

BAB VI PENUTUP

6.1 Kesimpulan

Berdasarkan hasil penelitian dan pembahasan mengenai kapasitas organisasi Dinas Pariwisata, Pemuda, dan Olahraga (DISPARPORA) Kabupaten Agam dalam mengelola Kawasan Strategis Pariwisata Nasional (KSPN) Danau Maninjau, yang dianalisis melalui empat dimensi kapasitas organisasi menurut Christensen dan Gazley⁷² yakni kapasitas infrastruktur, kapasitas sumber daya manusia, kapasitas keuangan, dan Kapasitas hubungan eksternal, maka dapat ditarik kesimpulan bahwa kapasitas organisasi DISPARPORA Kabupaten Agam secara umum belum sepadan dengan beban mandat pengelolaan kawasan berstatus nasional. Terdapat celah yang konsisten antara besarnya tanggung jawab yang melekat pada status KSPN dan kesiapan kapasitas kelembagaan yang masih tertahan pada level pengelolaan lokal yang bersifat rutin.

1. Kapasitas Infrastruktur

Kapasitas infrastruktur DISPARPORA Kabupaten Agam berada dalam kondisi yang belum memadai, baik pada aspek fasilitas fisik maupun non-fisik. Pada fasilitas fisik, buruknya kondisi infrastruktur jalan dan aksesibilitas menuju kawasan menjadi persoalan utama yang menciptakan efek domino terhadap penurunan kunjungan dan melemahkan strategi pemasaran. Pada fasilitas non-fisik, ditemukan pola kapasitas yang timpang dan terbelah. Di satu sisi, DISPARPORA

⁷² Robert K. Christensen and Beth Gazley, "Capacity for Public Administration: Analysis of Meaning and Measurement," *Public Administration and Development* 28, no. 4 (2008): 265–279, <https://doi.org/10.1002/pad.500>.

relatif adaptif dalam pemanfaatan teknologi informasi untuk pemasaran digital, namun di sisi lain organisasi ini lemah pada aspek yang paling menentukan keberlanjutan pengelolaan kawasan strategis, yakni ketiadaan dokumen tata ruang rinci, belum tersedianya Standar Operasional Prosedur (SOP) pengelolaan destinasi, serta absennya badan otoritas pengelola KSPN. Kapasitas non-fisik demikian belum bersifat sistemik dan masih bertumpu pada mekanisme serta inisiatif personal.

2. Kapasitas Sumber Daya Manusia

Kapasitas sumber daya manusia DISPARPORA Kabupaten Agam masih lemah, baik dari segi kualitas maupun kuantitas. Dari segi kualitas, ditemukan kompetensi pejabat dan tuntutan teknis bidang kepariwisataan yang diemban, belum diimbangi dengan adanya kepelatihan khusus pariwisata. Dari segi kuantitas, jumlah personel sangat timpang dibandingkan luasnya jangkauan wilayah kerja, dan kondisi ini diperberat oleh ketiadaan sarana mobilitas serta pembatasan anggaran perjalanan dinas akibat kebijakan efisiensi. Keterbatasan ini berdampak langsung pada lambannya penanganan situasi darurat di objek wisata dan menurunnya mutu pelayanan di lapangan.

3. Kapasitas Keuangan

Kapasitas keuangan DISPARPORA Kabupaten Agam berada dalam kondisi lemah dan rentan, baik pada aspek alokasi anggaran maupun pada aspek efektivitas pengelolaan dana. Pada aspek alokasi, kelemahan itu tidak terletak pada kecilnya bagian anggaran dinas dibandingkan perangkat daerah lain, melainkan

pada tidak sepadannya susunan anggaran dengan mandat kawasan berstatus nasional. Dari belanja dinas sebesar Rp9,62 miliar yang menopang tiga urusan sekaligus, pagu program yang secara langsung membiayai kegiatan kepariwisataan hanya berjumlah Rp1,46 miliar, sementara pembenahan satu objek wisata saja membutuhkan Rp1,4 miliar yang bersumber dari pemerintah pusat. Keadaan ini diperberat oleh tiga hal, yaitu tidak adanya batas bawah belanja yang melindungi urusan kepariwisataan sebagaimana berlaku pada urusan pendidikan dan infrastruktur, kebijakan rasionalisasi tahun 2025 yang menggeser susunan belanja menjauh dari pos promosi dan pemeliharaan, serta ketergantungan pada Dana Alokasi Khusus dari pusat yang sifatnya tidak menentu.

Pada aspek efektivitas pengelolaan dana, kapasitas dinas dapat dikategorikan kuat secara prosedural tetapi lemah secara substantif. Mekanisme pengawasan dan pelaporan telah berjalan secara berkala dan pertanggungjawaban administratif tidak menjadi hambatan, namun dana yang tersedia belum berubah menjadi hasil pembangunan. Hal itu tampak dari realisasi Program Peningkatan Daya Tarik Destinasi Pariwisata yang hanya mencapai tiga puluh lima persen akibat tertundanya pekerjaan pada akhir tahun anggaran, kebocoran pada pemungutan retribusi yang masih manual, serta pengelolaan yang masih berorientasi pada penyerapan dan kepatuhan administratif, belum pada nilai dan dampak. Temuan terakhir inilah yang paling tegas menunjukkan lemahnya kapasitas organisasi, sebab kegagalan menuntaskan belanja yang sudah tersedia berada sepenuhnya di dalam kendali dinas dan tidak dapat dijelaskan oleh keterbatasan keuangan daerah.

4. Kapasitas hubungan eksternal

Kapasitas hubungan eksternalDISPARPORA Kabupaten Agam menunjukkan pola yang timpang pada ketiga subdimensinya. Pada sinkronisasi kebijakan, keselarasan telah tercapai pada lapis dokumentatif, namun lemah pada lapis operasional, sebagaimana tampak dari ketiadaan kelembagaan pengelola khusus, belum tersedianya tata ruang rinci, fragmentasi kewenangan akses jalan, serta inkonsistensi kebijakan pusat yang menetapkan status strategis tanpa menjamin keberlanjutan pendanaan. Pada keterlibatan masyarakat, terdapat paradoks berupa basis partisipasi yang melimpah, terlihat dari 54 POKDARWIS dengan jumlah terbanyak, yaitu 10 kelompok, berada di Kecamatan Tanjung Raya yang melingkupi danau, Namun kapasitas pemerintah untuk menggerakkan dan memberdayakannya masih lemah, sehingga pemberdayaan yang substantif justru lebih banyak lahir dari swadaya komunitas dan mitra non-pemerintah. Pada kemitraan dengan sektor swasta, dimensi ini merupakan yang paling lemah, dengan pola relasi yang tipis, didominasi pembinaan UMKM mikro, dan kemitraan bernilai yang justru lahir dari pengakuan nasional serta filantropi korporasi, bukan dari penajakan aktif pemerintah daerah.

Secara keseluruhan dapat disimpulkan bahwa kapasitas organisasi DISPARPORA Kabupaten Agam dalam mengelola Kawasan Strategis Pariwisata Nasional Danau Maninjau masih berada di bawah kapasitas idealnya. Keempat dimensi memperlihatkan pola yang sama, yaitu adanya jarak yang nyata antara mandat berskala nasional dan kesiapan kelembagaan yang masih tertahan pada tataran lokal. Dalam pelaksanaannya, dinas lebih banyak berperan sebagai penerima arah kebijakan dari tingkat pemerintahan di atasnya, sehingga perannya

sebagai penggerak yang mampu menyinergikan sumber daya secara adaptif untuk mewujudkan tujuan strategis kawasan belum terlihat secara optimal.

6.2 Saran

Berdasarkan kesimpulan di atas, peneliti mengajukan sejumlah saran bagi pihak-pihak yang berkepentingan terhadap penguatan kapasitas organisasi Dinas Pariwisata, Pemuda, dan Olahraga Kabupaten Agam dalam mengelola Kawasan Strategis Pariwisata Nasional Danau Maninjau.

1. Dinas Pariwisata, Pemuda, dan Olahraga Kabupaten Agam

- a. Menyusun standar prosedur pemeliharaan objek wisata yang memuat jadwal pemeriksaan berkala, tolok ukur kelayakan fasilitas, dan alur penanganan keluhan pengunjung, kemudian menetapkan melalui keputusan kepala dinas. Tanda keberhasilannya adalah tersedianya dokumen standar prosedur yang telah ditandatangani dan dijadikan dasar penyusunan rencana kerja tahun berikutnya.
- b. Mengajukan usulan pelatihan teknis dan sertifikasi kompetensi kepariwisataan bagi pejabat dan pelaksana pada bidang teknis kepada Badan Kepegawaian dan Pengembangan Sumber Daya Manusia, disertai pemetaan kebutuhan pelatihan menurut jabatan. Tanda keberhasilannya adalah masuknya usulan tersebut ke dalam rencana pengembangan aparatur tahunan dan terselenggaranya sekurang-kurangnya satu pelatihan teknis kepariwisataan.
- c. Memperbaiki penjadwalan pelaksanaan belanja modal agar pekerjaan peningkatan sarana destinasi tidak menumpuk pada akhir tahun anggaran, mengingat realisasi Program Peningkatan Daya Tarik Destinasi Pariwisata pada tahun 2025 hanya mencapai tiga puluh lima persen akibat penundaan tersebut.

Tanda keberhasilannya adalah meningkatnya penyerapan program tersebut pada tahun anggaran berikutnya.

d. Menuntaskan penerapan pemungutan retribusi secara elektronik pada objek wisata yang dikelola dinas untuk menutup celah kebocoran yang diakui sendiri oleh aparaturnya pelaksana. Tanda keberhasilannya adalah beroperasinya sistem tiket elektronik dan tersedianya laporan penerimaan yang dapat ditelusuri.

e. Bergeser dari kedudukan penyedia fasilitas sesekali menjadi pembina yang hadir secara berkelanjutan, melalui pembinaan yang materinya disusun berdasarkan kebutuhan yang disampaikan penerima program, penguatan kelembagaan Kelompok Sadar Wisata, serta kehadiran sebagai penengah ketika timbul benturan kepentingan antara pelaku wisata dan pembudidaya ikan. Tanda keberhasilannya adalah tersedianya jadwal pembinaan tahunan beserta catatan kebutuhan pelatihan dari penerima program.

f. Memperluas pelibatan hingga menjangkau pelaku usaha mikro mandiri yang selama ini berada di luar Kelompok Sadar Wisata, mengingat pedagang di objek yang dikelola pemerintah daerah menyatakan tidak pernah memperoleh pembinaan maupun kunjungan pemantauan. Tanda keberhasilannya adalah tersedianya daftar pelaku usaha mikro di kawasan beserta catatan pembinaan yang diberikan.

g. Bersikap lebih dahulu bergerak dalam menjajaki penanaman modal dan kemitraan, tidak semata menunggu datangnya pengakuan nasional atau bantuan kedermawanan perusahaan. Tanda keberhasilannya adalah tersedianya bahan penawaran kawasan yang dapat disampaikan kepada calon mitra beserta catatan penjajakan yang telah dilakukan.

2. Pemerintah Kabupaten Agam

- a. Membentuk tim koordinasi pengelolaan kawasan Danau Maninjau yang ditetapkan melalui keputusan bupati dan beranggotakan perangkat daerah yang berkepentingan, sekurang-kurangnya Dinas Pariwisata Pemuda dan Olahraga, Dinas Pekerjaan Umum dan Penataan Ruang, Dinas Lingkungan Hidup, Dinas Perikanan dan Ketahanan Pangan, serta Badan Perencanaan Pembangunan Daerah, sekaligus membuka ruang bagi pengelola taman bumi. Tanda keberhasilannya adalah terbitnya keputusan bupati tentang tim tersebut beserta terselenggaranya pertemuan koordinasi secara berkala.
- b. Memasukkan penyusunan rencana detail tata ruang kawasan Danau Maninjau ke dalam rencana kerja Dinas Pekerjaan Umum dan Penataan Ruang, mengingat rencana tersebut menjadi dasar penerbitan kesesuaian kegiatan pemanfaatan ruang bagi calon penanam modal kepariwisataan. Tanda keberhasilannya adalah tercantumnya kegiatan penyusunan rencana detail tata ruang dalam rencana kerja dan anggaran perangkat daerah.
- c. Mengajukan usulan penanganan ruas jalan menuju kawasan kepada Pemerintah Provinsi Sumatera Barat secara tertulis dan berkala dengan melampirkan data penurunan kunjungan sebagai dasar, mengingat ruas Manggopoh–Padang Luar berada di luar kewenangan kabupaten. Tanda keberhasilannya adalah tercatatnya usulan tersebut dalam dokumen musyawarah perencanaan pembangunan tingkat provinsi.
- d. Menyusun rencana pembiayaan kawasan yang bersifat lebih dari satu tahun anggaran, mengingat urusan kepariwisataan tidak memiliki batas

bawah belanja yang dikunci peraturan perundang-undangan, sehingga tanpa rencana yang mengikat besaran anggarannya akan selalu ditentukan oleh negosiasi tahunan. Tanda keberhasilannya adalah tercantumnya kebutuhan pembiayaan kawasan Danau Maninjau dalam dokumen perencanaan jangka menengah daerah.

e. Mempertimbangkan latar keilmuan kepariwisataan sebagai salah satu bahan pertimbangan dalam penempatan pejabat pada bidang teknis kepariwisataan melalui Badan Kepegawaian dan Pengembangan Sumber Daya Manusia, tanpa mengesampingkan ketentuan kepegawaian yang berlaku. Tanda keberhasilannya adalah tercantumnya syarat kompetensi kepariwisataan dalam ketentuan jabatan pada bidang tersebut.

3. Saran bagi Penelitian Selanjutnya

a. Mengembangkan kajian dengan pendekatan kuantitatif atau campuran agar tingkat kapasitas organisasi dapat diukur secara lebih terukur, tidak sebatas digambarkan.

b. Memperluas cakupan aktor penelitian hingga mencakup pemerintah provinsi, kementerian yang berkepentingan, pengelola taman bumi, dan pelaku usaha swasta, agar diperoleh gambaran tata kelola kawasan yang lebih menyeluruh, mengingat penelitian ini hanya menjangkau aktor di tingkat kabupaten.

c. Membandingkan bagian anggaran urusan kepariwisataan dengan urusan lain di dalam satu daerah, sebab perbandingan tersebut tidak dilakukan dalam

penelitian ini dan akan memperjelas kedudukan kepariwisataan dalam urutan prioritas fiskal daerah.

d. Mengkaji secara khusus persinggungan antara kerangka kebijakan kepariwisataan, penyelamatan danau prioritas nasional, dan pelestarian taman bumi yang bekerja di ruang yang sama, sebab penelitian ini baru sampai pada tahap memetakan keberadaannya.

