

Strategi Pengelolaan Sumber Daya Manusia Lokal Dalam Meningkatkan Daya Saing Desa Wisata

¹Riana Handayani Silalahi, ²Bastanta Eka Putra Kembaren, ³Deafany Clara Sinaga, ⁴Ellyta Elfrida Tambunan

¹²³⁴Politeknik Pariwisata Medan

Korespondensi : riana@poltekparmedan.ac.id

Abstrak

Penelitian ini bertujuan menganalisis kondisi sumber daya manusia (SDM) lokal, mengidentifikasi faktor pendukung dan penghambat pengelolaan SDM, serta merumuskan strategi pengelolaan SDM yang terintegrasi untuk meningkatkan daya saing Desa Wisata Riverside Juma Bulu, Pardomuan Ajibata, Kabupaten Toba. Pendekatan kualitatif deskriptif digunakan dengan pengumpulan data melalui wawancara mendalam, observasi langsung, dan dokumentasi terhadap empat informan kunci: kepala desa, sekretaris desa, ketua Pokdarwis, dan perwakilan PKK. Analisis data menggunakan model interaktif Miles dan Huberman melalui reduksi data, penyajian data, dan penarikan kesimpulan. Hasil penelitian menunjukkan bahwa profesionalisme SDM lokal masih terbatas akibat paradigma agraris yang mengutamakan pertanian subsisten. Faktor pendukung utama meliputi budaya gotong royong yang kuat dan produk petualangan unik berupa river tubing sebagai diferensiasi daya saing di kawasan Danau Toba. Lima strategi terintegrasi direkomendasikan: pelatihan praktis berbasis hands-on, penguatan kemitraan lintas sektor, optimalisasi promosi digital, pelibatan aktif generasi muda, dan penyusunan standar pelayanan minimal. Penelitian ini berkontribusi pada pengembangan model pengelolaan SDM yang kontekstual dan terukur bagi desa wisata berbasis alam, berlandaskan prinsip pariwisata berbasis masyarakat (CBT).

Kata kunci: strategi pengelolaan SDM, desa wisata, daya saing, pariwisata berbasis masyarakat, Danau Toba.

Abstract

This study aims to analyze the condition of local human resources (HR), identify supporting and inhibiting factors in HR management, and formulate integrated HR management strategies to improve the competitiveness of Riverside Juma Bulu Tourism Village, Pardomuan Ajibata, Toba Regency. Using a descriptive qualitative approach, data were collected through in-depth interviews, direct observation, and documentation involving four key informants: the village head, village secretary, Pokdarwis chairman, and PKK representative. Data analysis employed Miles and Huberman's interactive model through data reduction, data display, and conclusion drawing. The findings reveal that local HR professionalism remains limited, constrained by an agrarian mindset that still prioritizes subsistence agriculture over tourism engagement. Key supporting factors include the community's strong gotong royong culture and a distinctive adventure product—river tubing—as the destination's competitive differentiator in the Lake Toba region. Five integrated strategies are recommended: hands-on practical training, cross-sector partnership building, strategic digital promotion, active youth engagement, and formulation of minimum service standards. This study contributes to the development of a contextual and measurable HR management model for nature-based tourism villages grounded in community-based tourism (CBT) principles.

Keyword: HR management strategy, tourism village, competitiveness, community-based tourism, Lake Toba

1. PENDAHULUAN

Sektor pariwisata telah berkembang menjadi salah satu pilar strategis pembangunan ekonomi nasional, khususnya di wilayah yang kaya akan potensi alam dan budaya. Menurut World Travel & Tourism Council (2023), sektor ini menyumbang lebih dari 10% terhadap produk domestik bruto (PDB) global dan menyediakan lebih dari 330 juta lapangan kerja di seluruh dunia. Di Indonesia, pariwisata diproyeksikan menjadi sektor unggulan dalam mendukung pertumbuhan ekonomi berkelanjutan (Kementerian Pariwisata dan Ekonomi Kreatif, 2022). Namun di balik kontribusi tersebut, sektor pariwisata menghadapi tantangan serius dalam pengelolaan sumber daya manusia (SDM), mulai dari tingginya tingkat turnover, ketimpangan pelatihan, hingga rendahnya kompetensi tenaga kerja lokal yang berdampak langsung pada kualitas pengalaman wisatawan (Baum, 2018).

Desa Wisata Riverside Juma Bulu berlokasi di Desa Pardomuan, Kecamatan Ajibata, Kabupaten Toba, Provinsi Sumatera Utara, merupakan salah satu destinasi wisata alam yang tengah berkembang di kawasan Danau Toba. Kawasan ini semula merupakan wilayah pertanian yang berangsur-angsur bertransformasi menjadi destinasi wisata petualangan berkat inisiatif masyarakat dan dukungan pemerintah desa. Produk andalannya adalah river tubing aktivitas rekreasi menelusuri aliran sungai menggunakan ban pelampung yang menjadi pionir di kawasan Danau Toba dan membedakannya secara strategis dari destinasi pantai yang menjadi komoditas umum di wilayah tersebut. Selain itu, desa ini menawarkan fasilitas camping tepi sungai dan trekking menuju Air Terjun Batu Papan, memperkaya pengalaman wisata alam yang autentik.

Masyarakat Desa Pardomuan dikenal dengan tradisi gotong royong yang masih terpelihara dan kekayaan budaya lokal, seperti Pesta Gotilon sebagai ungkapan syukur atas hasil panen. Dua aset ini—keunikan alam dan kekuatan social sesungguhnya merupakan fondasi yang sangat kuat bagi pengembangan pariwisata berbasis masyarakat (Community-Based Tourism/CBT). Namun, potensi tersebut belum dikelola secara optimal akibat keterbatasan SDM lokal yang terampil di bidang kepariwisataan. Berdasarkan indikator desa wisata menurut Pitana & Diarta (2009), partisipasi masyarakat merupakan faktor kunci keberhasilan destinasi, dan justru di sinilah Riverside Juma Bulu menghadapi tantangan terbesarnya.

Kajian atas penelitian-penelitian terdahulu menunjukkan bahwa pengelolaan SDM lokal adalah variabel penentu daya saing destinasi wisata pedesaan. Oktaviani & Nugroho (2022) membuktikan bahwa pelatihan berbasis kearifan lokal meningkatkan kemampuan SDM sekaligus memperkuat identitas budaya destinasi di Bali. Yuliana et al. (2021) mendemonstrasikan dampak nyata capacity building terhadap peningkatan kualitas pelayanan di Desa Wisata Nglanggeran. Sementara itu, Anuar et al. (2020) dalam jurnal bereputasi Scopus Q3 membuktikan korelasi langsung antara keterlibatan komunitas lokal dalam pelatihan hospitality dan pemasaran digital dengan peningkatan kunjungan wisatawan di Malaysia. Di tingkat regional yang lebih spesifik, Naibaho et al. (2022) menegaskan bahwa kolaborasi antar pemangku kepentingan dan pelatihan terpadu merupakan strategi utama membangun daya saing pariwisata di Kawasan Danau Toba. Penelitian-penelitian ini secara kolektif membangun argumen yang kuat bahwa SDM adalah jantung daya saing desa wisata.

Meskipun demikian, sebagian besar penelitian terdahulu berfokus pada desa wisata berbasis budaya dan seni, sementara kajian tentang strategi SDM yang spesifik untuk desa wisata berbasis alam dan petualangan seperti Riverside Juma Bulu masih sangat terbatas dalam literatur pariwisata Indonesia. Celah inilah yang menjadi ruang kontribusi penelitian ini. Adapun penelitian ini bertujuan: (1) mengidentifikasi kondisi SDM lokal di Desa Wisata Riverside Juma Bulu; (2) menganalisis faktor pendukung dan penghambat dalam pengelolaan SDM lokal; dan (3) merumuskan strategi pengelolaan SDM lokal yang efektif untuk meningkatkan daya saing desa wisata tersebut.

Kerangka teoritis penelitian ini bertumpu pada tiga konstruk utama yang saling berkaitan. Pertama, Manajemen Sumber Daya Manusia menurut Hasibuan (2017) dan Armstrong (2017) yang menekankan pentingnya kompetensi, kepemimpinan, dan lingkungan kerja sebagai penentu kinerja SDM. Kedua, fungsi manajemen POAC (Planning, Organizing, Actuating, Controlling) dari Terry (2020) sebagai kerangka operasional perumusan strategi. Ketiga, paradigma Community-Based Tourism (CBT) dari UNWTO (2022) dan Giampiccoli & Saayman (2023) yang menempatkan partisipasi aktif masyarakat lokal sebagai syarat fundamental keberhasilan dan keberlanjutan pariwisata desa.

Tabel 1. Perbandingan Penelitian Terdahulu

No	Peneliti & Tahun	Fokus Penelitian	Relevansi
1	Oktaviani & Nugroho (2022)	Pelatihan berbasis kearifan lokal dan pendekatan partisipatif untuk SDM desa wisata di Bali	Pentingnya pelatihan kontekstual dalam meningkatkan daya saing
2	Yuliana et al. (2021)	Capacity building melalui pelatihan kewirausahaan, manajemen wisata, dan bahasa di Nglanggeran	Efektivitas pengembangan kapasitas SDM dalam meningkatkan kualitas pelayanan
3	Sudiarta et al. (2020)	Peran SDM lokal dalam konservasi dan pelayanan di Desa Penglipuran	Perencanaan SDM sebagai fondasi keberlanjutan desa wisata
4	Anuar et al. (2020)	Keterlibatan komunitas lokal dalam pelatihan hospitality dan digital marketing di Malaysia	Keterlibatan SDM lokal berkorelasi dengan peningkatan kunjungan wisatawan
5	Hadi & Pratiwi (2023)	Analisis daya saing destinasi menggunakan kerangka Diamond Porter	SDM unggul sebagai komponen utama strategi daya saing destinasi
6	Naibaho et al. (2022)	Pengembangan desa wisata berbasis partisipasi komunitas di Kawasan Danau Toba	Kolaborasi dan pelatihan terpadu sebagai strategi utama di kawasan Toba

Sumber: Olahan Penulis (2025)

2. METODE

Penelitian ini menggunakan pendekatan kualitatif deskriptif yang bertujuan menggambarkan secara mendalam fenomena pengelolaan SDM lokal di Desa Wisata Riverside Juma Bulu. Pilihan pendekatan ini didasarkan pada pertimbangan bahwa persoalan SDM dalam konteks desa wisata melibatkan dimensi sosial, budaya, dan ekonomi yang kompleks, yang tidak dapat ditangkap secara memadai oleh instrumen kuantitatif semata. Pendekatan kualitatif memungkinkan peneliti untuk menggali makna, persepsi, dan

pengalaman hidup informan secara kontekstual dan holistik, sebagaimana direkomendasikan Sugiyono (2018) untuk penelitian yang mengeksplorasi fenomena sosial dalam setting alamiah.

Penelitian dilaksanakan di Desa Wisata Riverside Juma Bulu, Desa Pardomuan, Kecamatan Ajibata, Kabupaten Toba, Provinsi Sumatera Utara, pada tanggal 22 hingga 26 Juli 2025. Pemilihan lokasi didasarkan pada pertimbangan bahwa desa ini merupakan desa wisata aktif yang sedang dalam fase pengembangan di kawasan prioritas nasional Danau Toba, sehingga temuan penelitian memiliki relevansi yang tinggi bagi pengambil kebijakan pariwisata regional.

Informan penelitian dipilih secara purposive berdasarkan keterlibatan langsung dan penguasaan informasi tentang pengelolaan desa wisata. Empat informan kunci dilibatkan: Bapak Tamba Tua Sirait selaku Kepala Desa, Bapak Rido Samosir selaku Sekretaris Desa, Bapak Jufenri Pangaribuan selaku Ketua Pokdarwis, dan Ibu Melanie Hutajulu selaku Ketua PKK. Keempat informan ini merepresentasikan pemangku kepentingan utama dalam pengelolaan desa wisata, yakni unsur pemerintahan desa, pengelola wisata, dan kelompok masyarakat.

Teknik pengumpulan data dilakukan melalui tiga instrumen yang saling melengkapi. Pertama, wawancara mendalam terstruktur (in-depth structured interview) dengan panduan pertanyaan yang disusun berdasarkan tiga rumusan masalah penelitian dan dikembangkan secara fleksibel sesuai dinamika jawaban informan. Kedua, observasi langsung non-partisipan terhadap kondisi fisik fasilitas, pola aktivitas pengelolaan, dan interaksi antara pengelola dengan pengunjung. Ketiga, studi dokumentasi mencakup foto lapangan, dokumen program pelatihan, data pengunjung, dan materi promosi yang tersedia melalui situs resmi riversidejumabulu.id dan platform Jadesta Kemenparekraf.

Keabsahan data dijamin melalui triangulasi sumber, yaitu dengan membandingkan dan memverifikasi konsistensi informasi yang diperoleh dari keempat informan yang berbeda latar belakang dan perannya. Analisis data mengikuti model interaktif Miles, Huberman, dan Saldana (Sugiyono, 2018) yang terdiri dari tiga tahap berulang: reduksi data (memilah informasi yang relevan dengan fokus penelitian), penyajian data (menyusun informasi dalam narasi deskriptif yang sistematis dan tabel ringkasan), serta penarikan kesimpulan dan verifikasi yang merujuk kembali ke data lapangan untuk memastikan validitas interpretasi.

3. HASIL DAN PEMBAHASAN

Kondisi SDM Lokal di Desa Wisata Riverside Juma Bulu

Berdasarkan wawancara mendalam dengan Ketua Pokdarwis Bapak Jufenri Pangaribuan, kondisi SDM lokal yang terlibat dalam pengelolaan Desa Wisata Riverside Juma Bulu "masih tergolong belum profesional di bidang pariwisata." Pernyataan ini bukan sekadar pengakuan akan keterbatasan, melainkan diagnosis yang menunjukkan bahwa desa wisata ini tengah berada dalam fase transisi dari komunitas agraris menuju komunitas berbasis pariwisata sebuah transformasi yang membutuhkan waktu, program yang tepat sasaran, dan perubahan mindset yang mendasar.

Jika dianalisis menggunakan kerangka kompetensi SDM Armstrong (2017), terdapat tiga dimensi yang perlu diperhatikan: pengetahuan (knowledge), keterampilan (skill), dan sikap (attitude). Dari aspek pengetahuan, berbagai program pelatihan telah diselenggarakan mencakup pengelolaan wisata, barista, digitalisasi, dan tata boga, yang difasilitasi oleh pemerintah desa melalui dana desa, Dinas Pariwisata, dan Kementerian Pariwisata. Ini menunjukkan investasi yang tidak kecil dalam dimensi pengetahuan. Namun dari aspek keterampilan praktis, perwakilan PKK mengakui bahwa kendala terbesar adalah "cara menghadapi tamu yang belum maksimal" sebuah keterampilan interpersonal dalam hospitality yang tidak bisa diperoleh hanya melalui seminar dan paparan materi.

Aspek sikap (attitude) menjadi tantangan yang paling fundamental. Tingkat partisipasi masyarakat dalam pengembangan desa wisata dinilai rendah oleh seluruh informan, dengan hambatan utama yang bermuara pada satu akar masalah: masyarakat masih memandang sektor pertanian sebagai sumber penghasilan utama yang terjamin, sementara pariwisata masih dipersepsikan sebagai kegiatan sampingan yang tidak pasti. Fenomena ini dapat dijelaskan melalui teori resistensi terhadap perubahan menurut Ulrich & Dulebohn (2021), yang mengidentifikasi ketakutan akan ketidakpastian ekonomi sebagai penyebab utama keengganan untuk beralih ke sektor baru. Hingga saat ini, keengganan itu semakin diperkuat oleh fakta bahwa dampak ekonomi pariwisata bagi masyarakat memang belum signifikan jumlah kunjungan wisatawan masih relatif rendah dan fluktuatif sehingga argumentasi untuk beralih paradigma belum cukup kuat secara empiris di mata masyarakat.

Di sisi lain, pengelola menunjukkan kesadaran strategis yang cukup baik. Teknologi digital telah diidentifikasi sebagai prioritas utama, baik untuk promosi maupun peningkatan SDM. Komitmen terhadap kebersihan dan pelestarian budaya meskipun masih pada tingkat yang sederhana menunjukkan kesadaran akan pentingnya menjaga kualitas pengalaman wisatawan. Ini adalah modal awal yang berharga untuk membangun sistem pengelolaan SDM yang lebih terstruktur. Sebagaimana ditegaskan oleh Anuar et al. (2020), keterlibatan SDM lokal yang terlatih berkorelasi langsung dengan peningkatan kunjungan wisatawan, yang pada akhirnya akan menciptakan argumen ekonomi yang paling persuasif bagi masyarakat untuk mengubah orientasinya.

Faktor Pendukung dan Penghambat Pengelolaan SDM

Identifikasi faktor pendukung dan penghambat dalam penelitian ini menghasilkan gambaran yang lebih bernuansa dari sekadar daftar kekuatan dan kelemahan. Faktor-faktor ini berinteraksi satu sama lain dalam ekosistem sosial-ekonomi desa yang dinamis, sehingga diperlukan pemahaman yang mendalam tentang bagaimana setiap faktor saling memengaruhi sebelum strategi dapat dirumuskan dengan tepat.

Faktor pendukung pertama dan paling bernilai adalah budaya gotong royong yang masih terpelihara. Kepala Desa Tamba Tua Sirait menegaskan bahwa masyarakat "masih mau diajak bergotong royong" sebagai fondasi partisipasi. Dalam konteks CBT, budaya gotong royong bukan sekadar nilai social ia adalah infrastruktur kolektif yang memungkinkan kolaborasi tanpa biaya koordinasi yang tinggi. Ibarat tanah subur yang sudah siap tanam, budaya ini hanya membutuhkan benih yang tepat dalam hal ini, program yang menunjukkan manfaat ekonomi nyata agar dapat menghasilkan partisipasi yang lebih dalam dan berkelanjutan.

Faktor pendukung kedua adalah keunikan produk river tubing sebagai competitive differentiator yang otentik. Sekretaris Desa Rido Samosir dengan tepat mengidentifikasi bahwa kawasan Danau Toba umumnya "lebih menjual pantai" sebagai daya tarik utama, sementara Riverside Juma Bulu menawarkan dimensi wisata yang sama sekali berbeda melalui petualangan sungai. Dalam kerangka Diamond Porter (Hadi & Pratiwi, 2023), USP yang kuat ini merupakan faktor kondisi (factor conditions) yang strategis sebuah keunggulan komparatif yang bersumber dari alam dan tidak dapat dengan mudah direplikasi oleh kompetitor.

Di sisi penghambat, minimnya dukungan eksternal menjadi rintangan terbesar. Kolaborasi dengan pemerintah daerah masih terbatas pada kegiatan pelatihan yang bersifat insidental, sementara kemitraan dengan sektor swasta sama sekali belum terbangun. Kondisi ini menciptakan isolasi institusional yang membatasi akses desa wisata terhadap sumber daya, jaringan pasar, dan transfer pengetahuan yang hanya dapat datang dari luar. Seperti sebuah tanaman yang tumbuh di pot yang terlalu kecil, potensi desa wisata ini tidak akan pernah berkembang sepenuhnya tanpa lingkungan eksternal yang mendukung.

Hambatan internal yang paling sistemik adalah dominasi paradigma agraris. Ini bukan sekadar masalah preferensi pekerjaan ia adalah sistem kepercayaan yang telah terinternalisasi selama generasi, didukung oleh persepsi akan risiko, identitas, dan keamanan. Mengubah paradigma ini tidak bisa dilakukan

melalui paksaan atau pelatihan tunggal. Diperlukan pendekatan demonstrasi dampak (demonstration effect), di mana kisah sukses nyata dari anggota masyarakat yang mendapat manfaat ekonomi dari pariwisata menjadi alat persuasi yang paling organik dan efektif.

Tabel 2. Faktor Pendukung dan Penghambat Pengelolaan SDM Desa Wisata Riverside Juma Bulu

Faktor Pendukung	Faktor Penghambat
Budaya gotong royong yang masih terpelihara kuat sebagai modal sosial kolektif	Paradigma agraris yang mendominasi orientasi ekonomi masyarakat
Keunikan produk river tubing sebagai USP yang tidak dimiliki destinasi lain di kawasan Danau Toba	Dukungan pemerintah daerah dan swasta yang masih sangat terbatas dan insidental
Komitmen pengelola dalam pelestarian budaya dan lingkungan sebagai daya tarik berkelanjutan	Keterbatasan anggaran untuk program pelatihan yang berkesinambungan
Kesadaran strategis pengelola akan pentingnya teknologi digital untuk promosi dan SDM	Metode pelatihan yang masih teoritis dan belum berorientasi praktik langsung
Dukungan pemerintah desa yang aktif melalui alokasi dana desa untuk kegiatan pelatihan	Belum terbentuknya kemitraan formal dengan perguruan tinggi dan sektor swasta

Sumber: Hasil Penelitian (2025)

Strategi Pengelolaan SDM untuk Meningkatkan Daya Saing

Berdasarkan sintesis temuan lapangan dan landasan teori, lima strategi terintegrasi dirumuskan dengan menggunakan kerangka fungsi manajemen POAC dari Terry (2020). Kelima strategi ini bukan rekomendasi yang berdiri sendiri, melainkan sebuah sistem yang saling menguatkan seperti rantai yang kekuatannya ditentukan oleh sambungan terlemahnya. Implementasi parsial terhadap satu atau dua strategi saja tidak akan menghasilkan perubahan yang transformatif.

Strategi pertama adalah pelatihan praktis berbasis hands-on yang merupakan fungsi actuating. Hasil wawancara secara konsisten mengidentifikasi kesenjangan antara pengetahuan teoritis yang diperoleh dari pelatihan-pelatihan sebelumnya dengan kecakapan praktis yang dibutuhkan di lapangan. Sekretaris Desa dengan lugas merekomendasikan agar pelatihan "lebih bersifat kepada praktik langsung bukan hanya sebatas sosialisasi dan pemaparan materi secara teoritis." Implementasinya dapat berupa workshop simulasi hospitality di mana peserta berperan langsung sebagai tuan rumah dan tamu, role-play penanganan situasi kritis pada kegiatan river tubing, dan praktik pemanduan trekking bersama guide berpengalaman. Analogi yang tepat adalah seperti belajar memasak: seseorang bisa membaca ribuan resep, tetapi kepiawaian memasak hanya lahir dari pengalaman berulang di dapur. Pendekatan ini selaras dengan temuan Yuliana et al. (2021) yang membuktikan bahwa capacity building berbasis praktik meningkatkan kualitas pelayanan secara nyata dan terukur.

Strategi kedua adalah penguatan kemitraan lintas sektor yang merupakan fungsi organizing. Kepala Desa telah merumuskan visi yang tepat tentang perlunya komunikasi dan koordinasi lintas sektoral dengan pemerintah daerah, pusat, swasta, akademisi, dan praktisi. Yang diperlukan adalah mengubah visi ini dari

aspirasi menjadi struktur kemitraan formal yang memiliki komitmen, jadwal, dan akuntabilitas yang jelas. Kolaborasi dengan Politeknik Pariwisata Medan yang memiliki kapasitas akademis dan jaringan industry untuk program magang mahasiswa di desa wisata ini, pendampingan pengembangan produk, dan penelitian terapan dapat menjadi skema kemitraan akademisi-komunitas yang saling menguntungkan. Sementara itu, kemitraan dengan hotel dan resort berbintang di kawasan Danau Toba untuk program referral wisatawan dan benchmarking standar pelayanan dapat mempercepat transfer pengetahuan industri yang selama ini tidak terjangkau oleh desa wisata secara mandiri. Naibaho et al. (2022) telah membuktikan bahwa kolaborasi multi-pihak adalah tulang punggung pengembangan pariwisata berkelanjutan di kawasan Danau Toba.

Strategi ketiga adalah optimalisasi promosi digital yang strategis sebagai fungsi planning dan actuating sekaligus. Pengelola telah mengidentifikasi media sosial sebagai prioritas promosi melalui Facebook, Instagram, TikTok, dan YouTube. Namun, potensi ini belum dikelola secara terencana dengan strategi konten yang konsisten. Pendekatan yang direkomendasikan adalah penyusunan kalender konten bulanan yang memadukan konten edukatif (cara bermain river tubing dengan aman), konten emosional (kesaksian wisatawan dan keindahan alam), serta konten budaya (tradisi Pesta Gotilon dan kehidupan desa). Promosi digital yang terstruktur tidak hanya meningkatkan jumlah kunjungan yang merupakan argumen ekonomi terkuat untuk mengubah paradigma agraris tetapi juga membangun reputasi desa wisata sebagai destinasi yang profesional dan terpercaya. Riset Anuar et al. (2020) membuktikan korelasi langsung antara pemasaran digital yang terstruktur dengan peningkatan kunjungan di destinasi pedesaan.

Strategi keempat adalah pelibatan aktif generasi muda sebagai fungsi actuating dengan orientasi jangka panjang. Perangkat Desa menegaskan bahwa generasi muda adalah pemegang tongkat estafet pengelolaan wisata masa depan. Mereka memiliki literasi digital yang lebih tinggi, fleksibilitas untuk berinovasi, dan energi untuk mengelola aktivitas petualangan yang menuntut kebugaran fisik. Pembentukan divisi kepemudaan dalam struktur Pokdarwis dengan tanggung jawab spesifik pada digital marketing, fotografi dan videografi destinasi, serta inovasi paket wisata akan menciptakan pipeline kepemimpinan pariwisata yang berkelanjutan. Ini sekaligus menjawab tantangan perencanaan suksesi yang diidentifikasi Ulrich & Dulebohn (2021) sebagai salah satu kelemahan sistemik dalam pengelolaan SDM organisasi berbasis komunitas.

Strategi kelima adalah penyusunan Standar Pelayanan Minimal (SPM) sebagai fungsi controlling. Tanpa standar yang jelas, terukur, dan dikomunikasikan kepada seluruh pelaku wisata, peningkatan kualitas pelayanan hanya akan menjadi kehendak baik tanpa pedoman operasional. SPM pariwisata untuk Riverside Juma Bulu perlu mencakup setidaknya empat domain: prosedur keselamatan dan briefing tamu sebelum aktivitas river tubing, standar kebersihan dan kerapian seluruh area wisata, tata cara penyambutan dan komunikasi dengan wisatawan dalam Bahasa Indonesia dan Bahasa Inggris dasar, serta mekanisme penanganan keluhan dan darurat. SPM yang diterapkan secara konsisten tidak hanya melindungi wisatawan, tetapi juga membangun kepercayaan pasar dan mendukung positioning desa wisata sebagai destinasi yang layak dikunjungi berulang. Porter (1990) menegaskan bahwa standar kualitas yang tinggi adalah komponen tidak terpisahkan dari daya saing yang berkelanjutan.

Tabel 3. Ringkasan Strategi Pengelolaan SDM Berbasis Fungsi POAC

Strategi	Fungsi POAC	Implementasi Kunci	Landasan Teori
Pelatihan Hands-on	Actuating	Workshop simulasi hospitality, guiding, dan layanan tamu berbasis praktik nyata	Yuliana et al. (2021); Armstrong (2017)

Strategi	Fungsi POAC	Implementasi Kunci	Landasan Teori
Kemitraan Lintas Sektor	Organizing	Forum kolaborasi formal dengan pemerintah, swasta, dan akademisi (Poltekpar Medan)	Naibaho et al. (2022); UNWTO (2022)
Promosi Digital Strategis	Planning & Actuating	Kalender konten terencana di Instagram, TikTok, YouTube untuk meningkatkan traffic wisatawan	Anuar et al. (2020); WEF (2023)
Pelibatan Pemuda	Actuating	Unit khusus pemuda di Pokdarwis untuk digital marketing dan inovasi produk wisata	Ulrich & Dulebohn (2021); Terry (2020)
Standar Pelayanan Minimal (SPM)	Controlling	SOP penyambutan tamu, keselamatan river tubing, standar kebersihan, dan evaluasi berkala	Porter (1990); Hadi & Pratiwi (2023)

Sumber: Sintesis Penulis (2025)

Kelima strategi di atas membentuk sebuah siklus penguatan diri (*virtuous cycle*) yang saling mendukung. Pelatihan hands-on meningkatkan kualitas SDM, yang meningkatkan kualitas pelayanan, yang didukung oleh promosi digital yang kuat untuk menarik lebih banyak wisatawan. Peningkatan kunjungan menciptakan pendapatan nyata yang mengubah paradigma agraris, mendorong partisipasi lebih banyak anggota Masyarakat termasuk generasi muda dalam ekosistem pariwisata. Kemitraan lintas sektor mempercepat seluruh proses ini dengan memasok sumber daya, pengetahuan, dan jaringan yang tidak dapat dihasilkan secara mandiri oleh desa. Sementara SPM berfungsi sebagai mekanisme jaminan mutu yang memastikan pertumbuhan ini terjadi dengan standar yang konsisten dan dapat diandalkan oleh pasar

4. KESIMPULAN

Penelitian ini menghasilkan tiga kelompok temuan utama yang saling berkaitan. Pertama, kondisi SDM lokal Desa Wisata Riverside Juma Bulu masih berada pada fase awal pengembangan. Meskipun berbagai program pelatihan telah dilaksanakan secara multipihak, profesionalisme SDM tetap terbatas akibat gap antara pengetahuan teoritis dan kecakapan praktis, ditambah dengan rendahnya partisipasi masyarakat yang terkendala oleh paradigma agraris yang telah mengakar secara generasional. Dampak ekonomi pariwisata yang belum terasa secara signifikan pada kehidupan sehari-hari warga pada gilirannya memperkuat resistensi perubahan tersebut.

Kedua, faktor pendukung pengelolaan SDM yang paling strategis adalah budaya gotong royong yang kuat sebagai modal sosial kolektif dan keunikan produk river tubing sebagai *unique selling proposition* yang tidak tertandingi di kawasan Danau Toba. Kedua aset ini merupakan keunggulan komparatif yang autentik dan sulit direplikasi. Di sisi lain, faktor penghambat utama adalah dukungan eksternal yang sangat terbatas, belum terjalinnya kemitraan dengan swasta dan akademisi, serta dominasi mindset agraris yang

memperlambat transformasi SDM. Aspek keuangan yang terbatas dan metode pelatihan yang belum berorientasi praktik turut memperlemah efektivitas upaya yang sudah ada.

Ketiga, lima strategi terintegrasi dirumuskan berdasarkan kerangka POAC Terry (2020): pelatihan hands-on untuk membangun kompetensi praktis yang langsung applicable; penguatan kemitraan lintas sektor untuk mengakselerasi transfer pengetahuan dan perluasan jaringan pasar; optimalisasi promosi digital untuk meningkatkan kunjungan wisatawan dan menciptakan bukti manfaat ekonomi yang nyata; pelibatan aktif generasi muda untuk memastikan keberlanjutan kepemimpinan pariwisata; dan penyusunan Standar Pelayanan Minimal sebagai mekanisme pengawasan kualitas yang terukur. Kelima strategi ini membentuk ekosistem yang saling menguatkan dan berpotensi menciptakan siklus pertumbuhan yang berkelanjutan. Penelitian ini berkontribusi pada pengembangan model pengelolaan SDM pariwisata berbasis masyarakat yang kontekstual untuk desa wisata berbasis alam sebuah celah literatur yang belum banyak dieksplorasi dalam konteks pariwisata Kawasan Danau Toba.

5. SARAN

Bagi pengelola desa wisata dan Pokdarwis, implementasi pelatihan berbasis praktik langsung perlu segera diprioritaskan dengan melibatkan instruktur berpengalaman dari industri pariwisata, bukan hanya narasumber akademis. Pokdarwis perlu menyusun program onboarding terstruktur bagi anggota baru yang mencakup hospitality dasar, keselamatan aktivitas wisata, dan komunikasi wisatawan. Di samping itu, pembentukan divisi kepemudaan dalam struktur Pokdarwis dengan tanggung jawab spesifik pada digital marketing dan inovasi produk perlu segera diwujudkan sebagai langkah pertama yang konkret dan berbiaya rendah.

Bagi pemerintah daerah Kabupaten Toba dan Dinas Pariwisata, fasilitasi kemitraan strategis antara desa wisata dengan perguruan tinggi pariwisata, hotel bintang di kawasan Toba, dan perusahaan swasta perlu diperkuat melalui regulasi yang mendukung program CSR pariwisata desa, skema magang industri, dan pendampingan teknis yang berkesinambungan. Pembentukan forum koordinasi pengembangan desa wisata yang melibatkan seluruh pemangku kepentingan secara berkala akan menciptakan sinergi yang tidak mungkin terwujud melalui komunikasi ad hoc. Alokasi anggaran pelatihan yang lebih substansial dan terprogram dalam APBD pariwisata juga perlu menjadi komitmen kebijakan yang nyata.

Bagi peneliti selanjutnya, pengkajian dengan pendekatan mixed methods yang menggabungkan eksplorasi kualitatif dengan pengukuran kuantitatif misalnya menggunakan skala Likert untuk mengukur tingkat kompetensi SDM dan korelasinya dengan kepuasan wisatawan akan menghasilkan pemahaman yang lebih komprehensif dan dapat digeneralisasi. Selain itu, studi longitudinal yang mengikuti perkembangan desa wisata ini selama tiga hingga lima tahun setelah implementasi strategi akan memberikan kontribusi yang sangat berharga bagi pengembangan teori CBT dalam konteks desa wisata berbasis alam di Indonesia.

DAFTAR PUSTAKA

- [1] Anuar, F.I., et al. (2020). The Role of Local Communities in Enhancing the Competitiveness of Rural Tourism Destinations in Malaysia. *Journal of Hospitality and Tourism Management*, 45, 123–134.
- [2] Armstrong, M. (2017). *Armstrong's Handbook of Human Resource Management Practice* (14th ed.). Kogan Page.

- [3] Baum, T. (2018). Sustainable human resource management as a driver in tourism policy and planning: A serious sin of omission? *Journal of Sustainable Tourism*, 26(6), 873–889.
- [4] George R. Terry. (2020). *Principles of Management* (14th ed.). McGraw-Hill.
- [5] Giampiccoli, A., & Saayman, M. (2023). Community-Based Tourism: A Pathway to Local Empowerment. *Tourism Review*, 78(2), 345–360.
- [6] Hadi, S., & Pratiwi, D. (2023). Analisis Strategi Daya Saing Destinasi Wisata Melalui Pendekatan Diamond Porter. *Jurnal Pariwisata Indonesia*, 18(1), 45–60.
- [7] Hasibuan, M.S.P. (2017). *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Bumi Aksara.
- [8] Kementerian Pariwisata dan Ekonomi Kreatif. (2022). *Panduan Pengembangan Desa Wisata*. Kemenparekraf RI.
- [9] Naibaho, N., et al. (2022). Pengembangan Desa Wisata Berbasis Partisipasi Komunitas di Kawasan Danau Toba. *Jurnal Manajemen Pariwisata*, 10(2), 89–104.
- [10] Oktaviani, R., & Nugroho, A. (2022). Strategi Pemberdayaan Masyarakat dalam Pengembangan Desa Wisata Berbasis Kearifan Lokal di Bali. *Jurnal Ilmu Sosial dan Humaniora*, 11(3), 112–125.
- [11] Pitana, I.G., & Diarta, I.K.S. (2009). *Pengantar Ilmu Pariwisata*. Andi Publisher.
- [12] Porter, M.E. (1990). *The Competitive Advantage of Nations*. Free Press.
- [13] Richards, G. (2023). *Rethinking Cultural Tourism: Towards a More Sustainable Model*. Edward Elgar Publishing.
- [14] Sudiarta, I.K., et al. (2020). *Manajemen Sumber Daya Manusia dalam Pengelolaan Desa Wisata: Studi Kasus di Desa Penglipuran*. Tesis. Universitas Udayana.
- [15] Sugiyono. (2018). *Metode Penelitian Kuantitatif, Kualitatif, dan R&D*. Alfabeta.
- [16] Ulrich, D., & Dulebohn, J.H. (2021). The Future of HR: Challenges and Opportunities. *Human Resource Management Review*, 31(2), 100–115.
- [17] UNWTO. (2022). *Global Guidelines for Community-Based Tourism*. World Tourism Organization.
- [18] Wiranatha, A.S., et al. (2021). *Sustainable Tourism Development in Rural Areas*. Routledge.
- [19] World Economic Forum (WEF). (2023). *Travel & Tourism Competitiveness Index Report*. WEF.
- [20] Yuliana, L., et al. (2021). Pemberdayaan SDM Desa Wisata Melalui Pendekatan Capacity Building: Studi Kasus di Desa Wisata Nglanggeran. *Jurnal Pengabdian Masyarakat*, 7(1), 1–15.