapangan, dokumen pribadi, catatan atau memo peneliti dan dokumen resmi lain yang mendukung. Metode analisis eksploratif digunakan untuk memotret kondisi di lapangan dan menemukan fakta dengan interpretasi dan melukiskan secara akurat sifat dari berbagai fenomena kelompok atau individu yang berasal dari hasil penemuan penelitian.

Tujuan menggunakan pendekatan kualitatif adalah agar peneliti dapat menggambarkan realita empiris di balik fenomena yang terjadi terkait dengan *capacity building* pengembangan desa wisata di DISBUDPAR Kabupaten Bandung. menurut (Creswell, 2013:4) berpendapat bahwa “Penelitian kualitatif merupakan metode-metode untuk mengeksplorasi dan memahami makna yang oleh sejumlah individu atau sekelompok orang dianggap berasal dari masalah sosial atau kemanusiaan”. Proses penelitian kualitatif ini melibatkan upaya-upaya penting, seperti mengajukan pertanyaan-pertanyaan dan prosedur-prosedur, mengumpulkan data yang spesifik dari partisipan, menganilisis data secara induktif mulai dari tema-tema umum, dan menafsirkan makna data.

Data yang diperlukan pada penelitian ini berupa fakta dan informasi tentang *capacity building* pengembangan desa wisata di Dinas Kebudayaan dan Pariwisata (DISBUDPAR) Kabupaten Bandung. Data dimaksud berupa data primer dan data sekunder yang berhubungan dengan rumusan masalah penelitian sekaligus juga menjawab proposisi penelitian, yang meliputi:

1. Dokumen terkait berbagai kebijakan tentang *capacity building* pengembangan desa wisata di DISBUDPAR Kabupaten Bandung.
2. Pengamatan terhadap fakta empiris tentang *capacity building* pengembangan desa wisata di DISBUDPAR Kabupaten Bandung .
3. Penggalian informasi yang mendalam terhadap tanggapan, persepsi dan pandangan informan terhadap *capacity building* pengembangan desa wisata di DISBUDPAR Kabupaten Bandung, sesuai dengan peran masing-masing.

Adapun teknik yang dilakukan dalam pengolahan dan analisis data meliputi sebagai Reduksi data dan kategorisasi. Metode yang digunakan dalam analisis adalah mengkomparasikan data yang diperoleh dari informan dan dokumentasi. Pengujian data pada penelitian ini dilakukan dengan teknik *triangulasi*, yaitu *check*, *re-check*, dan *cross-check* terhadap data yang diperoleh dari penelitian. Teknik *triangulasi* yang digunakan adalah teknik pemeriksaan yang memanfaatkan penggunaan sumber (pengamatan, wawancara, studi kepustakaan dan arsip)

Setelah melalui tahap-tahap analisis data di atas, maka langkah berikutnya adalah menganalisis proses *Capacity Building* Pengembangan Desa Wisata di DISBUDPAR Kabupaten Bandung berdasarkan konsep dan pengukurannya dari (McKinsey, 2001:33), yaitu tujuh elemen yang membentuk suatu kapasitas kelembagaan. Ketujuh elemen pembentuk kapasitas kelembagaan dimaksud adalah: (1) Aspirasi, (2) Strategi, (3) Keterampilan Organisasi, (4) Sumber Daya Manusia, (5) Sistem dan Infrastruktur, (6) Struktur Organisasi, dan (7)Budaya atau tepatnya Budaya Organisasi sebagai *guide* dalam penelitian ini.

1. **HASIL DAN PEMBAHASAN**

*capacity building* dalam pengembangan desa wisata di Dinas Kebudayaan dan Pariwisata (DISBUDPAR) Kabupaten Bandung dengan mengacu kepada konsep *capacity building* menurut pendapat (McKinsey, 2001:33) menunjukkan sebagai berikut:

1. Aspirasi dalam *capacity building* pengembangan desa wisata di DISBUDPAR Kabupaten Bandung sudah diwujudkan walaupun belum secara keseluruhan mencapai apa yang diharapkan, seperti dapat dilihat dari potensi desa wisata yang ada di Kabupaten Bandung yaitu dari 57 potensi desa wisata baru terdapat 10 desa yang ditetapkan sebagai wisata dan 47 potensi desa baru calon desa wisata.
2. Strategi berkaitan dengan *capacity building* pengembangan desa wisata di DISBUDPAR Kabupaten Bandung sudah diwujudkan dalam bentuk penyusunan Rencana Strategis (Renstra) dengan tujuan untuk mengakselerasi pencapaian visi dan misi kepala daerah seperti tercantum dalam RPJMD Kabupaten Bandung tahun 2016 – 2021 melalui perencanaan yang lebih terarah dan terukur berdasarkan Indikator Kinerja DISBUDPAR, sekalipun pada realitasnya masih menghadapi banyak kendala sehingga pengembangan desa wisata di Kabupaten Bandung belum berjalan sebagaimana yang diharapkan dalam arti belum efektif.

Terkait dengan infrastruktur sebagai penunjang desa wisata tidak hanya menjadi tanggung jawab pemerintah yang hanya mengandalkan APBN dan APBD, namun menjadi tanggung jawab bersama yaitu pihak swasta serta semua *stakeholder* terkait dengan pengembangan desa wisata yang pelaksanaannya secara terintregasi dalam memenuhi pendanaan untuk pembangunan infrastruktur sebagai pendukung desa wisata. Kemudian, belum sinerginya jalinan kemitraan dalam pelaksanaan pengembangan desa wisata menjadi penyebab tidak efektifnya pengembangan desa wisata, sedangkan keberhasilan pengembangan desa wisata ditentukan oleh sinergitas para *stakeholder* yang bersangkutan. Dari pernyataan tersebut, dapat dikatakan bahwa jalinan kemitraan dalam pengembangan pariwista belum dijalankan secara efektif. Jalinan kemitraan dimaksud merupakan konsep Penthahelix yakni sebuah model inovatif yang menghubungkan Pemerintah, Akademisi, Pebisnis, Komunitas dan Media dengan harapan adanya solusi untuk pengembangan desa wisata di Kabupaten Bandung.

Peraturan Menteri Pariwisata Republik Indonesia Nomor 14 Tahun 2016 Tentang Pedoman Destinasi Pariwisata Berkelanjutan menegaskan bahwa untuk menciptakan, memastikan kualitas aktivitas, fasilitas, pelayanan dan untuk menciptakan pengalaman dan nilai manfaat kepariwisataan agar memberikan keuntungan dan manfaat pada masyarakat dan lingkungan, maka diperlukan pendorong sistem kepariwisataan melalui optimalisasi peran pemerintah, akademisi, dunia usaha/pebisnis, masyarakat/komunitas dan media.

1. Keterampilan Organisasi berkaitan dengan *capacity building* pengembangan desa wisata di DISBUDPAR Kabupaten Bandung dalam bentuk pencapaian target kinerja pengembangan desa wisata sudah diwujudkan melalui pengukuran target kinerja disertai dengan analisis terhadap hasil pengukuran target kinerja pengembangan desa wisata yang bekerjasama dengan instansi terkait termasuk dengan dunia usaha dan komunitas lokal dalam pengembangan desa wisata di Kabupaten Bandung.

Pada tingkat kemampuan/keterampilan organisasi DISBUDPAR Kabupaten Bandung mengacu kepada sumber daya, tingkat kepemimpinan, kompetensi, atau keahlian masyarakat yang memadai. Sistem, organisasi dan tingkat kapasitas masyarakat dapat digunakan untuk menilai kemampuan organisasi. Pada tingkat system, kemampuan/keterampilan organisasi DISBUDPAR Kabupaten Bandung terdiri dari ikatan antara individu, kelompok informal dan organisasi formal sudah dilakukan dan menghasilkan jaringan hubungan sosial yang dikenal dengan modal sosial, tingkat organisasi mengacu kepada struktur, budaya dan manajemen yang memungkinkan individu untuk mencapai hasil yang terbaik.

Berdasarkan uraian tersebut, DISBUDPAR Kabupaten Bandung keterampilan terkait dengan pengembangan desa wisata telah dilakukan secara optimal, namun pada pelaksanaannya masih mengalami kendalaa seperti berupa penyediaan anggaran dan sosialisasi yang dapat terlihat dari minimnya anggaran atau tidak dianggarkanya secara khusus anggaran untuk pengembangan desa wisata. Dalam hal sosialisasi pun terimbas pula oleh rotasi mutasi jabatan, sehingga para pegawai/pejabat yang relatif baru menjabat kurang memiliki keterampilan/kemampuan orgnisasi sebagaimana yang diharapkan.

1. Sumber Daya Manusia berkaitan dengan *capacity building* pengembangan desa wisata di DISBUDPAR Kabupaten Bandung menunjukkan bahwa hal penting yang perlu diperhatikan dalam pengembangan desa wisata adalah sumber daya manuisa sebagai pendukung utama tercapainya visa dan misi serta tujuan strategi organisasi. Sumber daya manusia menempati posisi strategis dalam suatu organisasi sehingga menjadi hal penting untuk digerakkan secara efektif dan efisien dalam kaitannya dengan pengembangan desa wisata di Kabupaten Bandung dengan maksud untuk memperoleh hasil yang sesuai dengan harapan dalam arti dapat mewujudkan visi misi dan tujuan organisasi.

Berdasarkan elemen SDM dalam aspek kapasitas organisasi DISBUDPAR Kabupaten Bandung terkait dengan pengembangan desa wisata di Kabupaten Bandung dilihat dari segi pendidikan dan kemampuannya relatif memadai, yang terlihat dari para pejabat dan pegawai dinas tersebut menunjukkan hampir sekira 80% lulusan Sarjana S1 dan S2 bahkan ada yang sudah menjadi Doktor (S3). Kemampuan SDM yang dimiliki DISBUDPAR Kabupaten Bandung terkait dengan pengembangan desa wisata ternyata belum mampu memenuhi harapan,seperti dapat terlihat dari banyaknya keluhan para pengelola desa wisata berupa kunjungan dalam rangka pembinaan, sosialisasi yang dilakukan dinas tersebut yang mereka dinilai masih kurang dan pada gilrannya menjadi faktor penghambat dalam pengembangan desa wisata.

1. Sistem dan Infrastruktur berkaitan dengan *capacitybBuilding* pengembangan desa wisata di DISBUDPAR Kabupaten Bandung berupa sistem dan infrastruktur sudah diwujudkan melaui pembuatan rencana pembangunan jangka pendek, jangka menengah dan jangka panjang yang perumusannya melibatkan para analis dengan memperhatikan *The Operating Core* dalam arti keberadaan pegawai baik secara kuantitas maupun kualitas disertai dengan melibatkan *The Technostructure*, sekalipun dalam pelaksanaannya masih banyak mengalami kendala berupa sarana dan prasarana serta infrastruktur lainnya sebagai pendukung desa wisata, seperti dapat dilihat dari banyaknya infrastruktur jalan dan infrastruktur lainya yang dikeluhkan oleh para pengelola desa wisata. Infrastruktur menjadi sangat penting karena dengan pengembangan infrastruktur dan sistem infrastruktur yang tersedia akan dapat mendorong perkembangan desa wisata.
2. Struktur Organisasi yang baik harus dapat menjelaskan hubungan antara wewenang siapa melapor atau bertanggungjawab kepada siapa, sehingga terdapat suatu pertanggungjawaban mengenai apa yang akan dikerjakan. Struktur organisasi dimaksudkan untuk memberikan solusi yang paling mendukung dan mempermudah kegiatan, sehingga dalam pelaksanaannya dapat mencapai sasaran atau tujuan organisasi secara efektif dan efisien. Adapun struktur organisasi berkaitan dengan *capacity building* pengembangan desa wisata di DISBUDPAR Kabupaten Bandung didasarkan kepada Peraturan Pemerintah (PP) Nomor 18 Tahun 2016 Tentang Perangkat Daerah, yangselanjunta menjadi panduan bagi pemerintah Kabupaten/Kota dalam mendesain struktur organisasi. Walaupun Pemerintah Kabupaten Bandung, khususnya DISBUDPAR Kabupaten Bandung telah menggunakan Peraturan Pemerintah (PP) Nomor 18 Tahun 2016 dalam menentukan struktur organisasinya, namun dalam pelaksanaannya berkaitan dengan pengembangan desa wisata di daerah tersebut belum sesuai dengan ketentuan dan prinsip penataan organisasi yang rasional, proporsional, efektif dan efisien.

Hal tersebut ditunjukkan oleh banyaknya keluhan dari para *stakeholder* yang terlibat dalam pengembangan desa wisata yang belum memahami tentang syarat-syarat desa wisata dan pola pembinaan yang harus diakukan, mengingat kurangnya koordinasi antar *stakeholder*, jarangnya sosialisasi oleh DISBUDPAR sebagai pembina dalam pengembangan desa wisata. Dalam penjelasan tersebut, elemen struktur organisasi dikaitkan dengan *capacity building* pengembangan desa wisata di DISBUDPAR Kabupaten Bandung belum berjalan sesuai dengan apa yang diharapkan dalam arti belum efektif.

1. Budaya Organisasi berfungsi untuk menghubungkan elemen satu dan elemen lainnya dalam mencapai tujuan kapasitas organisasi. Dalam kaitannya dengan pengembangan desa wisata di DISBUDPAR Kabupaten Bandung. budaya organisasi merupakan elemen yang sangat penting dalam rangka mencapai tujuan organisasi.

Berdasarkan hasil penelitian, elemen budaya organisasi dalam meningkatkan kapasitas orgganisasi di DISBUDPAR Kabupaten Bandung sudah berjalan seperti apa yang sudah diuraikan di atas, namun dada pelaksanaannya belum efektif seperti dapat dilihat dari masih adanya faktor pendukung dan penghanbat dalam pengembangan desa wisata di Kabupaten Bandung. Faktor pendukung dimaksud yaitu DISBUDPAR Kabupaten Bandung telah menerapkan suatu sistem nilai yang menjadi dasar etika bagi para pegawai dalam melaksanakan tugasnya, yang berupa kesopanan, ramah tamah dan komunikasi yang menunjukkan nilai luhur bangsa. Adapun yang menjadi factor penghambatnya yaitu belum berjalannya tugas yang dibebankan kepada para pegawai atau pejabat di lingkungan DISBUDPAR Kabupaten Bandung dalam kaitannya dengan pengembangan desa wisata seperti kurangnya pembinaan, sosialisai dan pendampingan yang dilakukan kepada *stakeholder* lainya berkaitan dengan desa wisata di Kabupaten Bandung.

Pengembangan desa wisata di Dinas Kebudayaan dan Pariwisata (DISBUDPAR) Kabupaten Bandung pada praktiknya menghadapi berbagai masalah yang dipandang sebagai faktor penyebab tidak efektifnya *capacity building* pengembangan desa wisata di instansi tersebut. Adapun masalah dimaksud meliputi sebagai berikut:

1. Aspirasi, yang dalam penjabarannya ke dalam visi dan misi pengembangan desa wisata menghadapi masalah administratif, teknis dan politik. Secara administratif hal tersebut berkaitan dengan perpindahan atau rotasi dan mutasi para pejabat beserta staf sehingga data yang diperlukan dalam pengembangan desa wisata mengalami hambatan mengingat serah terima jabatan tidak selalu dilengkapi dengan berkas yang berisi data dimaksud dan pada akhirnya proses pelaksanaan pekerjaan menjadi lamban dan bahkan terabaikan.
2. Strategi yang diperlukan dalam pengembangan desa wisata belum efektif yang ditunjukkan dengan belum terjalinya kemitraan dalam bentuk kolaborasi secara sinergis seperti yang dituntut oleh konsep Pentha Helix. Konsekuensinya maka tugas pokok dan fungsi yang menjadi tanggung jawab para *stakeholders* dalam kaitannya dengan pengembangan desa wisata belum berjalan sebagaimana yang diharapkan.
3. Keterampilan organisasi, yang penjabarannya dalam bentuk anggaran atau sumberdaya keuangan untuk pengembangan desa wisata tidak dialokasikan secara khusus dan hanya mengandalkan APBN dan APBD. Kondisi tersebut menjadi beban yang berat dalam upaya pengembangan desa wisata maupun calon desa wisata untuk merubah dirinya menjadi desa wisata.
4. Sumber Daya Manusia, yang walaupun secara struktur telah memiliki berbagai bidang keahlian terkait dengan latar belakang pendidikannya secara memadai dan beragam tugas serta fungsinya, namun pemanfaatannya masih terkendala oleh rotasi atau mutasi jabatan sehingga pelaksanaan program kerja DISBUDPA Kabupaten Bandung terkait dengan pengembangan desa wisata menjadi kurang efektif.
5. Sistem dan infrastruktur. Minimnya infrastruktur beserta sistemnya untuk menunjang pengembangan desa wisata banyak dikeluhkan oleh para pengelola desa wisata atupun para wisatawan yang berkunjung ke desa wisata. Kondisi ini bila berlangsung terus-menerus akan mengurangi minat wisatawan untuk berkunjung ke desa wisata.
6. Struktur organisasi DISBUDPAR Kabupaten Bandung belum secara keseluruhan menunjang pengembangan desa wisata yang ditunjukkan oleh kurang efektifnya sosialisasi, pembinaan, pendampingan serta pemberian bantuan lainnya dalam rangka pengembangan desa wisata di Kabupaten Bandung.
7. Budaya, yang dalam praktiknya berupa nilai-nilai yang menuntun perilaku baik bagi para pegawai DISBUDPAR Kabupaten Bandung, pengelola desa wisata dan calon desa wisata serta *stakeholders* lainnya belum secara keseluruhan berfungsi efektif untuk mendukung pelaksanaan kegiatan terkait dengan pengembangan desa wisata di daerah tersebut.

Berdasarkan hasil dan temuan penelitian sebagaimana telah diuraikan di atas, selanjutnya berdasarkan analisis terhadap prioritas program dan aktivitas yang perlu dipertahankan, disesuaikan dan diperkaiki dalam kaitannya dengan pengembangan desa wisata, maka peneliti menyusun kerangka kerja efektivitas *capacity building* pengembangan desa wisata di Dinas Kebudayaan dan Pariwisata (DISBUDPAR) Kabupaten Bandung.

Kerangka kerja dimaksud merupakan upaya mengefektifkan dan memodifikasi konsep *capacity building* menurut pendapat (McKinsey,2001:33) dengan cara menambah elemen sistem penganggaran (*Financial Management System*) dan jalinan kemitraan dengan pihak lain dalam bentuk kolaborasi secara sinergis berdasarkan konsep Pentha Helix.

Pariwisata di Kabupaten Bandung tidak dapat digeneralisir, sebab pada dasarnya setiap desa wisata memiliki karakter yang berbeda-beda antara satu dengan yang lainnya. Klasifikasi desa wisata dalam praktiknya juga tidak memiliki batas secara tegas dalam arti terdapat beberapa desa wisata yang menggabungkan potensi yang ada seperti desa wisata alam dimana masyarakatnya memiliki keahlian membuat kerajinan sebagai cendera mata khas desanya. Meskipun demikian, masing-masing desa wisata memiliki potensi utama yang dapat dikembangkan sebagai daya tarik pariwisata dan menjadi ciri khas dari desa yang bersangkutan.

Penelitian ini merupakan pengembangan dari beberapa penelitian terdahulu yang terkait dengan kajian *capacity building* pengembangan desa wisata. Adapun *novelty* dalam penelitian ini adalah Kerangka Kerja Efektivitas *Capacity Building* Pengembangan Desa Wisata Di Dinas Kebudayaan dan Pariwisata (DISBUDPAR) Kabupaten Bandung melalui elemen pembentuk *capacity building* yang meliputi: Aspirasi, Strategi, Keterampilan Organisasi, Sumber Daya Manusia, Sistem dan Infrastruktur, Struktur Organisasi dan Budaya atau Budaya Organisasi. Kerangka kerja dimaksud merupakan upaya penambahan elemen pembentuk *capacity building* dari McKinsey yang berupa sistem penganggaran (*Financial Management System*) dan jalinan kemitraan yang disebut dengan kolaborasi yang pada akhirnya akan berimbas terhadap efektivitas *capacity building* pengembangan desa wisata.

1. **SIMPULAN DAN SARAN**

Berdasarkan hasil penelitian dan pembahasan yang telah diuraikan pada bab sebelumnya, maka kesimpulkan penelitian ini meliputi sebagai berikut:

1. *Capacity building* pengembangan desa wisata di Dinas Kebudayaan dan Pariwisata (DISBUDPAR) Kabupaten Bandung yang dilakukan melalui tujuh elemen pembentuk *capacity building* belum efektif. Hal tersebut dapat dilihat dari hal-hal sebagai berikut:
2. Aspirasi (visi, misi dan tujuan menyeluruh organisasi) belum diwujudkan secara efektif yang ditunjukkan dengan masih banyaknya calon desa wisata yang belum ditetapkan menjadi desa wisata di Kabupaten Bandung, yaitu dari 57 potensi desa wisata hanya ada 10 potensi desa wisata yang sudah ditetapkan menjadi desa wisata, sedangkan sisanya sebanyak 47 potensi desa wisata masih dikategorikan sebagai calon desa wisata.
3. Strategi, yang walaupun telah diwujudkan dalam bentuk Rencana Strategis (Renstra) dengan tujuan untuk mengakselerasi pencapaian visi dan misi kepala daerah seperti tercantum dalam RPJMD Kabupaten Bandung tahun 2016 – 2021 melalui perencanaan yang lebih terarah dan terukur berdasarkan Indikator Kinerja DISBUDPAR Kabupaten Bandung, namun masih mengalami banyak kendala seperti antara lain berupa kurang memadainya infrastruktur sebagai penunjang desa wisata mengingat pembangunannya masih mengandalkan APBN dan APBD.
4. Keterampilan organisasi dalam bentuk sosialisasi dan pembinaan terkait dengan pengembangan desa wisata belum efektif mengingat tidak ditunjang oleh alokasi anggaran secara khusus, sehingga aspek administrasi tersebut menjadi faktor penghambat bagi efektivits kegiatan sebagai realisasi dari keterampilan organisasi tersebut.
5. Sumber Daya Manusia dinilai efektif yang ditunjukkan oleh sekira 80% pegawai DISBUDPAR Kabupaten Bandung telah berpendidikan S1 dan S2 bahkan ada yang sudah berpendidikan S3 sehingga dianggap mampu melaksanakan tugas atau pekerjaan yang menjadi tanggung jawabnya, sekalipun pada realitasnya bahwa hal tersebut belum dimanfaatkan untuk menunjang program dan kegiatan terkait dengan pengembangan desa wisata di instansi itu mengingat masih terkendala dengan masalah administrasi dan politik sebagai imbas dari pergantian pejabat dan mutasi atau rotasi pegawai.
6. Sistem dan infrastruktur dinilai belum efektif. Hal tersebut ditunjukkan oleh disusunnya rencanaan jangka panjang, jangka menengah dan jangka pendek untuk melaksanakan program pengembangan desa wisata dengan memperhatikan *The Operating Core* yaitu berupa keberadaan pegawai yang telah memenuhi kriteria baik secara kuantitas maupun kualitas serta *The Technostructure* dalam arti melibatkan para analis dalam membentuk standardisasi terkait dengan program pengembangan desa serta menetapkan sistem pelaporan mengenai pelaksanaan program pengembangan desa wisata. Adapun mengenai sitem infra struktur untuk mendukung pelaksanaan program pengembangan desa wisata masih kurang memadai yang berupa akses jalan, peneranngan jalan, petunjuk arah dan transportasi untuk memenuhi kepentingan wisatawan berkunjung ke desa wisata.
7. Struktur organisasi belum diwujudkan secara efektif, sehingga program dan aktivitas pengembangan desa wisata di DISBUDPAR Kabupaten Bandung yang berupa sosialisasi, pembinaan, pendampingan serta bantuan dalam rangka pengembangan desa wisata di Kabupaten Bandung belum berjalan sebagaimana yang diharapkan.
8. Budaya organisasi sebagai sistem nilai yang menjadi dasar etika para pegawai dalam melaksanakan tugasnya berupa kesopanan, ramah tamah dan komunikasi yang menunjukkan suatu nilai luhur bangsa telah diwujudkan, sekalipun dalam pelaksanaannya belum efektif yang dapat dilihat dari belum efektifnya pelaksanaan tugas yang dibebankan kepada para pegawai atau pejabat di lingkungan DISBUDPAR Kabupaten Bandung berkaitan dengan pengembangan desa wisata.
9. Faktor-faktor penyebab tidak efektifnya *capacity building* pengembangan desa wisata di DISBUDPAR Kabupaten Bandung meliputi aspek administrasi, teknis dan politis terkait dengan penggantian pejabat dan mutasi pegawai di lingkungan DISBUDPAR Kabupaten Bandung, belum terjalinnya secara sinergis kemitraan dalam bentuk kolaborasi antar *stakeholder* dalam pengembangan desa wisata, tidak dialokasikannya secara khusus anggaran yang diperlukan dalam pengembangan desa wisata, belum dimanfaatkannya secara maksimal sumber daya manusia baik di lingkungan DISBUDPAR Kabupaten Bandung maupun di lingkungan desa wisata untuk menunjang efektivitas program dan kegiatan pengembangan desa wisata, masih kurang memadainya sistem infra struktur untuk menujang pengembangan desa wisata, belum efektifnya struktur organisasi yang ditunjukkan oleh minimnya sosialisasi, pembinaan dan pendampingan desa wisata serta belum kuatnya budaya organisasi baik dalam pelaksanaan tugas yang menjadi tanggung jawab pegawai DISBUDPAR Kabupaten Bandung maupun dalam pelaksanaan aktivitas pengelola desa wisata.
10. Efektivitas *capacity building* pengembangan desa wisata di DISBUDPAR Kabupaten Bandung berkaitan dengan penggunaan elemen-elemennya yang meliputi: Aspirasi, Strategi, Keterampilan Organisasi, Sumber Daya Manusia, Sistem dan Infrastruktur, Struktur Organisasi, Budaya, Sistem Penganggaran (*Financial Management System*) dan Kolaborasi (*Collaborative*).

Berdasarkan kesimpulan penelitian yang telah dikemukakan di atas, maka saran terkait dengan *capacity building* pengembangan desa wisata di Dinas Kebudayaan dan Pariwisata (DISBUDPAR) Kabupaten Bandung meliputi sebagai berikut:

1. Pelaksanaan konsep *capacity building* hendaknya diikuti dengan konsep sistem penganggaran (*Financial Management System*) dan kolaborasi (*Colaborative*), sehingga selain memberikan kepastian mengenai tersedianya sumber daya keuangan yang diperlukan dalam pengembangan desa wisata, juga adanya prosedur yang menuntun jalinan kemitraan secara sinergis antar *stakeholder* dalam pengembangan desa wisata.
2. *Capacity building* pengembangan desa Wisata di DISBUDPAR Kabupaten Bandung hendaknya dilakukan secara benar berdasarkan 9 (sembilan) elemen pembentuk kapasitas kelembagaan yang meliputi: (1) Aspirasi (*Aspiration*), (2) Strategi (*Strategy*), (3) Keterampilan Organisasi (*Organizational Skills*), (4) Sumber Daya Manusia (*Human Resources*), (5) Sistem dan Infrastruktur (*System and* *Infrastructure*), (6) Struktur Organisasi (*Organizational Structure*), (7)Budaya atau tepatnya Budaya Organisasi (*Culture*), (8) Sistem Anggaran (*Financial Management System*), dan (9) Kolaborasi.
3. Oleh karena pentingnya sumber daya manusia bagi efektivitas *capacity building* pengembangan desa wisata di DISBUDPAR Kabupaten Bandung, maka hendaknya orientasi peningkatan kuantitas dan kualitasnya memperhatikan baik kepentingan instansi tersebut maupun kepentingan pengelola dan anggota masyarakat di sekitar desa wisata.
4. **REFERENSI**

Ahmad Sugandi & Haryanto 2004. Teori Pembelajaran. Semarang : UPT MKK UNNES

Abdul, Rahman. Arifin. 2001. Administrasi Pemerintahan Dalam Pembangunan .

Jakata : CV. Haji Mas Agung.

Atmosudirjo, Prajudi. 1982. Administrasi dan Manajemen Umum. Jakarta: Ghalia Indonesia

Barreto,M., Giantari, I.G.A. 2015. ”Strategi Pengembangan Objek Wisata Air Panas Di Desa Marobo, Kabupaten Bobonaro, Timor Leste”. E-jurnal Ekonomi Dan Bisnis. 4(11): 779

Creswell, John W. 2016. *Research Design*: Pendekatan Kualitatif, Kuantitatif, dan

Mixed. Yogyakarta: Pustaka Pelajar

Denhardt and Denhardt 2003. *The New Public Service, Serving not Steering, Haque.*

Djogo, dkk. 2003. Kelembagaan dan Kebijakan dalam Pengembangan *Agroforesty. World Agroforesty Centere* (ICRAF). Bogor.

Dwight Waldo, 1979. Pengantar Studi Public Administration, Aksara Barn, Jakarta.

Grindle.1997. *Getting Good Government: Caapacity Building in the Public sector of Developing Countries. Boston*, Harvard Institute For International Development

Inu Kencana Syafiie, 2006 Ilmu Administrasi Publik, Jakarta : Rineka Cipta.

Keban, Yeremias T. 2008 Enam Dimensi Strategis Administrasi Publik. Konsep Teori dan Isu. Yobyakarta: Gava Media.

Koentjaraningrat. 1990. Pengantar Ilmu Antropologi, Jakarta. Djambata

McKinsey & Company (2001) *The war on talent*, McKinsey & Company Inc, USA.Available:http://autoassembly.mckinsey.com/html/downloads/articles/War\_For\_Talent.pdf, Accessed on 15/10/2015

Milen, Anelli. 2006. *Capacity Building*: Meningkatkan Kerja sektor Publik. Yogyakarta : Pembaruan

Ruttan dan Hayani. 1984. Dilema Ekonomi Desa: Suatu Pendekatan Ekonomi Terhadap Perubahan Kelembagaan Di Asia. Jakarta: Yayasan Obor Indonesia

Newman, William H. 1963. *Administrative Action The Tenique of Organization and Management Secon Edition*. Prentice Hall Inc.

Nigro Felix A, 1963. *Public Personal Administratrion*, Holt, Rinehart and Winston, Inc, New York.

North. Douglass C. 1990*. Institutions, Institutional Change and Economic Performance*. New York: Cambridge University Press.

Ruttan dan Hayami. 1984. Dilema Ekonomi Desa: Suatu Pendekatan Ekonomi Terhadap Perubahan Kelembagaan di Asia.Yayasan Obor Indonesia. Jakarta.

Sedarmayanti. 2001. Sumber Daya Manusia dan Produktivitas Kerja. Mandar

Sedermayanti. 2001. Sumber Daya Manusia. Penerbit Bumi Aksara, Jakarta.

Suwantoro, Gamal. 2004. Dasar-dasar Pariwisata. Penerbit Andi Yogyakarta.

Simon, Herbert A. 1999. *Administrative Behaviour* (Perilaku Administrasi). Alih Bahasa St. Dianjung. Jakarta : PT. Bina Aksara.

Sugandha, Dann 1992. Administrasi Negara . Jakarta : Intermedia Bahasa St. Dianjung. Jakarta : PT. Bina Aksara.

The Liang Gie dan Sutarto. 1977. Pengertian Kedudukan dan Perincian Ilmu Administrasi, Yogyakarta: Karya kencana.

Zebua, Manahati, Inspirasi Pengembangan Pariwisata Daerah, 2016, Yogyakarta, Deepublish.

**Undang-Undangan**

1. UndangUndang No. 10 Tahun 2009 tentang kepariwisataan
2. Undang-Undang Nomor 6 Tahun 2014, Pasal 4 tentang pengaturan desa.
3. Perda Kabupaten Bandung No. 7 Tahun 2019 Tentang Kepariwisataan
4. Perda Kabupaten Bandung No. 7 Tahun 2020 Tentang Pengelolaan dan Pengembamngan Desa Wisata
5. Perda Kabupaten Bandung No. 4 Tahun 2019 Tentang Rencana Induk Pembangunan Kepariwisataan Daerah Tahun 2018-2025
6. Peraturan Presiden Nomor 3 Tahun 2016 tentang Percepatan Pelaksanaan Proyek Strategis Nasional

**Sumber Lain**

Wahyu Narendra Kusuma Wardana,. 2017. Identification Of Tourism Facilities And Infrastructure Needs Based On Visitor Perception In Malang District Sipelot Beach. Malang : Institut Teknologi Nasional