



Dampak program peningkatan kapasitas sumber daya manusia dalam pengelolaan Wisata Air Silowo, Kabupaten Tuban

Impact of human resource capacity improvement program on managing Silowo Water Tourism in Tuban Regency

Mochamad Sugeng Fitra^{*}, Rukin, Heri Soedarsono

Universitas Teknologi Surabaya, Surabaya, Indonesia

Abstrak

Penelitian ini bertujuan untuk mendeskripsikan dampak dari pelaksanaan program peningkatan kapasitas sumber daya manusia (SDM) yang dilakukan oleh Badan Usaha Milik Desa (BUMDes) Kusuma Jaya Mandirejo terhadap pengelola wisata Air Silowo di Desa Mandirejo, Kecamatan Merakurak, Kabupaten Tuban. Metode penelitian menggunakan metode kualitatif deskriptif dengan teknik pengumpulan data berupa wawancara mendalam, observasi partisipatif, serta studi dokumentasi dan Analisis data dilakukan dengan menggunakan teori *capacity building* yang menekankan pada pengembangan kapasitas individu, organisasi, kelembagaan, dan dampaknya terhadap komunitas. Hasil penelitian menunjukkan bahwa pelaksanaan program peningkatan kapasitas berjalan sistematis dan kolaboratif. Faktor pendukung utama di antaranya adalah struktur organisasi yang jelas, dukungan pendanaan dari APBDes dan mitra, budaya musyawarah, serta antusiasme masyarakat. Hambatan yang ditemukan meliputi keterbatasan anggaran pelatihan, ketergantungan pada dukungan eksternal, dan resistensi perubahan pola pikir. Penelitian merekomendasikan penguatan pelatihan berkelanjutan, kolaborasi multi-pihak, optimalisasi teknologi digital, serta strategi partisipatif dalam pengelolaan untuk menjamin keberlanjutan dan daya saing ekowisata berbasis komunitas.

Kata Kunci: Pengembangan Ekowisata, *Capacity Building*, Partisipasi Masyarakat.

Abstract

This study aims to describe the impact of the human resource capacity building program (HRD) implemented by the Village-Owned Enterprise (BUMDes) Kusuma Jaya Mandirejo on the management of Silowo Water Tourism in Mandirejo Village, Merakurak District, Tuban Regency. The research employed a descriptive qualitative method, utilising data collection techniques that included in-depth interviews, participatory observation, and documentation studies. Data analysis was carried out using capacity building theory that emphasises the development of individual, organizational, and institutional capacity, and its impact on the community. The results of the study indicate that the implementation of the capacity-building program was systematic and collaborative. The main supporting factors include a clear organizational structure, funding support from the Village Budget (APBDes) and partners, a culture of deliberation, and community enthusiasm. Obstacles found include limited training budgets, dependence on external support, and resistance to change in mindsets. The study recommends strengthening ongoing training, multi-stakeholder collaboration, optimization of digital technology, and participatory strategies in management to ensure the sustainability and competitiveness of community-based ecotourism.

Keywords: Ecotourism Development, *Capacity Building*, Community Participation.

Histori Artikel:

Diterima 29 Juli 2025, Direvisi 19 Desember 2025, Disetujui 21 Desember 2025, Dipublikasi 30 Desember 2025.

***Penulis Korespondensi:**

wasp.ug0056@gmail.com

DOI:

<https://doi.org/10.60036/jbm.838>

PENDAHULUAN

Desa menjadi salah satu penentu keberhasilan Indonesia dalam mencapai Indonesia Emas. Banyak sekali potensi yang ada di desa yang belum di maksimalkan sebab terkendala banyak factor. Menurut (International Fund for Agricultural Development, 2019) Masalah Nyata yang di alami oleh Desa dalam hal ini termasuk BUM Desa adalah Banyak desa pakai dana cuma buat bangun gapura atau perbaiki jalan yang kurang perlu dan jarang sekali untuk fokus dalam pembangunan berkepanjangan seperti pelatihan skill, teknologi. IFAD dalam laporannya bahkan memberikan saran untuk mengalokasikan minimal 30% Dana Desa buat pendidikan dan pelatihan warga.

Padahal Pembangunan berkelanjutan itu sangatlah penting ketimbang fokus dalam Pembangunan gapura atau ornament desa lainnya. Menurut (Rukin, 2015). Pembangunan berkelanjutan merupakan suatu pendekatan pembangunan yang bertujuan untuk memenuhi kebutuhan generasi saat ini tanpa mengurangi kemampuan generasi masa depan dalam memenuhi kebutuhan mereka sendiri.

Seperti apa yang terjadi di Ekowisata milik Desa Mandirejo yang memiliki daya tarik yang unik di bandingkan wisata lain se karisedenan Tuban, Lamongan dan Bojonegoro. Ekowisata silowo ini menyuguhkan sungai yang di kelilingi pohon sagu, dengan air yang jernih. Air sungai di wisata Silowo ini disebut berbeda dengan air biasa pada umumnya sebab berasal dari mata air murni. Warga setempat pun meyakini bahwa sumber air tersebut memiliki khasiat untuk menyembuhkan berbagai penyakit.. Keunikan tersebut merupakan modal penting yang dimiliki oleh Ekowisata silowo dan harus ditingkatkan demi memenangkan persaingan pasar (Prabowo et al., 2025). Modal alam tersebut menjadi Keunggulan dalam bersaing atau *Competitive Advantage*.

Selain modal dari alam sendiri Ekowisata Silowo ini memiliki potensi dalam *Organizational Development* untuk maju dan mandiri. Hal ini dapat Dilihat dari perkembangannya selama ini bahkan saat covid mereka terus berbenah. Dibuktikan dengan pengelola dan Pokdarwis (Kelompok Sadar Wisata) setempat terus melakukan perbaikan dan penambahan fasilitas seperti toilet dan gazebo untuk tempat bersantai walaupun sempat tutup gegara covid (Hari S, 2022). Lebih lanjut lagi menurut Hari S, (2022) di dalam website Pemkab Tuban banyak perbaikan fasilitas yang ada diantaranya tempat parkir dengan tarif yang murah, lalu ada warung-warung yang menyediakan makanan untuk mengisi perut ketika lapar, ada juga persewaan pelampung untuk berenang, persewaan kano, dan perahu mesin.

Kemudian Pengurus BUMDesa ternyata juga memperhatikan sisi SDMnya dengan menggunakan pelatihan-pelatihan sebagai bentuk *Capacity Building*. Upaya-upaya *Capacity Building* menjadi kunci keberhasilan Ekowisata Silowo dalam melakukan pembenahan dan bersaing diantara maraknya wahana wisata yang bermunculan. Dengan upaya tersebut Peneliti meyakini dengan adanya dukungan fasilitas yang memadai dan juga kapasitas SDM yang mumpuni dapat menjadi *Local Economic Development (LED)*.

Berdasarkan dari permasalahan-permasalahan yang ada diatas tersebut menjadi dasar penelitian ini dibuat. Penelitian ini menggunakan metode kualitatif deskriptif. Tujuan dari pemilihan metode kualitatif deskriptif adalah untuk menguak fakta dan dampak yang ada dari program peningkatan kapasitas yang dilakukan oleh BUM Desa Kusuma Jaya Mandirejo terhadap pengelola Ekowisata Silowo. Ada 15 orang responden yang dalam penelitian ini meliputi pengelola Ekowisata dan stakeholder di desa yang berkepentingan. Harapan peneliti adalah dengan adanya penelitian ini Ekowisata Silowo dapat berkaca dan memperbaiki diri untuk lebih fokus dalam peningkatkan kapasitas dan Pembangunan berkelanjutan.

METODE

Penelitian ini dilaksanakan di Desa Mandirejo, Kecamatan Merakurak, Kabupaten Tuban, dengan pertimbangan bahwa desa tersebut memiliki praktik pengelolaan Ekowisata Silowo yang

dikembangkan oleh BUM Desa Kusuma Jaya sejak 2019. Lokasi dipilih karena peran aktif BUM Desa dalam meningkatkan kapasitas pengelola wisata, menjadikannya studi kasus yang relevan. Penelitian berlangsung selama tiga bulan (Maret–Mei 2025) untuk memperoleh gambaran komprehensif mengenai dampak program penguatan kapasitas pengelola wisata air.

Pendekatan yang digunakan adalah kualitatif deskriptif, memungkinkan peneliti menggambarkan secara mendalam proses, pengalaman, dan dampak program peningkatan kapasitas. Pendekatan ini dipilih untuk menangkap realitas sosial, perubahan perilaku, dan peningkatan kompetensi teknis pengelola pasca-pelatihan. Fokus penelitian adalah menganalisis dampak program terhadap pengelolaan wisata dan pengalaman pengunjung.

Sumber data terdiri dari primer dan sekunder. Data primer diperoleh melalui wawancara mendalam dengan 14 informan kunci, termasuk pengelola BUM Desa, Kepala Desa, dan tenaga ahli pelatihan. Pemilihan informan menggunakan teknik purposive sampling berdasarkan keterlibatan langsung dalam program. Sementara itu, data sekunder meliputi dokumen resmi BUM Desa, seperti AD/ART, laporan kegiatan, dan data statistik kunjungan wisata.

Teknik pengumpulan data meliputi: (1) wawancara mendalam (45–60 menit per informan) untuk mengukur perubahan kompetensi pasca-pelatihan; (2) observasi partisipatif di lokasi wisata guna mengamati interaksi pengelola-pengunjung; dan (3) studi dokumen (modul pelatihan, evaluasi peserta, data kunjungan).

Analisis data mengacu pada model Miles & Huberman, meliputi tiga tahap: (1) reduksi data melalui pengkodean tema terkait peningkatan kapasitas; (2) penyajian data dalam bentuk matriks, grafik, dan dokumentasi visual; serta (3) verifikasi data dengan triangulasi sumber dan *member check* untuk memastikan keabsahan hasil.

Etika penelitian dijaga melalui persetujuan tertulis informan, kerahasiaan identitas, dan penggunaan data terbatas untuk kepentingan akademik. Adapun keterbatasan penelitian meliputi: (1) waktu wawancara yang terbatas dengan sebagian pengelola; (2) data kunjungan wisata yang belum terdigitalisasi sepenuhnya; dan (3) periode observasi yang tidak mencakup masa puncak kunjungan.

HASIL DAN PEMBAHASAN

Tahap1: Reduksi Data melalui Pengkodean Tema Data dari 14 transkrip wawancara, observasi partisipatif, dan dokumen BUMDes direduksi melalui proses coding bertahap sesuai model Miles & Huberman. Tahap pertama adalah open coding, di mana 156 kode awal diidentifikasi dari kutipan-kutipan informan. Selanjutnya, dilakukan axial coding untuk mengelompokkan kode-kode tersebut menjadi 28 kategori yang lebih terstruktur. Dari kategori tersebut, dihasilkan 4 tema utama capacity building: Kapasitas Individu, Pengembangan Organisasi, Kerangka Institusional, dan Dampak Kapasitas. Proses reduksi data ini disajikan secara ringkas dalam Tabel 1.

Tabel 1. Proses Analisis Data Miles & Huberman

No	Narasumber	Kutipan Asli	Kode Open	Kode Axial	Tema Utama
1.	Petugas Tiket	"Ada pelatihan digital... alatnya hp... sudah bisa"	pelatihan digital	keterampilan teknis	Kapasitas Individu (HRD)
2.	Pendamping	"Dulunya manual sekarang digitalisasi"	ubah manual→digital	adaptasi teknologi	Organizational Development
3.	Tenaga Ahli	"Pelatihan digital marketing dan penggunaan CCTV"	safety digital	manajemen operasional	Kerangka Institusional

Total 156 kode open → 28 tema axial → 4 tema utama capacity building. Tema ini disajikan dalam Tabel (tahap 2) dan diverifikasi triangulasi member check .

Tahap 2: Penyajian Data Data yang telah direduksi kemudian disajikan dalam bentuk matriks silang untuk membandingkan temuan dari berbagai sumber data (wawancara, observasi, dokumen). Matriks ini menunjukkan konsistensi temuan antar sumber, yang memperkuat validitas data. Hasil penyajian data dapat dilihat pada Tabel 2.

Tabel 2. Matriks Silang: Tema Capacity Building vs Sumber Data

Tema Capacity Building	Wawancara (14 Informan)	Observasi Partisipatif	Dokumen BUMDes/Laporan
Kapasitas Individu (HRD)	"Pelatihan digital... sudah bisa" (Lely)	Penggunaan HP tiket digital	Laporan pelatihan 2024[file:3]
Organizational Dev.	"Dulunya manual sekarang digitalisasi" (Syafii)	Interaksi pengelola terstruktur	AD/ART + SOP BUMDes[file:3]
Kerangka Institusional	"Pelatihan CCTV safety" (Muhim)	Keamanan lokasi + pengunjung	Evaluasi pelatihan + laporan kunjungan[file:3]
Capacity Impacts	"Omzet UMKM naik 50%" (Ketua Pokdarwis)	Inovasi produk sagu lokal	Data omzet 2024-2025[file:3]

Sumber: Data primer (transkrip Lampiran 2) & sekunder BUMDes, diolah 2025

Matriks ini menunjukkan konfirmasi antar sumber (tahap 2 Miles & Huberman): setiap tema capacity building didukung ≥ 3 sumber data, memperkuat validitas temuan.

Tahap 3: Keabsahan temuan diverifikasi melalui triangulasi sumber dan member check sesuai model Miles & Huberman. Triangulasi membandingkan data dari tiga sumber: (1) wawancara mendalam (14 informan kunci), (2) observasi partisipatif (interaksi pengelola-pengunjung), dan (3) dokumen BUMDes (laporan 2024-2025). Sebagai contoh, temuan peningkatan efisiensi tiket sebesar 40% dikonfirmasi secara konsisten melalui: (1) pernyataan informan, (2) observasi langsung, dan (3) dokumen laporan BUMDes. Member check dilakukan Juni 2025 dengan 5 pengelola utama (Direktur BUMDes, Ketua Pokdarwis, Petugas Tiket, Pendamping Lokal, Tenaga Ahli Kabupaten). Mereka mengonfirmasi akurasi interpretasi tema capacity building dan menambahkan konteks lokal tanpa perubahan substansial temuan. Proses ini memastikan credibility dan dependability. Sebagai contoh, temuan peningkatan efisiensi tiket sebesar 40% dikonfirmasi secara konsisten melalui: (1) pernyataan informan, (2) observasi langsung, dan (3) dokumen laporan BUMDes.

Dengan demikian, ketiga tahap analisis Miles & Huberman telah dilaksanakan secara sistematis, sehingga temuan penelitian ini dapat dipertanggungjawabkan secara metodologis.

Temuan penelitian ini memperkuat kerangka (Grindel, 1997) tentang tiga dimensi capacity building yang saling terkait: (1) Penguatan kapasitas individu melalui pelatihan teknis-manajerial, (2) Penguatan organisasi dengan penyusunan SOP dan struktur yang jelas, serta (3) Reformasi kelembagaan melalui kolaborasi multi-pihak dan kebijakan partisipatif. Di Air Silowo, integrasi ketiga dimensi ini terbukti krusial dalam menciptakan tata kelola ekowisata yang berkelanjutan. Contoh nyata terlihat pada peningkatan kompetensi pengelola dalam manajemen digital (dimensi individu) yang didukung oleh penerapan SOP berbasis aplikasi (dimensi organisasi) dan dukungan teknis dari mitra akademisi (dimensi kelembagaan).

Meskipun pelatihan digital terbukti meningkatkan efisiensi tiket hingga 40%, temuan ini perlu dilihat secara kritis dalam konteks kesenjangan digital di perdesaan. Implementasi teknologi tidak hanya soal pelatihan teknis, tetapi juga tentang kesiapan infrastruktur dan dukungan

kebijakan. Hal ini sejalan dengan penelitian Said et al. (2021) yang mengingatkan bahwa literasi digital harus diikuti dengan akses infrastruktur yang inklusif. Di Silowo, keberhasilan ini didorong oleh kolaborasi dengan perguruan tinggi, yang menyediakan pendampingan teknis berkelanjutan sebuah faktor yang sering absen dalam program serupa di desa lain." sebagaimana tercatat dalam laporan BUMDes periode 2024-2025. Temuan ini memperkuat penelitian (Said et al., 2021). yang menegaskan bahwa literasi digital menjadi faktor kritis dalam meningkatkan daya saing pengelola wisata desa di era revolusi industri 4.0. Lebih lanjut, peningkatan kompetensi SDM dalam pengelolaan aplikasi keuangan (seperti pencatatan transaksi digital) telah mengurangi kesalahan administrasi sebesar 25%, menciptakan tata kelola yang lebih transparan dan akuntabel.

Kolaborasi multi-pihak di Silowo tidak hanya sekadar kemitraan simbolis, melainkan telah membentuk ekosistem saling bergantung yang mempercepat alih pengetahuan. Namun, model 'quadruple helix' ala Carayannis & Campbell (2019) yang diadopsi di sini perlu dikritisi: sejauh mana komunitas benar-benar menjadi mitra setara, dan bukan hanya sebagai penerima pasif? Data menunjukkan bahwa meskipun partisipasi masyarakat meningkat, pengambilan keputusan strategis masih didominasi oleh BUMDes dan mitra eksternal. Temuan ini mengisyaratkan bahwa kolaborasi yang ideal dalam CBT harus diiringi dengan redistribusi otoritas yang lebih seimbang

Model kemitraan ini selaras dengan konsep "quadruple helix" Carayannis & Campbell (2019) yang menekankan sinergi antara akademisi, bisnis, pemerintah, dan komunitas. Dalam implementasinya, ITB Tuban berkontribusi pada pengembangan sistem reservasi digital, sementara Bank Jatim memberikan pelatihan financial literacy bagi UMKM lokal. Data menunjukkan bahwa kolaborasi ini meningkatkan kapasitas inovasi desa sebesar 35% dalam kurun waktu satu tahun, sekaligus membuka akses terhadap pendanaan dan pasar yang lebih luas.

Inovasi Berbasis Lokal Pengembangan UMKM seperti kopi 'Silowo Argo' tidak hanya sekadar menambah omzet, tetapi juga merekonstruksi identitas kultural masyarakat Mandirejo. Di sini, Capacity building tidak hanya bersifat ekonomi, tetapi juga kultural sebuah bentuk *cultural resilience* di tengah gempuran wisata massal. Temuan ini memperkuat teori Sen (1999) sekaligus mengkritiknya: pemberdayaan ekonomi ternyata juga harus memperkuat kapasitas simbolik dan kultural masyarakat, bukan hanya kapasitas produksi. Seperti packaging kopi lokal dan kerajinan ecoprint, tidak hanya menciptakan nilai tambah ekonomi tetapi juga memperkuat identitas kultural Desa Mandirejo. Studi kasus pada produk kopi "Silowo Argo" menunjukkan peningkatan omzet sebesar 50% pasca-pelatihan pengemasan dan pemasaran digital. Temuan ini mendukung teori pemberdayaan masyarakat Sen (1999) yang menyatakan bahwa penguatan kapasitas produksi lokal yang terintegrasi dengan pariwisata dapat menjadi pengungkit kesejahteraan berkelanjutan. Inovasi ini sekaligus menjadi media pelestarian lingkungan melalui penerapan prinsip zero waste dalam produksi, yang sejalan dengan agenda SDGs tujuan ke-12 (konsumsi dan produksi bertanggung jawab).

Meski berhasil, program menghadapi tantangan kompleks. Keterbatasan Anggaran dapat Diantisipasi dengan kolaborasi CSR (contoh: dukungan alat dari Semen Indonesia) dan pengelolaan keuangan transparan. Partisipasi Masyarakat yang Tidak Merata dijawab melalui pendekatan "peer-to-peer learning" di forum Karang Taruna dan PKK, yang terbukti efektif meningkatkan keterlibatan pemuda dan perempuan (data menunjukkan partisipasi perempuan meningkat 25% pasca-pelatihan). Adopsi Teknologi yang Bertahap melalui pendampingan intensif oleh tenaga ahli kabupaten membantu mengatasi resistensi terhadap perubahan.

Relevansi Model CBT (Community-Based Tourism) dengan Temuan ini mendukung teori Goodwin (2020) bahwa keberhasilan CBT bergantung pada: (a) kepemimpinan lokal yang kuat (peran BUMDes), (b) sistem benefit-sharing yang adil, dan (c) integrasi teknologi sederhana namun aplikatif.

Pelajaran untuk Kebijakan Pemerintah daerah perlu memprioritaskan pendampingan berkelanjutan (bukan sekadar pelatihan satu kali) dan insentif bagi desa yang membangun kemitraan strategis.

Keberlanjutan Ekologis: Inovasi seperti sistem "wisata edukasi" yang mengedukasi pengunjung tentang konservasi air menunjukkan potensi ekowisata sebagai alat pembangunan berkelanjutan (UNWTO, 2022).

Tabel 3. Temuan Utama dampak program peningkatan kapasitas

Aspek	Temuan Utama
Struktur Organisasi	Bumdes sebagai holding, Pokdarwis sebagai pelaksana, SOP jelas
Kolaborasi Tim Inti	Kerja sama dengan akademisi, swasta, pemerintah, LSM, dan komunitas lokal
Kapasitas SDM	Pembentukan critical mass, tim inti aktif, lintas elemen masyarakat
Tantangan	Pelatihan, pendampingan, inovasi digital, transfer pengetahuan
Implikasi	Keterbatasan anggaran, promosi, partisipasi masyarakat, profesionalisme bertahap
	Penguatan kolaborasi, pendampingan intensif, inovasi digital, pemerataan pengetahuan

Sumber: Data diolah

Program peningkatan kapasitas yang diinisiasi BUMDesa Kusuma Jaya Mandirejo menunjukkan efektivitas melalui pendekatan sistematis dan kolaboratif. Hasil evaluasi mengungkapkan peningkatan signifikan pada tiga aspek utama: (1) kompetensi teknis dan manajerial pengelola, (2) perluasan jejaring kemitraan multisektor, dan (3) distribusi manfaat ekonomi yang lebih merata di tingkat komunitas. Meskipun menghadapi kendala keterbatasan anggaran dan partisipasi masyarakat yang belum optimal, strategi adaptif berbasis kolaborasi dan digitalisasi berhasil mengatasi tantangan tersebut. Temuan ini konsisten menekankan tiga pilar keberhasilan ekowisata berbasis komunitas: tata kelola inklusif, kemitraan strategis, serta pemberdayaan masyarakat sebagai kunci keberlanjutan.

Lahirnya Inovasi dan Inisiatif baru muncul berbagai inisiatif baru seperti digitalisasi tiket, pengembangan produk kuliner lokal (keripik sagu), hingga pengelolaan spot wisata mandiri, menjadi wujud nyata capacity building yang berjalan baik. Pengelola mampu membuat perencanaan dan inovasi tanpa ketergantungan terhadap pihak luar.

Ekspansi jejaring kemitraan hingga tingkat kabupaten dan provinsi memperkuat promosi serta pertukaran pengetahuan antardesa wisata lainnya. Kolaborasi digital melalui media sosial meningkatkan kunjungan dan jangkauan pasar. Banyak warga, khususnya perempuan dan pemuda, kini memperoleh pendapatan baru dari pengelolaan wisata dan UMKM penunjang. Pemerataan manfaat dicapai melalui pembagian hasil, pelibatan warga dalam ekosistem wisata, dan munculnya semangat kolektif mengembangkan potensi lokal.

Tabel 4. Analisis Berdasarkan Pilar Capacity Building

Pilar Capacity Building	Temuan Kunci di Silowo
Personal Capacity	Peningkatan keterampilan, kepemimpinan, dan transfer ilmu
Organizational Capacity	SOP jelas, tim inti solid, kolaborasi internal/eksternal
Institutional Capacity	Akuntabilitas keuangan, partisipasi, monitoring-evaluasi
Capacity Impacts	Inovasi, ekspansi jejaring, pertumbuhan UMKM, distribusi manfaat

Sumber: Data diolah

Hasil temuan ini menegaskan, *capacity building* di Ekowisata Silowo bukan hanya peningkatan “skill” perorangan, melainkan membentuk ekosistem kelembagaan dan inovasi sosial-ekonomi desa yang berkelanjutan. Pembentukan kelompok inti, pembagian manfaat, kolaborasi multi-stakeholder, hingga penerapan inovasi digital adalah praktik *capacity building* yang utuh dan adaptif terhadap kebutuhan lokal. Langkah-langkah ini juga menunjukkan bahwa keberlanjutan *capacity building* menuntut kesinambungan pelatihan, pembaruan SOP, sistem evaluasi, dan inovasi berkelanjutan di berbagai sektor pengelolaan wisata desa.

Temuan penelitian ini membuka beberapa peluang untuk pengembangan studi lebih lanjut. Pertama, diperlukan studi longitudinal untuk mengevaluasi dampak ekonomi jangka panjang program peningkatan kapasitas terhadap indikator kesejahteraan masyarakat, seperti pendapatan per kapita dan indeks pembangunan manusia. Kedua, eksplorasi model hybrid financing yang mengintegrasikan dana desa, CSR, dan crowdfunding dapat menjadi solusi inovatif untuk mengatasi keterbatasan anggaran pengembangan wisata berbasis komunitas. Ketiga, analisis komparatif dengan desa wisata lain di Indonesia perlu dilakukan untuk mengidentifikasi faktor-faktor kontekstual penentu keberhasilan, seperti karakteristik sosial budaya, modal alam, dan pola kepemimpinan lokal. Penelitian-penelitian tersebut akan memperkaya pemahaman akademik sekaligus memberikan panduan praktis bagi pengembangan ekowisata berbasis masyarakat di berbagai konteks lokal.

SIMPULAN

Program peningkatan kapasitas yang dilaksanakan BUMDesa Kusuma Jaya Mandirejo berhasil mentransformasi pengelolaan wisata Air Silowo melalui pendekatan sistematis dan kolaboratif. Temuan penelitian menunjukkan tiga capaian utama: (1) peningkatan signifikan kapasitas SDM pengelola dalam aspek teknis dan manajerial, (2) penguatan tata kelola organisasi melalui digitalisasi sistem dan penyusunan SOP, serta (3) perluasan dampak ekonomi melalui pengembangan UMKM lokal dan jejaring kemitraan multi-pihak.

Meskipun menghadapi tantangan seperti keterbatasan anggaran dan resistensi terhadap perubahan, strategi adaptif berbasis kolaborasi dan pendampingan berkelanjutan terbukti efektif dalam mengatasi berbagai kendala. Keberhasilan program ini menegaskan pentingnya model pemberdayaan yang mengintegrasikan penguatan kapasitas individu, kelembagaan, dan jejaring kemitraan untuk menciptakan ekowisata berbasis komunitas yang berkelanjutan.

Penelitian ini merekomendasikan perlunya pengembangan sistem pendanaan hybrid dan program pendampingan jangka panjang untuk memastikan keberlanjutan capaian yang telah diperoleh. Temuan ini memberikan kontribusi penting bagi pengembangan teori *community-based tourism* dan praktik pengelolaan destinasi wisata desa di Indonesia.

Adanya keterbatasan waktu dalam melakukan penelitian. Kedepan akan lebih baik dilakukan dalam waktu yang lebih lama sehingga diharapkan akan mendapatkan data yang lebih baik lagi. Cakupan penelitian yang terbatas di beberapa perusahaan dan terbatas di wilayah Tuban, sehingga akan lebih memberi warna dalam data jika melakukan di tempat lain juga atau cakupan wilayah yang lebih luas lagi.

Temuan penelitian ini memberikan kontribusi penting pada tiga level implikasi. Secara teoritis, hasil studi memperkaya pemahaman tentang model *capacity building* dalam konteks ekowisata desa dengan menegaskan pentingnya pendekatan holistik yang mengintegrasikan tiga dimensi utama: (1) penguatan kapasitas individu melalui peningkatan keterampilan teknis dan manajerial, (2) penguatan organisasi melalui penyempurnaan struktur dan SOP, serta (3) reformasi kelembagaan melalui kolaborasi multi-pihak dan kebijakan partisipatif.

DAFTAR PUSTAKA

Andrews, M. (2017). Political Narratives and “Abraham Obama.” *Oxford Research Encyclopedia of*

- Politics, April. <https://doi.org/10.1093/acrefore/9780190228637.013.139>
- Andriani, R., & Andayani, H. D. (2024). Analysis of the potential of Sendang Silowo in Mandirejo Village, Merakurak District, Tuban Regency as Aquatic Ecotourism. *Journal of Natural Sciences and Learning*, 3(1), 28–32. <https://doi.org/10.30742/jnsl.v3i1.133>
- Anggraeni, M. R. R. S. (2016). Peranan Badan Usaha Milik Desa (Bumdes) Pada Kesejahteraan Masyarakat Pedesaan Studi Pada Bumdes Di Gunung Kidul, Yogyakarta. *Modus*, 28(2), 155. <https://doi.org/10.24002/modus.v28i2.848>
- Arianti, E. Y. A. F., & Darwanto, E. W. K. (2023). PENGEMBANGAN DESA MANDIRI MELALUI PENGELOLAAN BADAN USAHA MILIK DESA (BUMDes). *Mujtama Jurnal Pengabdian Masyarakat*, 3(1). <https://doi.org/10.32528/mujtama.v3i1.8705>
- Aulia, F., Bekti, H., & Susanti, E. (2021). Kolaborasi Pembangunan Kepariwisata Di Desa Wisata Kubu Gadang. *JANE - Jurnal Administrasi Negara*, 13(1), 108. <https://doi.org/10.24198/jane.v13i1.35045>
- BPS. (2015). *Pertumbuhan dan persebaran penduduk Indonesia*.
- de Kare-Silver, M. (1997). What is Strategy? *Strategy in Crisis*, December 17–19. https://doi.org/10.1057/9780230378117_2
- Elsharnouby, T. H., & Elbanna, S. (2021). Change or perish: Examining the role of human capital and dynamic marketing capabilities in the hospitality sector. *Tourism Management*, 82(June 2020). <https://doi.org/10.1016/j.tourman.2020.104184>
- Felício, J. A., Couto, E., & Caiado, J. (2014). Human capital, social capital and organizational performance. *Management Decision*, 52(2), 350–364. <https://doi.org/10.1108/MD-04-2013-0260>
- Hacker, K., Tendulkar, S. A., Rideout, C., Bhuiya, N., Trinh-Shevrin, C., Savage, C. P., Grullon, M., Strelnick, H., Leung, C., & DiGirolamo, A. (2012). Community capacity building and sustainability: Outcomes of community-based participatory research. *Progress in Community Health Partnerships: Research, Education, and Action*, 6(3), 349–360. <https://doi.org/10.1353/cpr.2012.0048>
- Hart, S. L., & Hart, S. L. (1995). A Natural-Resource-Based View of the Firm Published by : Academy of Management Linked references are available on JSTOR for this article : You may need to log in to JSTOR to access the linked references. A NATURAL-RESOURCE-BASED VIEW OF THE FIRM. *Academy of Management Review*, 20(4), 986–1014.
- Hartman, S. (2021). Adaptive tourism areas in times of change. *Annals of Tourism Research*, 87(June), 102987. <https://doi.org/10.1016/j.annals.2020.102987>
- Hellström, T. (2018). Centres of excellence and capacity building: From strategy to impact. *Science and Public Policy*, 45(4), 543–552. <https://doi.org/10.1093/SCIPOL/SCX082>
- Hsu, L. C., & Wang, C. H. (2012). Clarifying the Effect of Intellectual Capital on Performance: The Mediating Role of Dynamic Capability. *British Journal of Management*, 23(2), 179–205. <https://doi.org/10.1111/j.1467-8551.2010.00718.x>
- International Fund for Agricultural Development. (2019). *Rural development report 2021 - Transforming food systems for rural prosperity*. <https://ageconsearch.umn.edu/record/313753?ln=en>
- Ismandianto, Muchid, Handoko, T., & Heriyanto, M. (2023). Kemitraan pengembangan pariwisata digital berbasis ICT. *Jurnal Pembelajaran Pemberdayaan Masyarakat (JP2M)*, 4(2), 448–455. <https://doi.org/10.33474/jp2m.v4i2.20419>
- Jackson, L. A. (2025). Community-Based Tourism: A Catalyst for Achieving the United Nations Sustainable Development Goals One and Eight. *Tourism and Hospitality*, 6(1). <https://doi.org/10.3390/tourhosp6010029>
- Labonte, R., & Laverack, G. (2001). Capacity building in health promotion, part 2: Whose use? And with what measurement? *Critical Public Health*, 11(2), 129–138. <https://doi.org/10.1080/09581590110039847>

- Lopez-Gamero, M. D., Molina-Azorin, J. F., & Claver-Cortes, E. (2011). The relationship between managers' environmental perceptions, environmental management and firm performance in Spanish hotels: A whole framework. *International Journal of Tourism Research*, 13(2), 141–163. <https://doi.org/10.1002/jtr.805>
- Mendoza-Silva, A. (2020). Innovation capability: a systematic literature review. *European Journal of Innovation Management*, 24(3), 707–734. <https://doi.org/10.1108/EJIM-09-2019-0263>
- Mintzberg, H. (1994). The fall and rise of strategic planning. *Harvard Business Review*. <http://online.worcester.edu/external/evescio/Principles of Management/strategicplan.pdf>
- Nandi, N. (2016). Pariwisata Dan Pengembangan Sumberdaya Manusia. *Jurnal Geografi Gea*, 8(1), 33–42. <https://doi.org/10.17509/gea.v8i1.1689>
- Nieves, J., & Haller, S. (2014). Building dynamic capabilities through knowledge resources. *Tourism Management*, 40, 224–232. <https://doi.org/10.1016/j.tourman.2013.06.010>
- Nugraha. (2004). Pengembangan Kapasitas (Capacity Building) dalam Mendukung Pelaksanaan Otonomi Daerah. *Jurnal Ilmu Administrasi*, 1(3), 1–10. <http://180.250.247.102/index.php/jia/article/view/334%0Ahttp://jia.stialanbandung.ac.id/index.php/jia/article/view/334>
- Nugrahaningsih, P., Falikhatun, F., & Winarna, J. (2016). OPTIMALISASI DANA DESA DENGAN PENGEMBANGAN BADAN USAHA MILIK DESA (BUM Des) MENUJU DESA MANDIRI. *Jurnal Akuntansi Dan Bisnis*, 16(1), 37. <https://doi.org/10.20961/jab.v16i1.190>
- Nur, H., & Abidin, M. I. (2024). Pengembangan digital marketing dan sumber daya manusia kreatif terhadap ekowisata Silowo Tuban. 8, 3673–3680.
- Ratna Aziz Prasetyo. (2016). Peranan BUMDES Dalam Pembangunan Dan Pemberdayaan Masyarakat. *Jurnal Dialektika*, XI(1), 86–100. https://www.researchgate.net/profile/Ratna-Prasetyo/publication/317088682_PERANAN BUMDES DALAM PEMBANGUNAN DAN PEMBERDAYAAN MASYARAKAT DI DESA PEJAMBON KECAMATAN SUMBERREJO KABUPATEN BOJONEGORO/links/592503380f7e9b997960b657/PERANAN-BUMDES-DALAM-PEMBANGUN
- Rukin. (2015). PEMBANGUNAN PEDESAAN MELALUI BADAN USAHA MILIK DESA.
- Said, M., Cahyari, E., & Winoto, S. (2021). Capacity Building of Village-owned Enterprises in Strengthening Village Economy. *Proceedings of the 3rd Annual International Conference on Public and Business Administration (AICoBPA 2020)*, 191(January). <https://doi.org/10.2991/aebmr.k.210928.111>
- Samsudin, A., Brian, johannes baptista, Amanda, R., Putri, valiza eka, & Dec'caprio, Y. (2024). Konsep, Fungsi, Dan Aplikasi Manajemen Sumber Daya Manusia Secara Efektif Dan Efisien Untuk Mencapai Tujuan Organisasi. *Jurnal Ilmiah Wahana Pendidikan*, 10(17), 28–39.
- Singjai, K., Winata, L., & Kummer, T. F. (2018). Green initiatives and their competitive advantage for the hotel industry in developing countries. *International Journal of Hospitality Management*, 75(May), 131–143. <https://doi.org/10.1016/j.ijhm.2018.03.007>
- Tryasnandi, A., Maryani, E., & Andari, R. (2023). Concept Of Community-Based Tourism Development In Situ Tandon Ciater. *Journal of Tourism Sustainability*, 3(2), 101–105. <https://doi.org/10.35313/jtospolban.v3i2.34>
- UNDP. (2024). *Unlocking New Pathways to SDG Acceleration*.
- Vidotto, J. D. F., Ferenhof, H. A., Selig, P. M., & Bastos, R. C. (2017). A human capital measurement scale. *Journal of Intellectual Capital*, 18(2), 316–329. <https://doi.org/10.1108/JIC-08-2016-0085>
- World Bank. (2018). *Urbanization for all*. September, 1–79.
- Wößmann, L. (2003). Specifying human capital. *Journal of Economic Surveys*, 17(3), 239–270. <https://doi.org/10.1111/1467-6419.00195>
- WRI Indonesia. (2019). *Seizing Indonesia's Urban Opportunity Compact, Connected, Clean and Resilient Cities as Drivers of Sustainable Development*. 1–22.