



## ***Collaborative Governance* dalam Pengembangan Desa Wisata Berkelanjutan: Program Bakti BCA sebagai Acuan Akselerasi Pariwisata Desa di Kabupaten Tuban**

**Aura Alviani Zahra<sup>1\*</sup>, Nihayatus Sholichah<sup>2</sup>, Dandy Patria W<sup>3</sup>, Ika Devy Pramudiana<sup>4</sup>**

<sup>1,2,3,4</sup> Fakultas Ilmu Administrasi Negara, Universitas Dr. Soetomo Surabaya, Indonesia

\*Penulis Korespondensi: [auraalvianizahra16@gmail.com](mailto:auraalvianizahra16@gmail.com)

**Abstract** Sustainable tourism village development requires effective multi-party collaboration between government, private sector, and communities. This study aims to analyze the implementation of Collaborative Governance in the Bakti BCA Program as a reference for accelerating village tourism in Tuban Regency. The research method used is a qualitative approach with data collection techniques through in-depth interviews, observation, and document analysis at four assisted locations namely Bektiharjo Tourism Village, Kelapa Beach, Geger Tourism Village, and Sowan Beach. The results showed that the Bakti BCA Program has successfully implemented Collaborative Governance principles through inclusive multi-stakeholder involvement, formal and structured collaboration processes, consensus-based decision making, and shared value creation. The program had a significant positive impact with a 428% increase in total tourist visits, 559% growth in MSMEs, and 156% increase in community income during the 2021-2024 period. The collaboration between PT Bank Central Asia Tbk, Tuban Regency Government, and local communities can serve as a reference model for sustainable tourism village development in other regions with strengthening self-reliance strategies for long-term sustainability.

**Keywords:** BCA Bakti Program; Collaborative Governance; CSR Program; Local Community Empowerment; Sustainable Tourism Villages.

**Abstrak** Pengembangan desa wisata berkelanjutan memerlukan kolaborasi multi-pihak yang efektif antara pemerintah, sektor swasta, dan masyarakat. Penelitian ini bertujuan untuk menganalisis implementasi *Collaborative Governance* dalam Program Bakti BCA sebagai acuan akselerasi pariwisata desa di Kabupaten Tuban. Metode penelitian yang digunakan adalah pendekatan kualitatif dengan teknik pengumpulan data melalui wawancara mendalam, observasi, dan analisis dokumen di empat lokasi binaan yaitu Desa Wisata Bektiharjo, Pantai Kelapa, Desa Wisata Geger, dan Pantai Sowan. Hasil penelitian menunjukkan bahwa Program Bakti BCA telah berhasil menerapkan prinsip-prinsip *Collaborative Governance* melalui keterlibatan multi-stakeholder yang inklusif, proses kolaborasi yang formal dan terstruktur, pengambilan keputusan berbasis konsensus, serta penciptaan nilai bersama. Program tersebut memberikan dampak positif signifikan dengan peningkatan total kunjungan wisatawan sebesar 428%, pertumbuhan UMKM sebesar 559%, dan peningkatan pendapatan masyarakat sebesar 156% selama periode 2021-2024. Kolaborasi antara PT Bank Central Asia Tbk, Pemerintah Kabupaten Tuban, dan masyarakat lokal dapat menjadi model referensi pengembangan desa wisata berkelanjutan di daerah lain dengan penguatan strategi kemandirian untuk keberlanjutan jangka panjang.

**Kata Kunci:** Collaborative Governance; Desa Wisata Berkelanjutan; Pemberdayaan Masyarakat Lokal; Program Bakti BCA; Program CSR.

### **1. LATAR BELAKANG**

Globalisasi Sektor pariwisata telah menjadi salah satu motor penggerak perekonomian global yang paling signifikan dalam beberapa dekade terakhir. Berdasarkan data dari *United Nations World Tourism Organization*, sektor pariwisata berkontribusi sekitar 10,4% terhadap Produk Domestik Bruto (PDB) global dan menyediakan lapangan pekerjaan bagi lebih dari 320 juta orang di seluruh dunia sebelum pandemi COVID-19 melanda (Sarining dkk., 2025). Pasca pandemi, sektor ini menunjukkan tren pemulihan yang signifikan dengan pertumbuhan wisatawan internasional mencapai 87% dari level pra-pandemi pada tahun 2023. Paradigma pembangunan pariwisata berkelanjutan, sebagaimana dikonseptualisasikan dalam *Sustainable*

*Development Goals* (SDGs) Perserikatan Bangsa-Bangsa, menekankan pentingnya keseimbangan antara pertumbuhan ekonomi, pelestarian lingkungan, dan keadilan sosial dalam pengelolaan destinasi wisata (Hardini Utami Siok, 2024). Konsep keberlanjutan dalam pariwisata mencakup tiga pilar utama, yaitu: keberlanjutan ekonomi yang menjamin distribusi manfaat yang adil; keberlanjutan sosial-budaya yang melestarikan kearifan lokal dan identitas masyarakat; serta keberlanjutan lingkungan yang menjaga daya dukung ekosistem (Ayu dkk., 2025). Indonesia sebagai negara kepulauan terbesar di dunia memiliki potensi pariwisata yang sangat melimpah, baik dari aspek keindahan alam, kekayaan budaya, maupun keramahan masyarakatnya. Berdasarkan data Kementerian Pariwisata dan Ekonomi Kreatif Republik Indonesia, sektor pariwisata berkontribusi sebesar 4,25% terhadap PDB nasional pada tahun 2023 dengan penerimaan devisa mencapai Rp 214,3 triliun (Kemenparekraf, 2024).

Pemerintah Indonesia telah menetapkan pengembangan desa wisata sebagai salah satu strategi prioritas dalam pembangunan kepariwisataan nasional. Hal tersebut tertuang dalam berbagai regulasi dan kebijakan, termasuk Peraturan Pemerintah Nomor 50 Tahun 2011 tentang Rencana Induk Pembangunan Kepariwisata Nasional yang menekankan pentingnya pemberdayaan masyarakat dalam pengembangan destinasi pariwisata. Melalui Program Pengembangan Desa Wisata yang dicanangkan Kemenparekraf, Indonesia menargetkan terbentuknya 244 desa wisata mandiri pada tahun 2024 (Kemenparekraf, 2022). Data Badan Pusat Statistik tahun 2023 menunjukkan bahwa terdapat lebih dari 9.000 desa wisata yang tersebar di seluruh Indonesia, namun hanya sekitar 27% yang dapat dikategorikan sebagai desa wisata dengan tingkat kematangan tinggi (*advanced* dan *independent*).

Kesenjangan kematangan desa wisata menunjukkan tantangan fundamental dalam pengembangannya, seperti keterbatasan sumber daya, kelembagaan yang lemah, dan minimnya sinergitas antar pemangku kepentingan. Pengembangan desa wisata membutuhkan pendekatan *Collaborative Governance* yang melibatkan berbagai pihak dalam pengambilan keputusan kolektif. Menurut (Ansell & Gash, 2008) *Collaborative Governance* adalah pengaturan di mana lembaga publik melibatkan pemangku kepentingan non-negara dalam pengambilan keputusan untuk mengimplementasikan kebijakan publik. Dalam pengembangan desa wisata, pendekatan ini relevan mengingat pentingnya sinergitas antara pemerintah, sektor swasta, dan masyarakat lokal (Mauliyanti dkk., 2024). Sektor swasta, melalui *Corporate Social Responsibility* (CSR), kini berfokus pada penciptaan nilai sosial dan ekonomi. Carroll (1991) dalam penelitian (Mulia Sari dkk., 2025) mengembangkan CSR dalam empat dimensi: ekonomi, legal, etis, dan filantropis. Pendekatan *Creating Shared Value* (CSV), yang diperkenalkan oleh (Anugrah & Wahyudi, 2025) menekankan pada penciptaan nilai sosial

bersama dengan keuntungan ekonomi. Di Indonesia, CSR diatur dalam Undang-Undang Nomor 40 Tahun 2007 dan Peraturan Pemerintah Nomor 47 Tahun 2012.

PT Bank Central Asia Tbk (BCA) sebagai salah satu institusi perbankan terbesar di Indonesia telah mengimplementasikan program tanggung jawab sosial perusahaan yang terstruktur melalui program “Bakti BCA” untuk mengimplementasikan CSR dengan fokus pada pendidikan, kesehatan, lingkungan, dan pemberdayaan masyarakat, termasuk pengembangan desa wisata. Program ini mencakup pelatihan sumber daya manusia, peningkatan infrastruktur, penguatan kelembagaan, diversifikasi atraksi, pemasaran, dan literasi finansial. Pendekatan ini mencerminkan prinsip *Collaborative Governance* dengan kemitraan antara pemerintah, masyarakat, dan sektor swasta dalam perencanaan dan implementasi program, sejalan dengan konsep *Public-Private Partnership* (PPP) yang meningkatkan efisiensi dan optimasi sumber daya (Jatu Permatasari, 2022).

Kabupaten Tuban merupakan salah satu kabupaten di Provinsi Jawa Timur yang terletak di pesisir utara Pulau Jawa dengan luas wilayah 1.904,70 km<sup>2</sup> dan jumlah penduduk sekitar 1,2 juta jiwa (Badan Pusat Statistik Kabupaten Tuban, 2023). Secara administratif, Kabupaten Tuban terdiri atas 20 kecamatan dan 328 desa/kelurahan. Posisi geografis yang strategis di jalur Pantai Utara (Pantura) serta kekayaan potensi alam dan budaya menjadikan Tuban memiliki prospek pengembangan pariwisata yang menjanjikan. Potensi pariwisata Kabupaten Tuban meliputi wisata religi (Makam Sunan Bonang, Masjid Agung Tuban), wisata alam (Pantai Boom, Air Terjun Nglirip, Gua Akbar), wisata sejarah (Situs Purbakala, Museum Kambang Putih), serta wisata budaya (tradisi Sedekah Laut, Reyog Tuban). Data Dinas Pariwisata dan Kebudayaan Kabupaten Tuban menunjukkan perkembangan kunjungan wisatawan sebagaimana tercantum dalam Tabel 1.

**Tabel 1.** Perkembangan Kunjungan Wisatawan ke Kabupaten Tuban 2019-2023.

Tahun	Wisatawan Nusantara	Wisatawan Mancanegara	Total	Pertumbuhan (%)
2019	1.245.678	3.421	1.249.099	8,5
2020	423.892	287	424.179	-66,0
2021	567.234	342	567.576	33,8
2022	987.654	1.876	989.530	74,3
2023	1.178.923	2.987	1.181.910	19,4

*Sumber: Dinas Pariwisata dan Kebudayaan Kabupaten Tuban (2024).*

Meskipun menunjukkan tren pemulihan positif pasca pandemi sebagaimana terlihat pada Tabel 3 pengembangan pariwisata di Kabupaten Tuban masih menghadapi berbagai tantangan. Berdasarkan dokumen Rencana Induk Pembangunan Kepariwisata Daerah

(RIPARDA) Kabupaten Tuban 2020-2025, beberapa permasalahan utama yang teridentifikasi meliputi: pertama, keterbatasan infrastruktur pendukung dimana aksesibilitas menuju destinasi wisata, khususnya desa-desa dengan potensi wisata, masih terbatas; kedua, rendahnya kapasitas SDM pariwisata dimana keterampilan masyarakat dalam pengelolaan destinasi dan hospitality masih perlu ditingkatkan; ketiga, lemahnya kelembagaan pengelola dimana Kelompok Sadar Wisata (Pokdarwis) di tingkat desa belum berfungsi optimal; keempat, minimnya diversifikasi produk wisata dengan ketergantungan pada atraksi konvensional tanpa inovasi pengalaman wisata; serta kelima, kurangnya sinergitas antar pemangku kepentingan dimana koordinasi antara pemerintah, swasta, dan masyarakat belum terbangun secara sistematis.

Program Bakti BCA telah hadir di Kabupaten Tuban sebagai salah satu inisiatif strategis dalam mendukung pengembangan desa wisata. Kolaborasi antara Bank BCA, Pemerintah Kabupaten Tuban, pemerintah desa, dan masyarakat lokal dalam program tersebut menjadi objek kajian yang menarik untuk dianalisis dari perspektif *collaborative governance*. Kajian literatur terhadap penelitian-penelitian terdahulu menunjukkan bahwa studi mengenai *Collaborative Governance* dalam konteks pengembangan pariwisata telah banyak dilakukan (Bannink dkk., 2024) namun masih terdapat celah penelitian yang perlu diisi. Pertama, sebagian besar penelitian terdahulu lebih berfokus pada kolaborasi antara pemerintah pusat dan daerah atau antar lembaga pemerintah, sementara kajian mengenai kolaborasi sektor swasta khususnya perbankan dengan pemerintah dan masyarakat dalam pengembangan desa wisata masih terbatas. Kedua, pendekatan *Creating Shared Value* dalam konteks pengembangan desa wisata di Indonesia belum banyak dieksplorasi secara mendalam. Ketiga, studi kasus mengenai Program Bakti BCA sebagai model kolaborasi publik-swasta dalam pengembangan desa wisata belum ditemukan dalam literatur akademik yang terindeks. Keempat, konteks spesifik Kabupaten Tuban dengan karakteristik sosial, ekonomi, dan budaya yang khas menjadi lokus yang relevan untuk menghasilkan temuan kontekstual yang bermakna.

## **2. TINJAUAN PUSTAKA**

### ***Collaborative Governance***

Konsep *Collaborative Governance* muncul sebagai respons terhadap kegagalan pendekatan tradisional dalam menangani masalah publik yang semakin kompleks dan melibatkan berbagai sektor. Pendekatan ini mengutamakan keterlibatan berbagai pemangku kepentingan dalam pengambilan keputusan dan implementasi kebijakan publik. (Ansell & Gash, 2008) menyatakan bahwa *Collaborative Governance* melibatkan lembaga publik yang

bekerja sama dengan aktor non-negara untuk mencapai konsensus dalam kebijakan atau program publik. Selain itu (Rahmah dkk., 2025) menambahkan bahwa kolaborasi ini penting untuk menangani *wicked problems* yang membutuhkan integrasi sumber daya dari berbagai sektor.

Pada dasarnya, perkembangan *Collaborative Governance* terkait erat dengan perubahan paradigma administrasi publik, dari model birokratis menuju partisipasi yang lebih luas dari masyarakat. Berbagai faktor pendorongnya termasuk kegagalan pendekatan *top-down*, meningkatnya kompleksitas masalah, serta tuntutan untuk lebih melibatkan masyarakat dalam proses pengambilan keputusan. Model-model yang dikembangkan oleh (Ansell & Gash, 2008) memberikan gambaran tentang pentingnya desain institusional yang inklusif, kepemimpinan yang fasilitatif, dan proses kolaboratif yang terbuka untuk mencapai hasil yang efektif dan berkelanjutan. Keberhasilan kolaborasi ini juga sangat bergantung pada faktor-faktor seperti kesepakatan awal mengenai tujuan, dukungan sumber daya yang memadai, dan akuntabilitas yang jelas di antara para pemangku kepentingan.

### **Pembangunan Pariwisata Berkelanjutan**

Pembangunan berkelanjutan pertama kali dipopulerkan melalui Laporan Brundtland pada tahun 1987, yang mendefinisikan pembangunan yang memenuhi kebutuhan masa kini tanpa mengorbankan kemampuan generasi mendatang untuk memenuhi kebutuhan mereka sendiri. Elkington (1997) dalam penelitian (Maradita & Aprirachman, 2023) mengembangkan konsep *Triple Bottom Line* (TBL), yang mencakup tiga dimensi utama: ekonomi, sosial, dan lingkungan. Dimensi ini saling terkait dan harus dikembangkan secara seimbang untuk mencapai pembangunan berkelanjutan. Dalam konteks pariwisata, prinsip pembangunan berkelanjutan diterapkan dengan memperhitungkan dampak ekonomi, sosial, dan lingkungan pada saat ini dan di masa depan, serta mempertimbangkan kebutuhan wisatawan, masyarakat lokal, dan industri pariwisata. (Aini & Wulandari, 2021) menekankan bahwa pariwisata berkelanjutan bukanlah jenis pariwisata tertentu, melainkan pendekatan yang dapat diterapkan pada semua jenis aktivitas pariwisata, dengan tujuan untuk menjaga keseimbangan antara manfaat ekonomi dan pelestarian sumber daya alam serta budaya lokal.

Pariwisata berbasis masyarakat (*Community-Based Tourism*, CBT) merupakan pendekatan pengembangan pariwisata berkelanjutan yang memprioritaskan masyarakat lokal sebagai pengelola utama. Pendekatan ini bertujuan untuk memberdayakan masyarakat dengan memberikan kontrol atas aktivitas pariwisata dan menjamin keberlanjutan sosial, budaya, dan lingkungan. Desa wisata, sebagai penerapan CBT, tidak hanya berfungsi sebagai destinasi wisata, tetapi juga mengintegrasikan kehidupan masyarakat desa dengan aktivitas

kepariwisataan, sehingga memberikan manfaat langsung kepada masyarakat. Indikator keberlanjutan pariwisata digunakan untuk mengukur dampak sosial, ekonomi, dan lingkungan dari aktivitas pariwisata di suatu destinasi. Berbagai model dan kriteria telah dikembangkan untuk menilai tingkat keberlanjutan pariwisata, termasuk yang dikembangkan oleh *Global Sustainable Tourism Council* dalam penelitian (Rudolf Lasampa, 2025) yang mengintegrasikan berbagai dimensi dalam penilaian keberlanjutan.

### 3. METODE PENELITIAN

Penelitian ini menggunakan pendekatan kualitatif untuk menganalisis peran *Collaborative Governance* dalam pengembangan desa wisata berkelanjutan, dengan Program Bakti BCA sebagai acuan akselerasi pariwisata desa di Kabupaten Tuban. Pendekatan ini dipilih untuk memahami bagaimana kolaborasi antara pemerintah, masyarakat lokal, dan sektor swasta melalui Program Bakti BCA dapat mempengaruhi perkembangan desa wisata dan keberlanjutan pariwisata di daerah tersebut. Data dikumpulkan melalui wawancara mendalam dengan pemangku kepentingan terkait, seperti perwakilan pemerintah daerah, pelaku usaha lokal, masyarakat desa, dan pengelola Program Bakti BCA. Selain itu, penelitian ini juga dilengkapi dengan observasi langsung terhadap implementasi program tersebut di desa wisata yang ada di Kabupaten Tuban, serta analisis terhadap dokumen-dokumen kebijakan dan laporan evaluasi program yang berkaitan dengan pengembangan desa wisata berkelanjutan. Dengan demikian, penelitian ini bertujuan untuk memberikan pemahaman yang lebih mendalam tentang efektivitas *Collaborative Governance* dalam mencapai tujuan pariwisata berkelanjutan di tingkat desa.

### 4. HASIL DAN PEMBAHASAN

#### Gambaran Umum Program Bakti BCA di Kabupaten Tuban

Program Bakti BCA di Kabupaten Tuban dimulai pada tahun 2021 dengan fokus pengembangan destinasi wisata berbasis masyarakat. Program tersebut tidak hanya menyoar satu lokasi, melainkan mencakup empat desa wisata dan kawasan wisata yang tersebar di beberapa kecamatan. Keempat lokasi tersebut dipilih berdasarkan potensi wisata yang beragam, mulai dari wisata alam, wisata pantai, hingga wisata budaya dan religi. Sebaran lokasi program Bakti BCA di Kabupaten Tuban dapat dilihat pada Tabel 2.

**Tabel 2.** Lokasi Program Bakti BCA di Kabupaten Tuban.

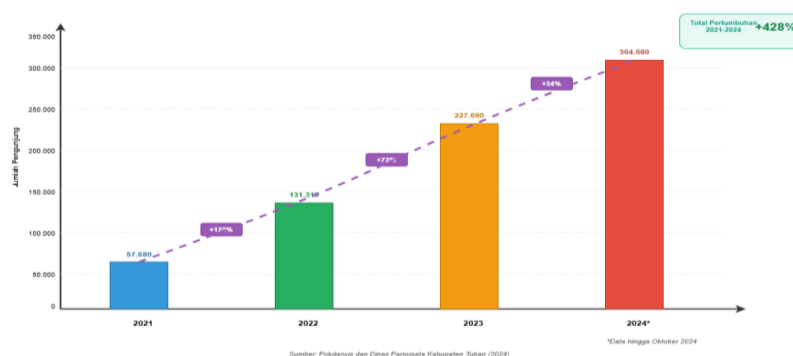
No	Lokasi	Kecamatan	Jenis Wisata	Tahun Mulai
----	--------	-----------	--------------	-------------

1	Desa Wisata Bektiharjo	Semanding	Wisata Alam (Sumber Mata Air)	2021
2	Kawasan Wisata Pantai Kelapa	Tuban	Wisata Pantai	2021
3	Desa Wisata Geger	Sendang	Wisata Budaya dan Religi	2022
4	Kawasan Wisata Pantai Sowan	Bancar	Wisata Pantai dan Mangrove	2022

Sumber: Data Program Bakti BCA Jawa Timur (2024).

Pemilihan keempat lokasi tersebut didasarkan pada pertimbangan strategis yang meliputi potensi daya tarik wisata, kesiapan masyarakat untuk berpartisipasi, serta dukungan dari pemerintah desa dan pemerintah daerah. Ibu Ratna Dewi selaku Kepala Bidang Destinasi Wisata Dinas Pariwisata dan Kebudayaan Kabupaten Tuban menjelaskan latar belakang pemilihan lokasi: *Tuban punya potensi wisata yang sangat beragam, dari pegunungan sampai pantai, dari wisata alam sampai religi. Ketika BCA mengajukan kerjasama, kami usulkan empat lokasi yang mewakili keragaman tersebut. Sumber Bakti di Bektiharjo untuk wisata alam, Pantai Kelapa dan Pantai Sowan untuk wisata bahari, serta Desa Geger yang dekat dengan makam Sunan Bonang untuk wisata budaya-religi* (Wawancara, 18 Desember 2025).

Program Bakti BCA diimplementasikan melalui pendekatan kolaboratif yang melibatkan PT Bank Central Asia Tbk sebagai penyedia sumber daya dan pendampingan teknis, Pemerintah Kabupaten Tuban melalui Dinas Pariwisata dan Kebudayaan sebagai fasilitator kebijakan, Pemerintah Desa di masing-masing lokasi sebagai koordinator tingkat lokal, Kelompok Sadar Wisata (Pokdarwis) sebagai pengelola operasional, serta masyarakat setempat sebagai pelaku dan penerima manfaat utama. Perkembangan kunjungan wisatawan ke empat lokasi binaan Program Bakti BCA dapat dilihat pada gambar dibawah ini.



**Gambar 1.** Grafik Perkembangan Total Kunjungan Wisatawan Lokasi Binaan Bakti BCA 2021-2024.

Data diatas menunjukkan bahwa peningkatan signifikan kunjungan wisatawan di keempat lokasi binaan. Pantai Kelapa mencatat jumlah pengunjung tertinggi karena lokasinya yang strategis di pusat Kota Tuban dan mudah diakses. Sementara itu, Desa Wisata Geger dan

Pantai Sowan yang baru bergabung pada tahun 2022 juga menunjukkan pertumbuhan yang menjanjikan.

### **Proses *Collaborative Governance* dalam Program Bakti BCA**

Proses *Collaborative Governance* dalam Program Bakti BCA di Kabupaten Tuban dapat dianalisis menggunakan kerangka teoritis Ansell dan Gash (2008). Meskipun diterapkan di empat lokasi berbeda, pola kolaborasi yang dikembangkan memiliki karakteristik serupa dengan penyesuaian pada konteks lokal masing-masing. Kondisi awal kolaborasi di keempat lokasi menunjukkan variasi yang menarik. Di Desa Bektiharjo dan Pantai Kelapa yang menjadi lokasi perdana, tantangan utama adalah membangun kepercayaan awal antara masyarakat dengan pihak BCA. Bapak Suyanto selaku Kepala Desa Bektiharjo mengungkapkan: *Awalnya masyarakat curiga, kok ada bank mau bantu desa. Takutnya nanti malah dililit utang. Butuh waktu beberapa bulan untuk meyakinkan bahwa ini benar-benar bantuan tanpa pamrih* (Wawancara, 15 Oktober 2025). Berbeda dengan pengalaman di Pantai Sowan yang bergabung setahun kemudian, proses penerimaan berlangsung lebih cepat karena masyarakat sudah mendengar keberhasilan program di lokasi lain.

Desain institusional kolaborasi diwujudkan melalui pembentukan Forum Koordinasi Desa Wisata Tuban yang menghimpun seluruh pemangku kepentingan dari keempat lokasi. Forum tersebut bertemu setiap bulan secara bergiliran di masing-masing lokasi, sehingga selain berfungsi sebagai wadah koordinasi juga menjadi ajang pembelajaran silang antar pengelola. Bapak Hendro Prasetyo selaku CSR Manager BCA Wilayah Jawa Timur menjelaskan: *Forum bulanan ini penting sekali. Pokdarwis dari Bektiharjo bisa berbagi pengalaman dengan pengelola Pantai Sowan yang baru mulai. Yang sudah sukses mengembangkan homestay bisa mengajarkan ke yang lain. Jadi ada transfer pengetahuan antar lokasi* (Wawancara, 20 Oktober 2025).

Kepemimpinan fasilitatif dalam kolaborasi diperankan secara bergantian sesuai kapasitas masing-masing pihak. Dalam aspek teknis pengembangan atraksi wisata pantai, Dinas Pariwisata menggandeng Dinas Kelautan dan Perikanan untuk memberikan pendampingan di Pantai Kelapa dan Pantai Sowan. Dalam aspek pengembangan wisata budaya di Desa Geger, kolaborasi diperluas dengan melibatkan Dinas Pendidikan dan Kebudayaan serta tokoh agama setempat. Bapak Khoirul Anam selaku Ketua Pokdarwis Desa Geger menjelaskan: *Wisata di desa kami berbeda karena dekat dengan makam wali. Harus hati-hati supaya tidak mengganggu kesakralan tempat. Makanya kami libatkan kyai dan takmir masjid dalam setiap perencanaan* (Wawancara, 25 Oktober 2025). Proses kolaboratif yang menjadi inti keberhasilan program dapat dilihat dari intensitas dialog dan komunikasi antar pemangku

kepentingan. Ibu Sunarti selaku pengelola homestay di Pantai Kelapa menceritakan pengalamannya: *Dulu rumah saya cuma rumah biasa. Setelah ikut pelatihan dari BCA dan belajar dari pengelola homestay di daerah lain, sekarang sudah jadi homestay yang layak. Banyak wisatawan yang menginap, terutama yang mau lihat sunrise* (Wawancara, 26 Oktober 2025).

### Dampak Program terhadap Pengembangan Desa Wisata

Dampak Program Bakti BCA terhadap pengembangan desa wisata di Kabupaten Tuban dapat dianalisis dari aspek ekonomi, sosial-budaya, dan kelembagaan di masing-masing lokasi binaan. Dari aspek ekonomi, program telah memberikan dampak signifikan terhadap peningkatan pendapatan masyarakat di keempat lokasi. Diversifikasi mata pencaharian terjadi dengan berkembangnya usaha-usaha pendukung pariwisata. Di kawasan Pantai Kelapa, muncul usaha penyewaan gazebo, warung seafood, dan jasa perahu wisata. Di Pantai Sowan, masyarakat mengembangkan wisata tracking mangrove dan budidaya kepiting. Di Desa Bektiharjo, berkembang usaha kuliner dan kerajinan. Sementara di Desa Geger, tumbuh usaha penjualan oleh-oleh khas dan jasa pemandu ziarah. Perkembangan jumlah unit UMKM di keempat lokasi dapat dilihat pada Tabel 3.

**Tabel 3.** Perkembangan Jumlah Unit UMKM di Lokasi Binaan Bakti BCA.

Lokasi	2021	2022	2023	2024	Pertumbuhan (%)
Desa Wisata Bektiharjo	8	18	32	45	462
Pantai Kelapa	24	38	56	72	200
Desa Wisata Geger	-	12	28	41	242**
Pantai Sowan	-	15	35	53	253**
<b>Total</b>	<b>32</b>	<b>83</b>	<b>151</b>	<b>211</b>	<b>559</b>

\*Keterangan: \*data hingga Oktober 2024; \*dihitung sejak 2022\*

Sumber: Pokdarwis dan Dinas Koperasi UMKM Kabupaten Tuban (2024).

Bapak Kusno, nelayan yang kini juga mengelola perahu wisata di Pantai Sowan, menceritakan transformasi yang dialaminya: *Dulu saya cuma nelayan, penghasilan tidak menentu tergantung cuaca dan musim ikan. Sekarang kalau laut tidak bisa dilayari, saya bisa antar wisatawan keliling mangrove. Penghasilan jadi lebih stabil, bisa Rp 4-5 juta per bulan* (Wawancara, 27 Oktober 2025). Dari aspek sosial-budaya, program mendorong pelestarian dan revitalisasi tradisi lokal. Di Pantai Kelapa, tradisi Sedekah Laut yang sempat vakum selama beberapa tahun kini digelar kembali sebagai bagian dari kalender wisata tahunan. Di Desa Geger, kesenian Hadrah dan pembacaan Sholawat yang biasa dilakukan saat haul Sunan Bonang kini juga ditampilkan untuk wisatawan. Bapak Sutrisno, seniman Tayub di Desa

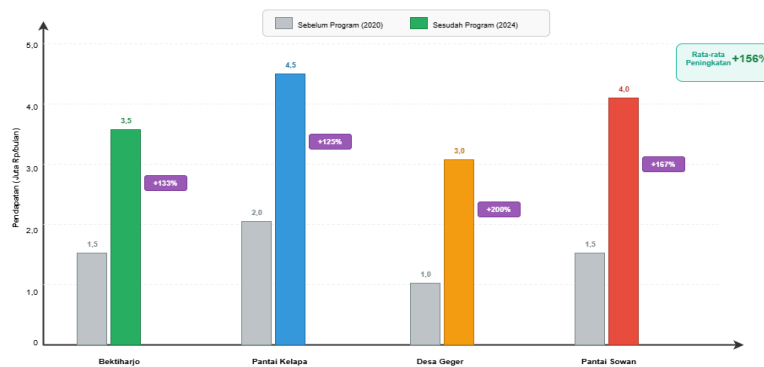
Bektiharjo, mengungkapkan: *Kesenian tradisional kami hampir punah karena tidak ada yang nanggap. Sekarang rutin dipentaskan untuk wisatawan. Anak-anak muda jadi tertarik belajar karena bisa menghasilkan* (Wawancara, 24 Oktober 2025). Dari aspek kelembagaan, program telah memperkuat kapasitas Pokdarwis di keempat lokasi. Perbandingan kondisi kelembagaan Pokdarwis sebelum dan sesudah program menunjukkan peningkatan yang signifikan, baik dari segi jumlah anggota, struktur organisasi, sistem keuangan, maupun kemitraan eksternal. Kondisi kelembagaan Pokdarwis dapat dilihat pada Tabel 4.

**Tabel 4.** Perbandingan Kondisi Kelembagaan Pokdarwis di Lokasi Binaan.

Indikator	Bektiharjo	Pantai Kelapa	Desa Geger	Pantai Sowan
Anggota Aktif (Sebelum)	12	18	8	10
Anggota Aktif (Sesudah)	45	62	35	48
Struktur Organisasi	Lengkap	Lengkap	Lengkap	Lengkap
Sistem Keuangan	Digital	Digital	Digital	Digital
Jumlah Pelatihan	18 Kali	22 Kali	14 Kali	16 Kali
Mitra Eksternal	12	18	8	11

Sumber: Data Pokdarwis masing-masing lokasi (2024).

Perkembangan pendapatan masyarakat dari sektor pariwisata di keempat lokasi menunjukkan tren yang positif. Perkembangan pendapatan rata-rata rumah tangga dari aktivitas wisata dapat dilihat pada Gambar 2 dibawah ini.



Sumber: Survei Rumah Tangga Pelaku Wisata, Pokdarwis (2024)

**Gambar 2.** Grafik Perkembangan Pendapatan Rata-Rata Rumah Tangga Dari Sektor Wisata Per Bulan (Juta Rp).

### Tantangan dan Strategi Keberlanjutan Program

Implementasi Program Bakti BCA di keempat lokasi menghadapi tantangan yang bervariasi sesuai karakteristik masing-masing destinasi. Tantangan pertama adalah ketergantungan terhadap dukungan eksternal. Di Pantai Kelapa yang paling maju

perkembangannya, proses kemandirian berjalan lebih cepat karena volume kunjungan yang tinggi menghasilkan pendapatan yang memadai untuk operasional. Namun di Desa Geger yang fokus pada wisata religi dengan segmen pengunjung yang lebih terbatas, proses menuju kemandirian membutuhkan waktu lebih lama. Ibu Ratna Dewi dari Dinas Pariwisata menjelaskan strategi yang diterapkan: *Setiap lokasi punya karakteristik berbeda, jadi strategi kemandiriannya juga harus disesuaikan. Pantai Kelapa sudah bisa mandiri karena pengunjungnya banyak. Untuk Desa Geger, kami dorong diversifikasi dengan mengembangkan wisata kuliner khas dan kerajinan, tidak hanya mengandalkan kunjungan ziarah* (Wawancara, 18 Oktober 2025).

Tantangan kedua adalah koordinasi antar sektor yang masih perlu diperkuat. Pengembangan wisata pantai di Kelapa dan Sowan memerlukan koordinasi dengan berbagai instansi seperti Dinas Kelautan, Dinas Perhubungan untuk akses transportasi, dan Dinas Lingkungan Hidup untuk pengelolaan sampah. Bapak Hendro Prasetyo dari BCA mengakui kompleksitas tersebut: *Wisata pantai lebih kompleks karena melibatkan banyak pihak. Ada urusan kapal yang harus koordinasi dengan Syahbandar, ada urusan kebersihan pantai, ada urusan keamanan pengunjung. Kami fasilitasi forum lintas sektor supaya koordinasi lebih lancar* (Wawancara, 20 Oktober 2025). Tantangan ketiga adalah menjaga daya dukung lingkungan seiring meningkatnya kunjungan. Di Pantai Sowan yang memiliki ekosistem mangrove, pembatasan jumlah pengunjung per hari diterapkan untuk mencegah kerusakan. Bapak Supardi selaku Kepala Desa Gesikharjo yang wilayahnya mencakup Pantai Sowan menegaskan: *Mangrove ini aset kami yang harus dijaga. Makanya ada aturan maksimal 500 pengunjung per hari untuk tracking mangrove. Lebih dari itu, ekosistemnya bisa rusak. Wisata harus lestari, bukan sekadar ramai* (Wawancara, 28 Oktober 2024). Untuk menjamin keberlanjutan program, telah disusun roadmap pengembangan yang mencakup strategi penguatan kemandirian ekonomi melalui diversifikasi usaha, pembentukan Badan Usaha Milik Desa (BUMDes) Wisata di setiap lokasi, pengembangan paket wisata terintegrasi yang menghubungkan keempat destinasi, serta integrasi ke dalam Rencana Pembangunan Jangka Menengah Daerah (RPJMD) Kabupaten Tuban.

### **Analisis Kesesuaian dengan Prinsip Collaborative Governance**

Implementasi Program Bakti BCA di keempat lokasi di Kabupaten Tuban telah memenuhi prinsip-prinsip *Collaborative Governance* sebagaimana dikonseptualisasikan oleh Ansell dan Gash (2008) serta Emerson et al. (2012). Kesesuaian tersebut dapat dilihat dari beberapa indikator utama. Indikator pertama adalah keterlibatan multi-stakeholder yang inklusif. Di keempat lokasi, seluruh pemangku kepentingan memiliki kesempatan setara untuk

berpartisipasi dalam pengambilan keputusan. Bapak Mulyono selaku Ketua Pokdarwis Tirta Bakti menegaskan: *Suara kami didengar, bukan cuma formalitas. Waktu kami usulkan spot foto baru, langsung dibahas dan disetujui. Kami merasa dihargai sebagai mitra, bukan sekadar penerima bantuan* (Wawancara, 22 Oktober 2025). Hal serupa disampaikan oleh Ibu Warsini, anggota Pokdarwis Pantai Kelapa: *Perempuan juga dilibatkan dalam rapat-rapat. Malah banyak ide untuk pengembangan kuliner dan homestay datang dari ibu-ibu* (Wawancara, 29 Oktober 2025).

Indikator kedua adalah proses kolaborasi yang formal dan terstruktur. Terdapat forum koordinasi rutin, sistem pelaporan berkala, dan mekanisme evaluasi yang terdokumentasi dengan baik di keempat lokasi. Forum Koordinasi Desa Wisata Tuban yang menghimpun seluruh lokasi binaan menjadi wadah pembelajaran dan pertukaran pengalaman yang efektif. Indikator ketiga adalah orientasi pada pencapaian konsensus. Keputusan-keputusan strategis dirumuskan bersama melalui proses deliberasi, bukan ditentukan sepihak oleh pihak yang memiliki sumber daya lebih besar. Pendekatan konsensus tersebut menciptakan rasa kepemilikan bersama dan meningkatkan komitmen untuk mensukseskan program. Indikator keempat adalah penciptaan nilai bersama (*shared value*) yang dirasakan seluruh pihak. Data capaian kinerja *Collaborative Governance* di keempat lokasi binaan dapat dilihat pada Tabel 5.

**Tabel 5.** Capaian Kinerja *Collaborative Governance* Program Bakti BCA 2024.

Indikator	Bektiharjo	Pantai Kelapa	Desa Geger	Pantai Sowon
Forum Koordinasi (kali/tahun)	12	12	12	12
Tingkat Kehadiran Stakeholder (%)	95	92	88	90
Keputusan Kolaboratif (per tahun)	32	38	24	28
Tingkat Implementasi Keputusan (%)	94	91	85	88
Kepuasan Stakeholder (skala 1-5)	4,6	4,5	4,3	4,4

*Sumber: Laporan Monitoring Program Bakti BCA Jawa Timur (2024).*

Data pada Tabel 5 menunjukkan kualitas proses *Collaborative Governance* yang baik di keempat lokasi. Pantai Kelapa dan Desa Bektiharjo yang lebih dahulu bergabung menunjukkan capaian yang sedikit lebih tinggi, namun Desa Geger dan Pantai Sowon juga menunjukkan progres yang positif meskipun baru bergabung setahun kemudian. Secara

keseluruhan, tingkat kepuasan stakeholder yang berada di atas 4,0 dari skala 5 mengindikasikan bahwa proses kolaborasi berjalan dengan baik dan memberikan manfaat yang dirasakan oleh seluruh pihak yang terlibat.

## 5. KESIMPULAN

Berdasarkan hasil penelitian yang telah dilakukan, dapat disimpulkan bahwa implementasi Program Bakti BCA di empat lokasi wisata Kabupaten Tuban yaitu Desa Wisata Bektiharjo, Pantai Kelapa, Desa Wisata Geger, dan Pantai Sowan telah berhasil menerapkan prinsip-prinsip *Collaborative Governance* secara efektif melalui keterlibatan multi-stakeholder yang inklusif, proses kolaborasi yang formal dan terstruktur, pengambilan keputusan berbasis konsensus, serta penciptaan nilai bersama yang dirasakan oleh seluruh pihak. Program tersebut memberikan dampak positif yang signifikan terhadap pengembangan desa wisata berkelanjutan, ditandai dengan peningkatan total kunjungan wisatawan dari 57.680 pada tahun 2021 menjadi 304.580 pada tahun 2024, pertumbuhan jumlah unit UMKM dari 32 menjadi 211 unit, peningkatan pendapatan rata-rata rumah tangga pelaku wisata sebesar 156%, serta penguatan kapasitas kelembagaan Pokdarwis di keempat lokasi. Keberhasilan kolaborasi antara PT Bank Central Asia Tbk sebagai sektor swasta, Pemerintah Kabupaten Tuban sebagai fasilitator kebijakan, dan masyarakat lokal sebagai pelaku utama dapat menjadi model referensi bagi pengembangan desa wisata di daerah lain, dengan catatan bahwa strategi keberlanjutan perlu terus diperkuat untuk mengurangi ketergantungan terhadap dukungan eksternal dan menjamin kemandirian pengelolaan destinasi wisata dalam jangka panjang.

## DAFTAR PUSTAKA

- Aini, P. N., & Wulandari, S. D. (2021). Tahapan pemberdayaan berbasis aset komunitas pada Desa Wisata Pentingsari Yogyakarta. *Journal of Education, Humaniora and Social Sciences (JEHSS)*, 4(1), 37–49. <https://doi.org/10.34007/jehss.v4i1.572>
- Ansell, C., & Gash, A. (2008). Collaborative governance in theory and practice. *Journal of Public Administration Research and Theory*, 18(4), 543–571. <https://doi.org/10.1093/jopart/mum032>
- Anugrah, S. D., & Wahyudi, K. E. (2025). Collaborative governance analysis dalam optimalisasi objek. *Jurnal Pemerintahan dan Politik*, 10(3), 401–417. <https://doi.org/10.36982/jpp.v10i3.5381>
- Ayu, P., Laksmi, S., Komang, A., & Kurniawan, S. (2025). Sustainable Development Goals (SDGs), tourism, and sustainability in Bali. *JTEP*, 5(3), 552–563. <https://doi.org/10.38142/jtep.v5i3.1514>

- Bannink, D., Sancino, A., & Sorrentino, M. (2024). Governance without we: Wicked problems and collaborative governance. *Public Policy and Administration*, 39(3), 301–323. <https://doi.org/10.1177/09520767241239863>
- Hardini Utami Siok, M. (2024). *Collaborative governance dalam pengembangan Desa Wisata Loha untuk mewujudkan Sustainable Development Goals (SDGs) desa di Kabupaten Manggarai Barat* [Manuskrip tidak dipublikasikan].
- Jatu Permatasari, S. (2022). Pengembangan program desa wisata berbasis jejaring bisnis di Desa Tamansari Kabupaten Banyuwangi. *Governance: Jurnal Kebijakan dan Manajemen Publik*, 12(2), 133–139. <https://doi.org/10.38156/gjkmp.v12i2.107>
- Maradita, F., & Aprirachman, R. (2023). Triple bottom line model as a solution for sustainable tourism management in the Samota area, Sumbawa Regency: Economic, social, and environmental perspectives. *Jurnal Ilmiah Manajemen dan Bisnis*, 9(1), 92–107. <https://doi.org/10.38043/jimb.v9i1.55>
- Mauliyanti, A., Sujianto, A. E., & Nurrohman, D. (2024). Local community-based sustainable tourism development towards community welfare. *Proceedings of the International Conference on Education, Society and Humanity*, 2(2), 2198–2206.
- Mulia Sari, I., Vonika, N., Arsyad, F., & Khoerunnisa, S. V. (2025). Integrasi CSR, environmental sustainability dan community development: Systematic literature review. *Jurnal Ilmiah Perlindungan dan Pemberdayaan Sosial (Lindayasos)*, 7(1), 38–45. <https://doi.org/10.31595/lindayasos.v7i1.1519>
- Rahmah, M., Rahayu, A. Y. S., & Maksum, I. R. (2025). New trends of ideal type: Addressing wicked problems through collaborative governance. *Public Policy and Administration*, 24(2), 141–152. <https://doi.org/10.13165/vpa-25-24-2-01>
- Rudolf Lasampa, Y. (2025). Collaborative governance dalam pengembangan desa wisata berbasis ekowisata di Ekowisata Nologaten. *Jurnal Ilmu Komunikasi (JIPIKOM)*, 7(1), 106–113. <https://doi.org/10.31289/jipikom.v7i1.5915>
- Sarining, K., Astawa, W., & Suargita, N. (2025). Collaborative governance dalam pengembangan pariwisata berbasis seni dan budaya di Desa Singapadu Tengah. *Jurnal Widya Publika*, 13(1). <https://doi.org/10.70358/widyapublika.v13i1.1509>