



Tersedia secara online pada

<https://jurnalpradah.blitarkab.go.id/>


# Transformasi Desa Wisata Bilebante

## Peran Gaya Kepemimpinan Transformatif Dalam Pengembangan Pariwisata

Ardy Muhammad Fauzan<sup>1</sup>, Suci Emilia Fitri<sup>2</sup>

Universitas Udayana, Bali, Indonesia<sup>1</sup>

Badan Riset dan Inovasi Nasional, Jakarta, Indonesia<sup>2</sup>

[ardymuhammadfauzan.oc@gmail.com](mailto:ardymuhammadfauzan.oc@gmail.com)<sup>1</sup>

[suci018@brin.go.id](mailto:suci018@brin.go.id)<sup>2</sup>

### Abstract

*This study examines the dynamics of transformational leadership in the development of Bilebante Tourism Village in Central Lombok, which has successfully established a sustainable Community-Based Tourism (CBT) model. Employing a descriptive qualitative case study approach, data were collected over a six-month period through in-depth interviews with formal and informal leaders, participatory observation of Tourism Awareness Group (Pokdarwis) activities, and analysis of relevant secondary documents. The findings indicate that Bilebante's success is rooted in the application of transformational leadership characterized by four dimensions: (1) idealized influence, demonstrated through leading by example, rejecting all forms of gratification, and upholding strong integrity; (2) inspirational motivation, reflected in articulating the vision of a "green village" that fostered collective enthusiasm; (3) intellectual stimulation, by providing a safe space for experimentation and innovative discussions on tourism development; and (4) individualized consideration, through mentoring practices and the formulation of Individual Development Plans for community members. Empirical analysis shows that transformational leadership functions as the central mechanism aligning local potential with CBT principles, where leaders move beyond mere administrative roles to act as facilitators of social change. This leadership approach has increased community participation at all stages of the tourism development cycle, from planning to program implementation. The local economic impacts have been inclusive, marked by a "homestay boom," with operational units increasing from 5 to 25, the emergence of new micro and small enterprises (SMEs) diversifying local culinary products, and the creation of new employment opportunities in the tourism sector. Beyond economic benefits, the study also highlights strengthened institutional capacity through collaborative governance among stakeholders. However, several implementation challenges were identified, including reliance on charismatic leadership figures and uneven participation across community segments. These findings underscore the importance of institutionalizing transformational values through strengthened village institutions and leadership succession mechanisms. The study contributes theoretically to understanding grassroots transformational leadership mechanisms while offering a practical framework for the development of other tourism villages. Policy implications emphasize*

#### INFORMASI ARTIKEL

Fauzan, A.M. & Fitri, S.E. (2025). Transformasi Desa Wisata Bilebante: Peran Gaya Kepemimpinan Transformatif Dalam Pengembangan Pariwisata. *Jurnal Perspektif Pembangunan Daerah*, 02 (02), 36-47.

<https://doi.org/10.66151/jurnalpradah.v2i2.16>

© The Author(s)

#### JURNAL PERSPEKTIF PEMBANGUNAN DAERAH

Dipublikasikan oleh Badan Perencanaan Pembangunan Daerah, Penelitian dan Pengembangan, Pemerintah Kabupaten Blitar, Indonesia

Alamat: Jalan Semeru No. 40, Kota Blitar – Provinsi Jawa Timur 66117

Telepon: (0342) 808165

E-mail: [jurnalpradah@blitarkab.go.id](mailto:jurnalpradah@blitarkab.go.id)

*the need for contextual and sustainable leadership training programs, as well as the integration of transformational values into community-based tourism development planning.*

**Keywords:** *transformative leadership; tourism village; Community-Based Tourism; community empowerment; sustainable development*

### Abstrak

Studi ini menyelidiki dinamika kepemimpinan transformasional dalam konteks pengembangan Desa Wisata Bilebante di Lombok Tengah, yang berhasil mengembangkan model Pariwisata Berbasis Komunitas (*Community Based Tourism/CBT*) yang berkelanjutan. Menggunakan pendekatan deskriptif kualitatif studi kasus, data dikumpulkan selama enam bulan melalui wawancara mendalam dengan pemimpin formal dan informal, observasi partisipatif terhadap kegiatan Pokdarwis, dan analisis dokumen sekunder yang relevan. Studi ini menemukan bahwa keberhasilan Bilebante merupakan hasil dari penerapan kepemimpinan transformasional yang ditandai oleh empat dimensi: (1) pengaruh ideal yang ditunjukkan dengan memimpin melalui contoh dengan menolak segala bentuk gratifikasi dan menjaga integritas yang kuat; (2) motivasi inspiratif dengan merumuskan visi "desa hijau" yang berhasil memupuk semangat kolektif; (3) stimulasi intelektual dengan menyediakan ruang aman untuk eksperimen dan diskusi inovatif seputar pariwisata; dan (4) perhatian individual melalui pembimbingan, serta anggota komunitas memiliki Rencana Pengembangan Individu. Analisis empiris memberikan bukti bahwa kepemimpinan transformasional berfungsi sebagai pusat fokus dari penyesuaian potensi lokal dengan prinsip-prinsip CBT di mana para pemimpin bergerak melampaui fungsi administratif semata dan berpartisipasi sebagai fasilitator perubahan sosial. Manifestasi dari kepemimpinan ini adalah peningkatan partisipasi masyarakat di semua tingkat dalam siklus pengembangan pariwisata mulai dari perencanaan hingga pelaksanaan program. Dampak ekonomi lokal dari partisipasi ini bersifat inklusif dengan 'ledakan *homestay*' di mana jumlah unit operasional meningkat dari 5 menjadi 25, bisnis kecil dan mikro (UKM) baru muncul yang mendiversifikasi masakan lokal, dan pekerjaan baru diciptakan di sektor pariwisata. Selain manfaat ekonomi, studi ini menunjukkan penguatan kapasitas kelembagaan melalui pengaturan kolaboratif dari semua pemangku kepentingan. Namun demikian, studi ini mengidentifikasi beberapa tantangan implementasi, termasuk ketergantungan pada figur pemimpin kharismatik dan belum meratanya partisipasi di seluruh lapisan masyarakat. Temuan ini mengarah pada rekomendasi pentingnya institusionalisasi nilai-nilai transformatif melalui penguatan kelembagaan desa dan pengembangan sistem kaderisasi pemimpin. Penelitian ini memberikan kontribusi teoretis dalam memahami mekanisme kepemimpinan transformatif di tingkat akar rumput, sekaligus menawarkan kerangka praktis bagi pengembangan desa wisata lainnya. Implikasi kebijakan yang dihasilkan menekankan perlunya program pelatihan kepemimpinan yang kontekstual dan berkelanjutan, serta integrasi nilai-nilai transformatif dalam perencanaan pembangunan pariwisata berbasis komunitas.

**Kata Kunci:** kepemimpinan transformatif; desa wisata; *Community-Based Tourism*; pemberdayaan masyarakat; pembangunan berkelanjutan

### PENDAHULUAN

Pariwisata Indonesia telah mengalami perkembangan pesat dan menjadi salah satu sektor unggulan dalam pembangunan ekonomi baik secara nasional maupun lokal. Sebagai sektor yang bersifat multidimensional, pariwisata tidak hanya memberikan kontribusi signifikan terhadap peningkatan Pendapatan Asli Daerah (PAD), tetapi juga menjadi penggerak tumbuhnya sektor lain seperti pertanian, industri kreatif, kerajinan lokal, serta jasa dan infrastruktur (Sunaryo, 2013). Dalam konteks pembangunan berkelanjutan, pariwisata memainkan peran strategis dalam memberdayakan masyarakat, melestarikan nilai-nilai budaya lokal, serta menjaga kelestarian lingkungan alam yang menjadi basis daya tarik wisata yang dijalankan oleh masyarakat.

Pariwisata berbasis masyarakat (*Community Based Tourism/CBT*) telah menjadi pendekatan alternatif yang semakin diperhitungkan dalam pengembangan pariwisata berkelanjutan, terutama di wilayah pedesaan (Dangi & Jamal, 2016). *CBT* mendorong keterlibatan aktif masyarakat lokal dalam merencanakan, mengelola, dan memanfaatkan potensi wisata untuk kesejahteraan bersama. Namun dalam implementasinya, *CBT* menghadapi tantangan struktural dan kultural, seperti rendahnya partisipasi masyarakat, ketimpangan pengambilan keputusan, dan kurangnya kepemimpinan yang visioner dan inspiratif (Asker et al., 2010), (Nghiêm-Phú, 2021).

Dalam praktiknya, *CBT* biasanya dijalankan melalui kelembagaan sosial masyarakat yang terorganisir, salah satunya adalah Kelompok Sadar Wisata (Pokdarwis). Pokdarwis merupakan bentuk organisasi kemasyarakatan yang memiliki peran strategis sebagai motor penggerak pengembangan pariwisata di tingkat desa. Pokdarwis bertugas mengidentifikasi potensi wisata lokal, membangun kapasitas sumber daya manusia, menyusun program promosi wisata, serta menjalin kemitraan dengan berbagai pihak, baik pemerintah, sektor swasta, maupun organisasi masyarakat sipil (KEMENPAREKRAF, 2021). Oleh karena itu, keberhasilan implementasi *CBT* sangat erat kaitannya dengan efektivitas kepemimpinan yang ada di dalam struktur organisasi dan masyarakat.

Kepemimpinan, sebagaimana dijelaskan oleh (Robbins & Judge, 2015), merupakan kemampuan mempengaruhi sekelompok orang untuk mencapai tujuan organisasi. Dalam konteks desa wisata, kepemimpinan menjadi lebih dari sekadar fungsi administratif, ia adalah penggerak perubahan sosial. Salah satu gaya kepemimpinan yang relevan untuk dianalisis adalah gaya kepemimpinan transformatif. (Hernández-Mogollón et al., 2018; Su et al., 2023). Menurut Bass & Riggio (2006), kepemimpinan transformatif mengacu pada kemampuan seorang pemimpin untuk menginspirasi dan memotivasi anggota kelompok untuk mencapai tujuan bersama, mendorong inovasi, memperhatikan perkembangan individu dalam organisasi, serta membentuk visi yang kuat dan berkelanjutan. Gaya kepemimpinan ini dipandang mampu menciptakan perubahan positif yang mendalam terhadap struktur sosial dan budaya, baik di tingkat organisasi maupun komunitas.

Potensi desa wisata di Indonesia, termasuk di Nusa Tenggara Barat (NTB), semakin signifikan. Berdasarkan data Kementerian Pariwisata dan Ekonomi Kreatif (Kemenparekraf, 2024), jumlah desa wisata di Indonesia telah mencapai 1.911 desa pada tahun 2023, dengan lebih dari 500 di antaranya dikategorikan sebagai desa wisata prioritas. Kontribusi pariwisata terhadap perekonomian nasional juga tercatat sebesar 4,7% terhadap PDB Indonesia pada triwulan III-2023 (Badan Pusat Statistik, 2023). Secara lebih spesifik, Provinsi NTB mencatatkan pertumbuhan yang positif di sektor pariwisata. Dinas Pariwisata NTB (2023) melaporkan bahwa kunjungan wisatawan domestik ke provinsi tersebut mencapai 7,2 juta orang pada tahun 2022, yang merupakan bagian dari gelombang pemulihan pasca-pandemi. Lonjakan kunjungan ini turut mendorong kebangkitan desa-desa wisata di NTB, termasuk di Lombok Tengah, sebagai alternatif destinasi yang menawarkan pengalaman berbasis komunitas dan alam (Dinas Pariwisata NTB, 2023).

Namun, di balik potensi tersebut, tantangan klasik dalam pengelolaan desa wisata tetap mengemuka. Laporan dari Asosiasi Desa Wisata Indonesia (ADWI, 2023) mengidentifikasi bahwa hanya sekitar 15-20% desa wisata di Indonesia yang dikelola secara profesional dan berkelanjutan. Permasalahan utama yang dihadapi antara lain lemahnya tata kelola kelembagaan, rendahnya kapasitas SDM pariwisata, dan keterbatasan inovasi produk wisata. Tantangan ini selaras dengan kondisi yang dihadapi oleh banyak desa wisata di NTB, di mana partisipasi masyarakat yang belum optimal dan kepemimpinan yang kurang visioner seringkali menjadi penghambat utama dalam menciptakan nilai ekonomi yang berkelanjutan (Pikiran Rakyat, 2023). Dalam menghadapi tantangan tersebut, muncul kebutuhan mendesak akan kepemimpinan yang adaptif dan transformatif di tingkat akar rumput.

Urgensi penerapan kepemimpinan transformatif semakin mengemuka seiring dengan kebijakan pemerintah yang mendorong penguatan desa wisata sebagai salah satu pilar pariwisata nasional. Studi mengenai penerapan kepemimpinan digital transformasional di Desa Wisata Cau Belayu, Bali, menunjukkan bahwa pendekatan kepemimpinan yang inovatif, yang mengintegrasikan teknologi dan strategi pemasaran digital, mampu menjadi penggerak utama dalam proses pemulihan dan peningkatan daya saing desa wisata secara berkelanjutan. Konteks lokal Desa Bilebante di Lombok Tengah, yang juga berusaha bangkit dan berkembang pasca pandemi serta dalam persaingan destinasi wisata yang ketat, membutuhkan pendekatan kepemimpinan serupa yang mampu mengkombinasikan visi yang jelas dengan pemberdayaan masyarakat secara nyata.

Dalam penelitian ini, teori kepemimpinan digunakan untuk menjelaskan peran penting seorang pemimpin dalam mempengaruhi, mengarahkan, dan menginspirasi kelompok untuk mencapai tujuan bersama, serta membentuk motivasi dan tindakan kolektif yang berdampak pada perubahan sosial yang konstruktif (Robbins & Judge, 2015). Selanjutnya, pendekatan pengembangan pariwisata berbasis masyarakat atau *Community Based Tourism (CBT)* menjadi landasan dalam memahami bagaimana masyarakat dilibatkan secara aktif sebagai subjek pembangunan melalui partisipasi, inklusivitas, dan distribusi manfaat yang adil, di mana pemimpin berperan sebagai fasilitator dan penggerak sosial dalam menjaga keberlanjutan desa wisata. Dalam konteks tersebut, gaya kepemimpinan transformatif dipandang

relevan karena mampu menciptakan perubahan mendasar dalam struktur nilai dan perilaku masyarakat melalui pengaruh idealis, motivasi inspiratif, stimulasi intelektual, dan perhatian terhadap kebutuhan individu, serta membentuk solidaritas dan inovasi lokal yang mendukung keberhasilan pengembangan Desa Wisata Bilebante (Bass & Avolio, 1994; Robbins & Judge, 2015).

Desa Bilebante di Kecamatan Pringgarata, Kabupaten Lombok Tengah, Nusa Tenggara Barat, merupakan salah satu contoh nyata penerapan *CBT* yang berhasil. Desa ini mengusung konsep "*desa hijau*" yang mengintegrasikan pelestarian lingkungan, pengembangan pertanian berkelanjutan, dan pariwisata berbasis komunitas. Keberhasilan Desa Bilebante dalam membangun citra sebagai desa wisata tidak terlepas dari peran aktif kepemimpinan yang ada di tingkat masyarakat, di mana tidak hanya ketua Pokdarwis, atau Kepala Desa melainkan para pemimpin komunitas secara umum, berhasil membangun visi kolektif, menjalin kolaborasi lintas sektor, dan menciptakan inovasi dalam pengelolaan potensi desa. Hal ini menunjukkan bahwa praktik kepemimpinan transformatif tidak hanya menggerakkan perubahan internal dalam struktur kelembagaan, tetapi juga berkontribusi pada pencapaian tujuan pembangunan desa secara inklusif dan berkelanjutan.

Studi-studi sebelumnya telah menunjukkan relevansi gaya kepemimpinan dalam keberhasilan pengembangan desa wisata. Misalnya, penelitian Zulaikha (2021), tentang kepemimpinan di Desa Nglanggeran menunjukkan bahwa penerapan gaya kepemimpinan transformatif mampu menginspirasi anggota komunitas dan mendorong pencapaian target desa wisata. Begitu pula dengan temuan Prayudi & Yuliadi (2022), menekankan pentingnya kepemimpinan visioner dan inklusif dalam pengembangan pariwisata berbasis masyarakat. Namun demikian, masih terdapat gap penelitian yang menunjukkan perlunya eksplorasi lebih lanjut mengenai bagaimana kepemimpinan transformatif dijalankan secara nyata dalam konteks lokal yang spesifik dan bagaimana kontribusinya terhadap keberhasilan program *CBT*.

Penelitian ini menawarkan pembaruan ilmiah melalui fokus pada dinamika internal kepemimpinan di tingkat masyarakat, terutama dalam konteks pengembangan Desa Wisata Bilebante. Dengan menyoroti gaya kepemimpinan transformatif sebagai pendekatan yang mampu mendorong partisipasi, kolaborasi, dan penguatan kapasitas masyarakat secara luas, penelitian ini berkontribusi secara konseptual dalam memahami peran strategis pemimpin lokal baik di dalam struktur formal seperti Pokdarwis atau Kepala Desa maupun di ranah kepemimpinan informal di masyarakat dalam mendorong inovasi adaptif, membangun solidaritas komunitas, serta menciptakan tata kelola yang berkelanjutan.

Teori yang paling kokoh dan cocok digunakan sebagai dasar pengembangan konsep adalah Teori Kepemimpinan Transformatif (Bass & Riggio, 2006). Teori ini tidak hanya menjadi lensa analitis utama dalam penelitian tetapi juga memberikan kerangka operasional yang jelas untuk memahami bagaimana perubahan sosial dan keberhasilan *Community-Based Tourism (CBT)* dapat diwujudkan. Inti dari teori ini adalah kemampuan pemimpin untuk menginspirasi dan memotivasi pengikutnya untuk melampaui kepentingan pribadi dan mencapai kinerja yang luar biasa melalui empat komponen kunci: pengaruh ideal (menjadi panutan), motivasi inspirasional (menyampaikan visi yang menggugah), stimulasi intelektual (mendorong kreativitas dan inovasi), dan pertimbangan individu (memperhatikan kebutuhan dan perkembangan setiap anggota). Dokumen secara empiris menunjukkan bagaimana keempat pilar ini diwujudkan oleh pemimpin formal dan informal di Desa Bilebante, seperti dalam pembangunan visi "*desa hijau*," penciptaan ruang aman untuk berdiskusi dan berinovasi, serta program mentoring bagi pelaku wisata pemula.

Teori kedua yang secara implisit melandasi dan melengkapi analisis adalah Pendekatan *Community-Based Tourism (CBT)* (Asker et al., 2010; Dangi & Jamal, 2016). Teori ini menekankan bahwa pengembangan pariwisata harus berpusat pada komunitas lokal, di mana mereka memiliki kendali atas proses perencanaan, pengelolaan, dan kepemilikan, serta menikmati manfaat ekonominya secara adil. Teori *CBT* menyediakan konteks mengapa kepemimpinan transformatif menjadi krusial; karena kesuksesan *CBT* sangat bergantung pada partisipasi aktif dan pemberdayaan masyarakat. Kepemimpinan transformatif berperan sebagai katalis yang menggerakkan prinsip-prinsip *CBT* dari teori ke praktik. Dengan kata lain, kepemimpinan transformatif adalah "motor penggerak" yang memungkinkan implementasi *CBT* yang efektif, seperti yang terlihat dalam bagaimana para pemimpin di Bilebante memfasilitasi partisipasi, membangun kolaborasi, dan memastikan manfaat pariwisata dirasakan secara inklusif oleh masyarakat luas.

Urgensi penelitian ini juga tinggi, mengingat pentingnya penguatan kelembagaan lokal dalam pengelolaan desa wisata yang efektif dan berdaya saing, di mana peran kepemimpinan yang inklusif menjadi ujung tombak dalam menggerakkan potensi masyarakat dan membangun sinergi dengan berbagai pemangku kepentingan. Hasil penelitian ini tidak hanya memperkaya khazanah akademik mengenai kepemimpinan

dalam konteks kepariwisataan berbasis komunitas, tetapi juga memberikan kontribusi praktis bagi pengembangan kapasitas kelembagaan pariwisata di tingkat lokal. Lebih jauh, temuan-temuan dari penelitian ini dapat dijadikan sebagai rujukan kebijakan bagi pemerintah pusat maupun daerah dalam merumuskan program pelatihan kepemimpinan yang kontekstual dan relevan bagi para pemimpin lokal, serta dalam menyusun strategi nasional penguatan kelembagaan kepariwisataan yang inklusif, adaptif, dan selaras dengan tujuan pembangunan berkelanjutan. Berdasarkan uraian tersebut, penelitian ini bertujuan untuk mengkaji secara mendalam bagaimana gaya kepemimpinan transformatif berperan dalam pengembangan Desa Wisata Bilebante. Penelitian ini tidak hanya penting untuk memperkaya kajian akademik di bidang kepemimpinan dan pariwisata, tetapi juga memberikan kontribusi praktis bagi pengelolaan desa wisata lainnya di Indonesia yang berbasis masyarakat.

## METODOLOGI PENELITIAN

Metode Penelitian ini menggunakan metode kualitatif dengan pendekatan deskriptif. Pendekatan ini dipilih karena mampu menggali makna, pengalaman, serta pandangan para informan secara mendalam dan kontekstual. Melalui pendekatan ini, peneliti dapat memahami dinamika kepemimpinan transformatif yang dijalankan oleh para pemimpin formal maupun informal dalam kerangka sosial dan budaya masyarakat Desa Bilebante. Tujuan utama dari metode deskriptif dalam pendekatan kualitatif ini adalah untuk menggambarkan secara rinci dan sistematis tentang praktik kepemimpinan serta bagaimana gaya kepemimpinan tersebut memberi kontribusi terhadap pengembangan desa wisata.

Lokasi penelitian ini adalah Desa Bilebante, yang terletak di Kecamatan Pringgarata, Kabupaten Lombok Tengah, Nusa Tenggara Barat. Desa ini dipilih sebagai lokasi penelitian karena keberhasilannya dalam menerapkan konsep *community-based tourism* melalui sinergi antara masyarakat lokal, Pemerintah dan Pokdarwis yang dikelola secara aktif. Subjek dalam penelitian ini meliputi Ketua Pokdarwis, Kepala Desa, Ketua Ibu-Ibu PKK sebagai informan utama, serta anggota Pokdarwis, pelaku wisata lokal, tokoh masyarakat, dan perangkat desa sebagai informan pendukung yang dapat memberikan informasi secara triangulatif mengenai fenomena yang diteliti.

Pengumpulan data dilakukan selama 6 bulan dari Bulan Februari sampai dengan Agustus 2023. Teknik pengumpulan data dilakukan dengan menggunakan tiga teknik utama, yaitu wawancara mendalam, observasi partisipatif, dan dokumentasi. Wawancara mendalam dilakukan secara langsung kepada informan terkait untuk mendapatkan informasi yang komprehensif mengenai praktik kepemimpinan yang dijalankan. Observasi partisipatif dilakukan dengan cara melibatkan diri dalam berbagai aktivitas Pokdarwis dan masyarakat, sehingga peneliti dapat mengamati secara langsung pola interaksi sosial dan dinamika organisasi dalam konteks nyata. Selain itu, teknik dokumentasi digunakan untuk mengumpulkan data dari arsip, laporan kegiatan, media publikasi, dan berbagai sumber sekunder lainnya yang relevan untuk memperkuat hasil temuan lapangan.

Data yang diperoleh dianalisis menggunakan model interaktif yang dikembangkan oleh (Miles & Huberman, 1994). Model ini mencakup tiga tahapan utama, yaitu reduksi data, penyajian data, serta penarikan kesimpulan dan verifikasi. Reduksi data dilakukan dengan cara menyaring dan menyusun informasi penting dari hasil wawancara, observasi, dan dokumentasi ke dalam bentuk kategori atau tema. Selanjutnya, penyajian data dilakukan dengan menyusun informasi yang telah direduksi dalam format naratif atau matriks untuk memudahkan pemahaman terhadap hubungan antar data. Tahap terakhir adalah penarikan kesimpulan dan verifikasi, di mana peneliti menginterpretasikan makna data yang telah disajikan dan melakukan pengecekan ulang terhadap keakuratan kesimpulan tersebut.

Untuk menjaga keabsahan data, penelitian ini menerapkan teknik triangulasi, baik triangulasi sumber maupun triangulasi metode. Triangulasi sumber dilakukan dengan membandingkan data dari berbagai informan yang memiliki pandangan dan posisi sosial yang berbeda, sedangkan triangulasi metode dilakukan dengan membandingkan hasil dari wawancara, observasi, dan dokumentasi. Selain itu, teknik *member check* digunakan sebagai bentuk validasi data dengan cara meminta informan untuk meninjau kembali hasil temuan yang telah dirumuskan peneliti. Peneliti juga menjaga validitas internal melalui pencatatan lapangan yang rinci, sistematis, dan konsisten agar setiap temuan dapat ditelusuri dan diuji ulang secara transparan.

## HASIL DAN PEMBAHASAN

### A. Praktik Kepemimpinan Transformatif di Desa Wisata Bilebante

Berdasarkan temuan penelitian, praktik kepemimpinan transformatif di Desa Wisata Bilebante telah menjadi katalis utama dalam menggerakkan transformasi sosial-ekonomi masyarakat menuju pariwisata berbasis komunitas yang berkelanjutan. Para pemimpin, baik formal seperti Kepala Desa dan Ketua Pokdarwis maupun informal dari kalangan tokoh masyarakat, secara konsisten menerapkan empat pilar kepemimpinan transformatif—pengaruh ideal, motivasi inspirasional, stimulasi intelektual, dan pertimbangan individu—dalam setiap tahapan pengembangan desa wisata. Penerapan ini terwujud dalam pembangunan visi kolektif "desa hijau," penciptaan ruang aman untuk berinovasi seperti forum diskusi paket wisata baru, serta program pendampingan individual bagi pelaku usaha pemula, yang secara bersama-sama berhasil mendorong partisipasi aktif warga, memperkuat solidaritas komunitas, dan menciptakan berbagai inovasi lokal yang adaptif.

**Tabel 1 Elemen yang harus dimiliki pemimpin transformatif**

Ranah	Elemen	Fungsi dan Aplikasi
Karakter dan Nilai Diri	<ol style="list-style-type: none"> <li>Integritas yang tak tergoyahkan</li> <li>Visi Moral yang Jelas</li> <li>Keberanian mengambil risiko</li> </ol>	<p>Pemimpin tanpa adanya reputasi etis, pengikut akan enggan berkontribusi secara masif.</p> <p>Aplikasi: konsisten menolak gratifikasi meski proyek terancam tertunda.</p>
Visi dan Inspirasi	<ol style="list-style-type: none"> <li>Kemampuan merumuskan gambaran masa depan yang menggugah</li> <li>Penyampaian narasi yang kredibel</li> </ol>	<p>Visi yang konkret tapi menantang memicu daya juang tim.</p> <p>Aplikasi: Membuat peta jalan desa wisata yang awalnya hanya mempunyai 5 <i>homestay</i> menjadi 25 unit dengan standar ekolabel.</p>
Motivasi dan Emosi Positif	<ol style="list-style-type: none"> <li>Komunikasi persuasif (emosional dan rasional)</li> <li>Optimisme menular</li> </ol>	<p>Memupuk keyakinan pada pengikut "kita mampu".</p> <p>Aplikasi: rutin merayakan capaian kecil, menautkannya ke target besar.</p>
Stimulasi Intelektual	<ol style="list-style-type: none"> <li>Membuka ruang eksperimen dan toleransi kegagalan terukur</li> <li>Keterampilan bertanya kritis (<i>inquiry</i>) ketimbang intruksi detail</li> </ol>	<p>Inovasi lahir dari rasa aman untuk mencoba.</p> <p>Aplikasi: pemimpin mendorong anggotanya untuk saling berbagi ide kegiatan wisata dalam pertemuan rutin, tanpa takut salah atau dikritik. Setiap ide didiskusikan bersama untuk diperbaiki.</p>
Pertimbangan Individual	<ol style="list-style-type: none"> <li>Pembinaan dan mentoring personal</li> <li>Membaca kekuatan unik tiap anggota</li> </ol>	<p>Transformasi terjadi satu per satu.</p> <p>Aplikasi: Menyusun rencana pengembangan kompetensi mandiri (<i>Individual Development Plan/IDP</i>) bagi pemandu wisata <i>junior</i>.</p>
Kapabilitas Manajemen Perubahan	<ol style="list-style-type: none"> <li>Perencanaan perubahan bertahap (<i>quick wins</i> – reformasi struktural)</li> <li>Manajemen konflik dan negosiasi kepentingan</li> </ol>	<p>Tanpa arah yang jelas, energi tim akan tercecer berantakan.</p> <p>Aplikasi: Pemimpin membuat jadwal Langkah-langkah perubahan, seperti di minggu pertama fokus pada memperbaiki kebersihan area wisata, minggu kedua fokus pada pelatihan menyambut wisatawan, dan seterusnya. Semua anggota tahu tugasnya masing-masing.</p>
Kecerdasan Sosial dan Budaya	<ol style="list-style-type: none"> <li>Empati lintas latar sosial</li> <li>Sensitivitas budaya lokal</li> </ol>	<p>Menghindari resistensi dan menghubungkan visi dengan nilai komunitas.</p> <p>Aplikasi: menggandeng tokoh adat sebagai "co-champion" program wisata.</p>
Kemampuan Belajar Berkelanjutan	<ol style="list-style-type: none"> <li>Refleksi diri sistematis</li> <li>Menerima umpan balik 360°</li> </ol>	<p>Pemimpin transformasional terus berkembang seiring pertumbuhan unit sosial yang dia pimpin.</p> <p>Aplikasi: sesi <i>review</i> triwulan mendengarkan tim untuk mengevaluasi gaya kepemimpinan sendiri.</p>

Sumber: olah data (2025)

Berdasarkan tabel yang disajikan, kerangka kepemimpinan transformatif di Desa Wisata Bilebante dibangun di atas fondasi karakter dan nilai diri yang kokoh, yang menjadi prasyarat utama untuk membangun kepercayaan dan komitmen kolektif. Pemimpin desa menunjukkan integritas yang tak tergoyahkan, visi moral yang jelas, serta keberanian dalam mengambil risiko, yang diwujudkan melalui konsistensi menolak gratifikasi dan menjadikan etika sebagai pedoman utama. Fondasi karakter ini kemudian diterjemahkan ke dalam visi

dan inspirasi serta motivasi melalui kemampuan merumuskan narasi masa depan yang menggugah—seperti peta jalan pengembangan *homestay* berstandar ekolabel—dan komunikasi persuasif yang memupuk keyakinan "kita mampu" dengan merayakan capaian kecil sebagai bagian dari target besar.

Pada tataran operasional, kepemimpinan transformatif diwujudkan melalui pendekatan yang partisipatif dan adaptif. Stimulasi intelektual dan pertimbangan individual menciptakan ekosistem inovasi yang aman, di mana anggota komunitas didorong untuk bereksperimen tanpa takut dikritik, sekaligus mendapatkan pendampingan personal melalui *Individual Development Plan*. Aspek-aspek tersebut didukung oleh kapabilitas manajemen perubahan yang terstruktur, memastikan transformasi berjalan bertahap namun terarah, serta kecerdasan sosial-budaya yang memungkinkan pemimpin menghubungkan visi dengan nilai-nilai lokal dengan melibatkan tokoh adat. Seluruh proses ini dilandasi oleh kemampuan belajar berkelanjutan, di mana pemimpin secara rutin merefleksikan gaya kepemimpinannya melalui umpan balik 360 derajat, memastikan bahwa kepemimpinan transformatif tidak hanya efektif, tetapi juga evolutif dan responsif terhadap dinamika komunitas.

Desa wisata Indonesia telah menjadi salah satu industri yang paling berkembang. Fenomena ini tidak hanya menguntungkan ekonomi lokal, tetapi juga membawa konsep kepemimpinan transformatif ke dunia destinasi wisata. Kemampuan seorang pemimpin untuk mendorong perubahan positif yang berkelanjutan sambil menginspirasi dan memotivasi pengikutnya disebut sebagai kepemimpinan transformatif (Bass, 1985). Kepemimpinan seperti ini dalam desa wisata dapat memicu inovasi dan meningkatkan keterlibatan masyarakat dalam pengelolaan pariwisata. Desa wisata bertanggung jawab untuk mengelola dan mengembangkan potensi wisata alam dan budaya. Mereka membutuhkan kepemimpinan yang memiliki kemampuan untuk menggerakkan perubahan sosial dan ekonomi. Pemimpin transformasional di desa wisata mampu mendorong masyarakat lokal, pemerintah, dan pemangku kepentingan lainnya untuk bekerja sama. Pemimpin ini sangat penting untuk memberikan garis besar yang jelas untuk visi pariwisata yang berkelanjutan yang mempertahankan kelestarian alam dan budaya unik (Neuhofer & Dulbecco, 2024).

Kepemimpinan transformatif di desa wisata melibatkan pemimpin yang memiliki visi yang jelas, memiliki kemampuan untuk memotivasi orang lain, dan berfokus pada perkembangan individu anggota komunitasnya. Studi yang dilakukan di desa-desa wisata di Indonesia, misalnya, menemukan bahwa pemimpin yang menerapkan kepemimpinan transformatif berhasil menciptakan lingkungan kerja yang inklusif dan meningkatkan kreativitas masyarakat (Riza et al., 2024). Inovasi dalam manajemen desa wisata juga dapat ditingkatkan melalui kepemimpinan transformatif. Gaya kepemimpinan transformatif mendorong konsep baru untuk mendukung keberlanjutan desa wisata yang menekannya betapa pentingnya manajemen pengetahuan untuk mendorong inovasi dan kreativitas di desa wisata (Verawati et al., 2023). Hal ini senada dengan yang disampaikan oleh salah satu informan sebagai berikut:

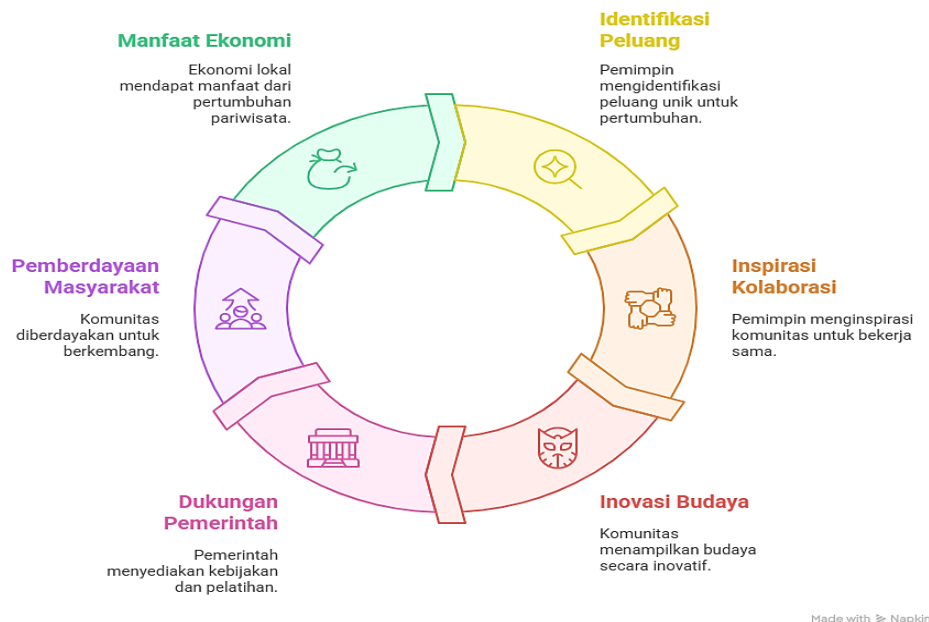
*“sebagai kepala desa, saya harus tau potensi dan arah pengembangan desa yang akan berdampak pada peningkatan perkonomian masyarakat. Kita harus memiliki arah pengembangan yang jelas. Selain itu kemampuan beradaptasi di era kolaborasi sangatlah penting”.*

Kemampuan untuk membangun visi yang kuat dan menggugah semangat komunitas adalah ciri utama kepemimpinan transformatif. Para pemimpin desa wisata harus memiliki wawasan yang luas tentang perkembangan industri pariwisata di seluruh dunia dan mampu memahaminya untuk konteks lokal. Hal ini sangat penting agar visi yang dibangun tidak hanya menjadi impian tetapi dapat diterapkan dalam tindakan yang melibatkan seluruh masyarakat (Northouse, 2018). Desa Wisata Bilebante melibatkan masyarakat untuk terlibat aktif dalam aktivitas wisata yang ada di desa seperti menjadi pemandu, pemilik *homestay* dan pengembangan UMKM. Senada dengan yang diungkapkan oleh salah satu informan sebagai berikut:

*“sebelum menjadi desa wisata kami mengantungkan ekonomi ke pertanian karena memang lahan sawah yang kami miliki sangat luas, ternyata itu menjadi daya tarik wisata, mulai lah kami menyusun beberapa aktivitas wisata, hal tersebut juga berbarengan dengan peningkatan motivasi perempuan di Desa Bilebante terhadap UMKM lokal yang bisa dikembangkan”*

Pemimpin transformatif seringkali menemukan peluang yang orang lain tidak lihat. sehingga dapat menginspirasi orang lain untuk bekerja sama untuk tujuan yang sama, pemimpin desa wisata yang transformatif akan mendorong komunitas untuk menampilkan budaya mereka dengan cara yang inovatif dan menarik tanpa mengabaikan keberlanjutan. Ini sesuai dengan temuan penelitian tentang pengaruh

kepemimpinan transformatif pada motivasi karyawan, yang menemukan bahwa kepemimpinan jenis ini dapat meningkatkan rasa memiliki dan keterlibatan karyawan (Kawana, 2024). Selain itu, untuk menciptakan lingkungan yang mendukung kepemimpinan transformatif, dukungan dari pemerintah sangat penting. Pemimpin desa wisata harus dibantu oleh pemerintah dengan kebijakan yang mendukung dan pelatihan dan pendampingan. Kebijakan yang tepat akan memungkinkan pemberdayaan masyarakat untuk berkembang, yang pada akhirnya akan menguntungkan ekonomi lokal, seperti yang terlihat pada gambar di bawah ini:



**Gambar 1** Siklus kepemimpinan transformatif dalam pengelolaan pariwisata

Sumber: olah data (2025)

Gambar siklus kepemimpinan transformatif menggambarkan proses dinamis yang terlibat dalam pengembangan Desa Wisata Bilebante. Siklus dimulai ketika pemimpin informal dan formal seperti Ketua Pokdarwis dan Kepala Desa memulai penerapan stimulasi intelektual dan visi moral untuk mengenali peluang unik dari sumber daya lokal potensial, yaitu mengubah lahan pertanian tradisional menjadi paket wisata pertanian sehat. Identifikasi ini kemudian diubah melalui motivasi inspiratif menjadi visi yang secara kolektif dibagikan dan membangkitkan; sebuah visi yang menginspirasi kolaborasi ke dalam piramida struktur sosial dari komunitas terintegrasi untuk desa wisata ramah lingkungan. Kolaborasi ini kemudian merangsang inovasi budaya di mana masyarakat aktif berpartisipasi dalam menampilkan budaya mereka secara kreatif; seni kuliner tradisional dan *homestay* berbasis keluarga yang saling menguatkan bahwa para pemimpin di Bilebante memang menciptakan ruang aman untuk kerja inovatif bebas dari kritik.

Penerima manfaat yang berkelanjutan, di sisi lain, memberikan manfaat sosial-ekonomi, seperti penciptaan lapangan kerja, peningkatan pendapatan rumah tangga dari diversifikasi yang lebih baik dalam ekonomi lokal, bisnis mikro pedesaan dan *homestay*, serta ekonomi pedesaan yang inklusif. Pencapaian ini memperkuat legitimasi dan pengaruh pemimpin, serta membangun siklus positif yang berkelanjutan. Transformasi dan Kepemimpinan, seperti yang digambarkan, tidak hanya memicu perubahan satu kali. Hasil ini telah membentuk siklus positif dan berkelanjutan di mana kepemimpinan transformatif tidak hanya memicu perubahan sekali tetapi menciptakan sistem yang dapat terus berkembang dan beradaptasi, seperti siklus yang tidak pernah berakhir.

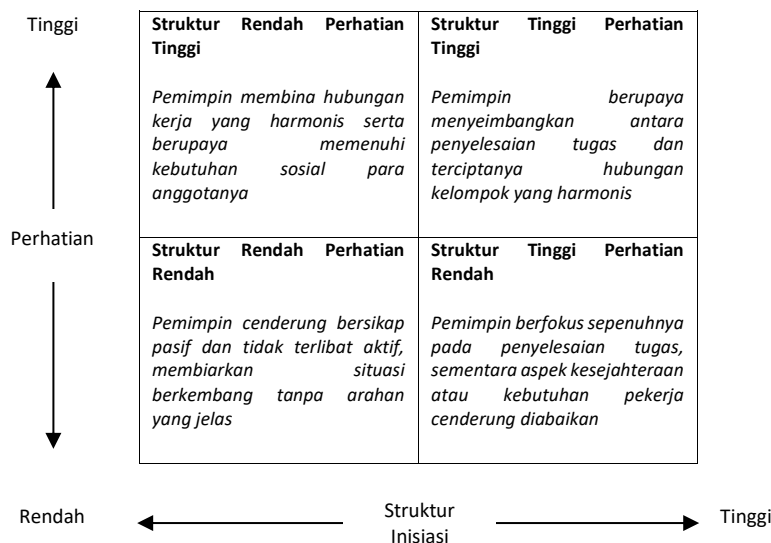
### B. Dampak Kepemimpinan Terhadap Keberhasilan Program CBT

Pengembangan Desa Wisata Bilebante tidak terlepas dari peran pemimpin yang transformatif, hal itu terbukti sangat menentukan dalam mendorong tingkat partisipasi masyarakat dan pencapaian tujuan pembangunan berbasis komunitas. Studi yang dilakukan oleh Suksmawati (2023) menunjukkan bahwa keberhasilan desa wisata tidak dapat dilepaskan dari sejauh mana masyarakat merasa terlibat secara aktif dan diberikan ruang untuk berkontribusi melalui ide, tenaga, materi, maupun keahlian yang dimiliki. Kepemimpinan yang mampu memfasilitasi ruang partisipasi tersebut menjadi katalis utama dalam memperkuat infrastruktur sosial dan mempercepat transformasi ekonomi lokal. Ketika pemimpin baik formal

seperti Ketua Pokdarwis dan Kepala Desa maupun informal seperti tokoh masyarakat mendorong keterlibatan warga melalui kegiatan gotong royong, pelatihan keterampilan, dan penciptaan peluang ekonomi berbasis potensi lokal, maka desa wisata berkembang tidak hanya sebagai destinasi, tetapi juga sebagai pusat pertumbuhan ekonomi kerakyatan yang inklusif.

Di Desa Wisata Bilebante, praktik seperti ini tampak melalui pelibatan masyarakat dalam pembangunan fasilitas wisata, penyediaan *homestay*, hingga pengelolaan atraksi lokal seperti paket wisata pertanian dan kuliner sehat. Model kepemimpinan yang transformatif dengan karakter yang visioner, inspiratif, dan mampu memediasi kebutuhan warga dengan tuntutan pembangunan wisata mendorong terbentuknya kesadaran kolektif akan nilai penting pariwisata yang berkelanjutan. Hal ini selaras dengan temuan dalam hasil observasi, di mana masyarakat Bilebante yang dilibatkan dalam kegiatan wisata mulai dari perencanaan hingga pelaksanaan menunjukkan peningkatan signifikan dalam aspek ekonomi, seperti terciptanya lapangan kerja baru, meningkatnya pendapatan rumah tangga, dan munculnya usaha lokal seperti warung makan, kerajinan, serta jasa pemandu wisata.

Peran pemimpin dalam masyarakat Desa Wisata Bilebante menjadi elemen kunci dalam keberhasilan pengembangan pariwisata berbasis komunitas yang berkelanjutan. Pemimpin local tidak hanya bertugas memberikan arahan, tetapi juga membangun visi kolektif, menjalin kolaborasi lintas sektor, serta memberdayakan masyarakat melalui pelatihan dan pelibatan aktif dalam setiap tahapan pengelolaan wisata. Gaya kepemimpinan yang transformatif terlihat dalam cara para pemimpin membangkitkan kesadaran warga akan potensi desa, menginspirasi keterlibatan sukarela, serta menciptakan inovasi lokal seperti wisata pertanian sehat, kuliner tradisional, dan *homestay* berbasis keluarga. Dalam hal ini, pemimpin tidak memposisikan diri sebagai otoritas tunggal, melainkan sebagai motor kolektif yang mendorong masyarakat untuk menjadi subjek pembangunan. Keteladanan, komunikasi yang inklusif, dan kemampuan mengelola dinamika sosial menjadi indikator keberhasilan kepemimpinan di Bilebante. Dampaknya, seperti yang dikemukakan oleh (Damanik & Weber, 2006), tidak hanya dalam bentuk output ekonomi semata, melainkan juga dalam penguatan kapasitas sosial dan institusional komunitas desa.



Gambar 2 Struktur Inisiasi Kepemimpinan

Sumber: Likert (1979)

Pemimpin formal dan informal yang ada di Desa Wisata Bilebante, telah mewujudkan struktur inisiasi kepemimpinan tinggi dan perhatian tinggi mencerminkan ciri utama kepemimpinan transformatif. Pemimpin lokal seperti Ketua Pokdarwis atau Kepala Desa tidak hanya menetapkan arah dan target pengembangan wisata secara terencana (struktur tinggi), tetapi juga menunjukkan perhatian besar terhadap keterlibatan masyarakat, pelatihan warga, dan penghargaan terhadap kontribusi individu (perhatian tinggi).

Sebagai contoh, pengembangan wisata pertanian sehat dan *homestay* di Bilebante dilakukan tidak hanya melalui instruksi teknis, tetapi juga melalui proses yang melibatkan gotong royong, pelatihan berbasis potensi lokal, dan diskusi bersama warga. Inilah wujud nyata bahwa pemimpin di Bilebante tidak sekadar mengejar hasil, tetapi juga membangun hubungan sosial yang kuat dan berkelanjutan. Ini sesuai dengan

prinsip kepemimpinan transformatif, yang menekankan pada pengaruh ideal, motivasi inspirasional, stimulasi intelektual, dan perhatian individual (Bass & Avolio, 1994).

### C. Analisis Gaya Kepemimpinan Transformatif di Desa Wisata Bilebante

Kepemimpinan transformatif sebagaimana dikemukakan oleh (Bass & Avolio, 1994) merupakan gaya kepemimpinan yang ditandai oleh empat komponen utama yaitu inspirasi dan motivasi, pengaruh ideal, stimulasi intelektual, dan perhatian individual. Dalam perkembangannya pemimpin di Desa Wisata Bilebante, telah berhasil merepresentasikan keempat aspek ini sehingga tampak dengan nyata dalam praktik kepemimpinan yang dijalankan oleh para tokoh lokal, baik formal, maupun informal. Para pemimpin tersebut tidak hanya memimpin secara administratif, tetapi juga membangun visi kolektif, menumbuhkan semangat partisipasi, dan menciptakan ruang keterlibatan masyarakat secara aktif dalam seluruh aspek pengelolaan pariwisata.

Aspek inspirasi dan motivasi tercermin dalam upaya pemimpin Bilebante dalam menyampaikan visi desa sehat dan hijau yang berbasis potensi lokal. Melalui penyampaian visi yang jelas dan komunikatif, pemimpin berhasil membangkitkan motivasi warga untuk ikut terlibat dalam kegiatan wisata, seperti membuka *homestay*, menjual produk kuliner lokal, dan menjadi pemandu wisata. Hal ini sejalan dengan karakteristik pemimpin transformatif yang mampu menciptakan semangat kolektif dan mendorong pengikutnya untuk bekerja melampaui kepentingan pribadi demi mencapai tujuan bersama (Bass & Riggio, 2006). Selain itu, keberadaan program pelatihan dan apresiasi terhadap capaian kecil menunjukkan bahwa pemimpin di Bilebante membangun motivasi berkelanjutan di tingkat komunitas.

Komponen pengaruh ideal juga terlihat kuat dalam kepemimpinan di Desa Bilebante. Para pemimpin menunjukkan keteladanan dalam tindakan dan komitmen terhadap nilai-nilai integritas, kerja sama, dan keberlanjutan. Sebagai contoh, penolakan terhadap gratifikasi dalam pengelolaan proyek desa, keterlibatan langsung dalam kegiatan gotong royong, serta keberanian mengambil risiko dalam menghadirkan inovasi wisata menjadi bukti nyata dari pengaruh ideal tersebut. Pemimpin di Bilebante tidak hanya memberikan instruksi, tetapi juga menjadi contoh dalam bertindak, sehingga menumbuhkan kepercayaan dan loyalitas dari masyarakat, sebagaimana yang dijelaskan oleh (Robbins & Judge, 2015) bahwa pengaruh ideal melibatkan pencitraan kepemimpinan yang layak diteladani dan dihormati.

Dalam hal stimulasi intelektual, pemimpin desa mendorong masyarakat untuk berpikir kreatif dan berinovasi dalam mengembangkan produk wisata. Salah satu bentuk konkret dari praktik ini adalah penyelenggaraan forum diskusi antar anggota Pokdarwis untuk merancang paket wisata baru atau mengemas ulang atraksi lokal agar lebih menarik bagi wisatawan. Pemimpin menciptakan ruang aman bagi warganya untuk mengemukakan ide, mencoba hal baru, dan belajar dari kegagalan. Verawati et al. (2023) menyatakan bahwa pemimpin transformatif merangsang pengikutnya untuk memecahkan masalah secara kreatif dan tidak bergantung pada kebiasaan lama ciri yang sangat relevan dengan semangat inovasi desa wisata.

Adapun dalam aspek perhatian individual, pemimpin di Bilebante menunjukkan komitmen untuk mengenali dan mengembangkan potensi tiap individu dalam komunitas. Ini tercermin dalam program mentoring bagi pelaku wisata pemula, pendampingan usaha mikro, serta penyusunan *Individual Development Plan (IDP)* bagi pemandu wisata muda. Pemimpin tidak hanya melihat masyarakat sebagai massa homogen, tetapi sebagai individu yang memiliki kapasitas dan kebutuhan berbeda. Hal ini memperkuat posisi pemimpin sebagai fasilitator pertumbuhan pribadi dan profesional setiap anggota komunitas, yang menjadi salah satu pilar utama dalam kepemimpinan transformatif (Yukl, 2013).

Namun demikian, tidak dapat dipungkiri bahwa implementasi kepemimpinan transformatif di Desa Bilebante juga menghadapi beberapa keterbatasan. Beberapa warga masih bersikap pasif dan cenderung menunggu arahan dari tokoh tertentu, menandakan bahwa pola kepemimpinan yang partisipatif belum sepenuhnya meresap ke seluruh lapisan masyarakat. Selain itu, keberhasilan kepemimpinan seringkali bergantung pada figur kunci yang kuat secara personal, sehingga ketika pemimpin berganti, kesinambungan program belum tentu terjaga. Kondisi ini mengindikasikan perlunya sistem kelembagaan yang lebih kokoh untuk memastikan bahwa nilai-nilai kepemimpinan transformatif dapat bertahan dan berkembang secara struktural.

Dengan demikian, penerapan gaya kepemimpinan transformatif di Desa Bilebante secara umum telah menunjukkan hasil yang positif dalam menggerakkan masyarakat, membangun solidaritas komunitas, dan mendorong inovasi lokal. Meskipun masih terdapat tantangan dalam penyebarluasan semangat

kepemimpinan ke seluruh komunitas dan dalam penguatan kelembagaan, praktik yang dijalankan sejauh ini telah sejalan dengan prinsip-prinsip yang digariskan oleh (Bass & Avolio, 1994), dan dapat menjadi model inspiratif bagi pengembangan desa wisata lainnya di Indonesia.

## KESIMPULAN

Berdasarkan analisis mendalam terhadap pengembangan Desa Wisata Bilebante, dapat disimpulkan bahwa kepemimpinan transformatif berperan sebagai katalis fundamental dalam keberhasilan penerapan *Community-Based Tourism* (CBT). Gaya kepemimpinan ini, yang diwujudkan oleh baik pemimpin formal seperti Kepala Desa dan Ketua Pokdarwis maupun pemimpin informal, terbukti efektif dalam membangun visi kolektif yang inklusif, seperti konsep "desa hijau". Keberhasilan ini ditopang oleh penerapan empat pilar utamanya pengaruh ideal, motivasi inspirasional, stimulasi intelektual, dan pertimbangan individual yang secara sistematis mampu menggerakkan partisipasi aktif masyarakat, menumbuhkan solidaritas komunitas, dan menciptakan ruang aman bagi lahirnya berbagai inovasi lokal yang adaptif, seperti paket wisata pertanian sehat dan pengembangan *homestay* berstandar ekolabel.

Salah satu dampak dari kepemimpinan transformatif ini adalah terciptanya ekosistem pariwisata yang berkelanjutan dan berkeadilan. Kepemimpinan yang memiliki orientasi tugas (*high structure*) dengan memperhatikan hubungan dan pemberdayaan (*high consideration*) berhasil dalam memfasilitasi pemberdayaan masyarakat secara ekonomi dan sosial. Hal ini tercermin dari tidak terjadinya penutupan lapangan kerja, bertambahnya pendapatan rumah tangga dari UMKM lokal, dan yang terpenting adalah terbentuknya kelembagaan dan kepemilikan masyarakat yang lebih kuat terhadap pembangunan desa wisata. Dengan demikian, penelitian ini menegaskan bahwa keberhasilan CBT sangat tidak mungkin terwujud tanpa potensi alam dan budaya, dan ditunjang oleh kepemimpinan lokal yang berkualitas dan transformatif dengan posisi sebagai fasilitator, motivator, dan agen perubahan sosial.

Namun begitu, hasil studi ini juga melihat adanya tantangan ke depan, yaitu adanya ketergantungan kepada sosok pemimpin karismatik yang tidak diinstitusikan akan berisiko pada keberlangsungan program. Oleh karena itu, rekomendasi kebijakan yang diajukan adalah penguatan kelembagaan dan institusionalisasi dari transformasi ke dalam regulasi desa dan program pelatihan kepemimpinan yang berkelanjutan. Hal ini penting untuk memastikan bahwa filosofi kepemimpinan transformatif dapat terinternalisasi dan ditransfer secara sistemik, sehingga keberhasilan Desa Wisata Bilebante dapat menjadi contoh yang tidak hanya menginspirasi, tetapi juga model yang berkelanjutan dalam diadopsinya desa wisata di Indonesia menghadapi tantangan global.

Urgensi studi ini berasal dari isu-isu yang berkaitan dengan kebutuhan akan kepemimpinan transformatif untuk mengatasi tantangan struktural dan kultural Pariwisata Berbasis Komunitas (CBT) di Indonesia, seperti rendahnya partisipasi masyarakat dan lemahnya tata kelola kelembagaan. Studi ini menunjukkan bahwa kepemimpinan semacam itu berfungsi sebagai katalisator penting untuk pembukaan potensi lokal menjadi keunggulan kompetitif yang berkelanjutan dan inklusif. Keterbatasan utama dari studi ini berkaitan dengan ruang lingkup penelitian yang terlokalisasi. Secara spesifik, penelitian ini terbatas pada satu studi kasus di Desa Bilebante, dan oleh karena itu, temuan yang dihasilkan tidak dapat digeneralisasi ke berbagai konteks desa wisata. Selain itu, ada ketergantungan yang terdokumentasi pada seorang pemimpin karismatik tertentu yang dapat memengaruhi objektivitas data dan keberlanjutan model kepemimpinan ini jika terjadi suksesi kepemimpinan. Baik studi kasus maupun ruang lingkup geografi yang terbatas harus diperluas untuk mencakup studi longitudinal dan komparatif yang lebih banyak tentang beberapa desa wisata dengan tingkat kematangan sosial-budaya dan kelembagaan yang bervariasi. Penelitian mendatang harus mengeksplorasi mekanisme penginstitutionan kepemimpinan transformatif ke dalam kebijakan desa, sistem digital, dan model pelatihan pemimpin untuk memastikan bahwa transformasi yang berkelanjutan tidak bergantung pada pemimpin.

## REFERENSI

1. Asker, S., Boronyak, L., Carrard, N., & Paddon, M. (2010). *Effective community based tourism: A best practice manual*. Sustainable Tourism Cooperative Research Centre.
2. Bass, B. M. (1985). *Leadership and performance beyond expectations*. Free Press.

3. Bass, B. M., & Avolio, B. J. (1994). *Improving organizational effectiveness through transformational leadership*. Sage Publications.
4. Bass, B. M., & Riggio, R. E. (2006). *Transformational Leadership* (2nd ed.). Lawrence Erlbaum Associates.
5. Damanik, J., & Weber, H. F. (2006). *Perencanaan ekowisata: Dari teori ke aplikasi*. Andi Offset.
6. Dangi, T., & Jamal, T. (2016). An Integrated Approach to “Sustainable Community-Based Tourism.” *Sustainability*, 8, 475. <https://doi.org/10.3390/SU8050475>.
7. Hernández-Mogollón, J. M., Di-Clemente, E., & Folgado-Fernández, J. A. (2018). The contribution of cultural tourism to sustainable development: A case study in Spain. *Sustainability*, 10(10), 3495.
8. KEMENPAREKRAF. (2021). *Pedoman Kelompok Sadar Wisata (Pokdarwis)*. Deputi Bidang Sumber Daya dan Kelembagaan.
9. Kawana, D. (2024). Impact of Transformational Leadership on Employee Motivation in Namibia. *American Journal of Leadership and Governance*, 9(3), 1–11. <https://doi.org/10.47672/ajlg.2148>
10. Likert, R. (1979). From production-and employee-centeredness to systems 1-4. *Journal of Management*, 5(2), 147–156.
11. Miles, M. B. , & Huberman, A. M. (1994). *Qualitative data analysis: An expanded sourcebook*. Sage Publications.
12. Neuhofer, B., & Dulbecco, M. L. (2024). The phases of self in transformative experiences. *Annals of Tourism Research*, 107, 103771. <https://doi.org/10.1016/j.annals.2024.103771>.
13. Nghiêm-Phú, B. (2021). A review of community-based tourism research: Towards a conceptual framework. *Tourism Recreation Research*. Advance online publication.
14. Northouse, P. G. (2018). *Leadership: Theory and practice*. Sage publications.
15. Prayudi, W., & Yuliadi, I. K. (2022). Peran kepemimpinan dalam pengembangan pariwisata berbasis masyarakat. *Jurnal Kepariwisata Nusantara*, 4(2), 115–127.
16. Riza, M. F., Wijaya, A. F., Putra, I. K., & Arif, A. B. (2024). *Implementation of Transformational Leadership in Village Institutions*. Jurnal Ilmiah Ilmu Administrasi Publik. Link.
17. Robbins, S. P., & Judge, T. A. (2015). *Organizational Behavior* (16th ed.). Pearson Education.
18. BPS. (2021). *Statistik Wisatawan Mancanegara 2020*. BPS.
19. Su, M. M., Dong, Y., & Wall, G. (2023). Empowerment through leadership: The role of transformational leadership in community-based tourism. *Journal of Travel Research*, 62(1), 132-148
20. Suksmawati, H. (2023). Partisipasi masyarakat dalam pengembangan desa wisata serta dampaknya terhadap perekonomian warga di Desa Kalanganyar Sidoarjo. *Jurnal Sosial dan Ekonomi*, 12(1), 97–109.
21. Sunaryo, B. (2013). *Kebijakan pembangunan destinasi pariwisata: Konsep dan aplikasinya di Indonesia*. Gava Media.
22. Verawati, D., Suharnomo, S., & Djastuti, I. (2023). *The Role Of Organizational Innovation: A Study Of Tourism Villages In Magelang, Indonesia*. Jurnal Manajemen. Link.
23. Yukl, G. (2013). *Leadership in organizations* (8th ed.). Pearson.
24. Zulaikha, N. (2021). Kepemimpinan transformasional dalam pengembangan desa wisata: Studi kasus Desa Nglanggeran. *Jurnal Pengembangan Pariwisata Indonesia*, 9(1), 45–56.