# MODEL HUMAN RESOURCES ARCHITECTURE BERBASIS KOMUNITAS DALAM TRANSFORMASI DIGITALISASI PARIWISATA

**Oleh**
**I Wayan Eka Sudarmawan[1], I Made Hadi Purnantara[2] & Kadek Wira Adi Saputra[3]**
**[1,2,3]Institut Pariwisata dan Bisnis Internasional, Bali, Indonesia**
**Email: [1]ekasdr@ipb-intl.ac.id, [2]hadipurnantara@ipb-intl.ac.id, [3]kadekwira@ipb-intl.ac.id**

**Abstrak**

Transformasi digital desa wisata sering dibicarakan sebagai persoalan adopsi platform, promosi daring, dan peningkatan literasi digital. Pembacaan tersebut belum sepenuhnya menjelaskan siapa yang menjalankan fungsi digital, bagaimana orang ditempatkan pada peran yang tepat, dan bagaimana kompetensi dibangun ketika batas organisasi tidak sejelas perusahaan. Penelitian ini bertujuan mengonstruksi model *Human Resources Architecture* (HRA) berbasis komunitas dalam transformasi digitalisasi pariwisata. Penelitian menggunakan desain studi kasus kualitatif eksploratif di Desa Bongkasa Pertiwi, Kabupaten Badung, Bali. Data utama diperoleh melalui wawancara mendalam dengan seorang perangkat desa. Data wawancara ditriangulasi dengan struktur perangkat desa, publikasi pada laman resmi desa, serta jejak digital publik KIM dan kanal media sosial yang berkaitan dengan aktivitas desa. Analisis tematik dilakukan secara iteratif dengan empat konsep awal *Role Structure, Competency Mapping, Community HR Function,* dan *Digital Integration* dikembangkan secara terbuka menunjukkan bahwa HRA komunitas bekerja sebagai arsitektur berbasis kolaboratif. Peran digital dijalankan lintas batas perangkat formal melalui KIM, pemuda, BUMDes, Pokdarwis, pelaku usaha, dan mitra; kompetensi dikenali secara pragmatis berdasarkan kemampuan dan kemauan; fungsi pengembangan SDM tersebar melalui pelatihan, fasilitasi, pendidikan, dan pembelajaran antarpelaku; sedangkan teknologi berfungsi sebagai infrastruktur koordinasi, bukan sekadar saluran promosi. Keempat pilar tersebut saling menguatkan dan membentuk jejaring peran–kapabilitas yang adaptif, meskipun dibatasi konektivitas dan kesiapan digital yang tidak merata. Secara teoretis, penelitian ini memperluas HRA dari logika hubungan kerja formal menuju konfigurasi sumber daya manusia yang tertanam dalam komunitas. Model yang dihasilkan bersifat empiris-konseptual dan memerlukan pengujian lintas kasus pada penelitian berikutnya.

**Kata Kunci:** ***Human Resources Architecture, community-based tourism, transformasi digital, SDM komunitas, desa wisata***

## PENDAHULUAN

Digitalisasi telah mengubah cara destinasi diproduksi, dikelola, dikomunikasikan, dan dikonsumsi. Perubahan ini tidak semata ditandai oleh hadirnya website atau media sosial. Di balik teknologi terdapat perubahan proses kerja, pola koordinasi, cara organisasi mengakses pengetahuan, serta hubungan dengan wisatawan dan mitra. Karena itu, transformasi digital lebih tepat dipahami sebagai perubahan organisasional yang dipicu dan dibentuk oleh teknologi digital, bukan sebagai pengadaan teknologi yang berdiri sendiri (Hanelt et al., 2021; Verhoef et al., 2021). Dalam pariwisata, logika ekosistem tersebut semakin nyata karena pengalaman wisata lahir dari keterhubungan berbagai pelaku dan platform, mulai dari organisasi destinasi hingga bisnis lokal dan wisatawan (Buhalis et al., 2023; Wu et al., 2024).

Organisasi pariwisata berbasis komunitas tidak selalu memiliki batas keanggotaan, hubungan kerja, atau pembagian fungsi yang sejelas perusahaan. Seorang warga dapat menjadi pelaku usaha, anggota kelompok komunitas, pengelola informasi, sekaligus

penghubung dengan pemerintah desa. Sebagian kompetensi bahkan berada di luar struktur perangkat formal. Pada situasi seperti ini, pertanyaan penting bukan hanya teknologi apa yang diadopsi, tetapi siapa yang menjalankan fungsi baru, bagaimana kompetensi ditemukan dan dikembangkan, serta bagaimana berbagai aktor tersebut dihubungkan agar digitalisasi memberi manfaat bagi komunitas.

Studi tentang digitalisasi CBT telah menunjukkan manfaat teknologi bagi pemasaran, akses pasar, pendapatan, dan pengelolaan pengalaman wisata. Pada saat yang sama, studi-studi tersebut mencatat keterbatasan kompetensi, sumber daya, serta akses terhadap konektivitas dan pelatihan (Priatmoko & Dávid, 2021; Freitag & Camargo-Borges, 2024; Abdul Samad et al., 2024). Literatur tata kelola destinasi digital juga menegaskan pentingnya kepemimpinan, kepercayaan, kontrol, jejaring pemangku kepentingan, dan kolaborasi digital (Zainal-Abidin et al., 2023; Ivars-Baidal et al., 2024). Namun, dua rumpun kajian tersebut belum banyak ditempatkan dalam satu kerangka yang secara khusus menjelaskan konfigurasi sumber daya manusianya.

Di bidang *strategic human resource management*, Human Resources Architecture (HRA) menyediakan pijakan untuk membaca persoalan tersebut. Review dua dekade HRA menunjukkan bahwa diferensiasi modal manusia dan pilihan konfigurasi pengelolaannya tetap menjadi inti arsitektur SDM, tetapi pengembangannya perlu semakin peka terhadap konteks dan hubungan antarsumber daya (Luo et al., 2021). Kajian berikutnya bahkan menunjukkan bahwa peluang teknologi, strategi, dan relasi kerja ikut memengaruhi bagaimana modal manusia dinilai serta dialokasikan (Eyamu, 2025). Meski demikian, unit analisis HRA masih didominasi organisasi perusahaan. Ketika diterapkan pada desa wisata, asumsi mengenai batas organisasi dan hubungan kerja formal tidak seluruhnya memadai. Pada saat yang sama, pengembangan *resource-based view* telah mulai menempatkan komunitas sebagai sumber daya yang dapat berkontribusi pada penciptaan nilai (Gibson et al., 2021). Perkembangan tersebut membuka ruang untuk membawa HRA ke konteks komunitas.

Bongkasa Pertiwi di Kabupaten Badung, Bali, menawarkan konteks yang relevan untuk membaca pergeseran tersebut. Desa ini memiliki aktivitas pariwisata yang mencakup kegiatan alam dan pengalaman lokal, sementara pemerintah desa secara bersamaan mengembangkan pelayanan dan komunikasi berbasis digital. Informasi desa dipublikasikan melalui website dan media sosial; Kelompok Informasi Masyarakat (KIM) menjalankan fungsi komunikasi publik; BUMDes terlibat dalam kegiatan ekonomi dan pariwisata; dan kelompok maupun pelaku lokal mengambil bagian dalam ekosistem yang sama. Dengan demikian, digitalisasi berlangsung di tengah struktur yang menggabungkan tata kelola formal dan partisipasi komunitas.

Penelitian ini mengajukan pertanyaan: (1) bagaimana karakteristik dan konfigurasi HRA dalam organisasi pariwisata berbasis komunitas; (2) bagaimana hubungan antara *Role Structure, Competency Mapping, Community HR Function,* dan *Digital Integration*; (3) bagaimana konfigurasi tersebut menopang transformasi digitalisasi pariwisata; dan (4) seperti apa model HRA yang dapat menjelaskan konteks komunitas non-korporasi. Empat pilar tersebut berasal dari kerangka proposal penelitian, tetapi dalam analisis diperlakukan sebagai konsep peka (*sensitizing concepts*), bukan kategori yang dipaksakan kepada data.

Kontribusi penelitian ini mencakup dua hal. Pertama, penelitian ini mengembangkan konsep HRA dari yang sebelumnya berfokus pada hubungan kerja formal menjadi pengelolaan peran dan kapabilitas yang melibatkan berbagai aktor dalam komunitas. Kedua, penelitian ini menunjukkan bahwa integrasi digital di desa wisata tidak hanya


ISSN 2798-6489 (Cetak)
ISSN 2798-6535 (Online)

digunakan sebagai teknologi pendukung, tetapi juga menjadi sarana kerja, koordinasi, dan pengembangan kemampuan SDM. Karena penelitian dilakukan melalui satu studi kasus eksploratif, model yang dihasilkan merupakan model empiris-konseptual awal yang masih perlu diuji dan dikembangkan pada konteks desa wisata lainnya.2. Tinjauan Pustaka dan Kerangka Konseptual

## TINJAUAN PUSTAKA

### 2.1 Human Resources Architecture: dari diferensiasi menuju jejaring kapabilitas

Gagasan HRA berangkat dari kenyataan bahwa kontribusi modal manusia terhadap strategi tidak bersifat homogen. HRA menegaskan bahwa perbedaan nilai, keunikan, dan posisi modal manusia menuntut konfigurasi pengelolaan yang berbeda (Luo et al., 2021). Dalam perkembangan *strategic HRM*, isu sentralnya pun tidak lagi berhenti pada praktik SDM yang berdiri sendiri, tetapi pada sistem, konfigurasi, dan mekanisme yang menjelaskan bagaimana modal manusia berkontribusi terhadap penciptaan nilai (Cooke et al., 2021; Gerhart & Feng, 2021). Eyamu (2025) memperkuat arah tersebut dengan menunjukkan bahwa arsitektur SDM perlu dibaca sebagai konfigurasi yang adaptif terhadap konteks, termasuk peluang teknologi dan pola kerja sama.

Kerangka tersebut berguna, tetapi konteks komunitas menuntut perluasan. Dalam perusahaan, manajer relatif mudah membedakan karyawan inti, pekerja kontrak, mitra, atau aliansi. Di desa wisata, kompetensi dapat berada pada perangkat desa, anggota kelompok komunitas, pemuda, pengusaha, pemandu lokal, atau mitra luar desa. Orang yang strategis bagi proses digital tidak selalu berstatus pegawai organisasi yang sama. Karena itu, batas arsitektur menjadi lebih berpori.

Perkembangan teknologi juga mengubah cara fungsi SDM membaca dan mengelola kapabilitas. Kajian mutakhir menunjukkan bahwa perubahan teknologi menggeser desain pekerjaan, kebutuhan kompetensi, dan praktik HRM secara bersamaan (Vrontis et al., 2022), sementara perspektif kapabilitas dinamis menempatkan rekonfigurasi SDM sebagai proses yang perlu berlangsung terus-menerus ketika lingkungan berubah (Apascaritei & Elvira, 2022). Meski kajian tersebut berangkat dari konteks organisasi formal, implikasinya relevan bagi komunitas: teknologi baru selalu membawa konsekuensi terhadap siapa yang mengerjakan, kemampuan apa yang dibutuhkan, dan bagaimana kemampuan itu diperbarui.

Perspektif relasional memberi pijakan untuk mengatasi persoalan ini. Gibson et al. (2021) mengusulkan agar komunitas diperlakukan sebagai bagian dari basis sumber daya penciptaan nilai, sedangkan literatur diferensiasi HR mengingatkan bahwa konfigurasi SDM perlu dibaca secara multilevel dan bukan sekadar sebagai pemisahan kelompok pekerja (Marescaux et al., 2021). Review HRA juga menegaskan pentingnya relasi antara karakteristik modal manusia, bentuk keterikatan, dan sistem pengelolaannya (Luo et al., 2021). Dengan demikian, untuk konteks desa wisata, HRA dapat direkontekstualisasi sebagai pengaturan siapa melakukan apa, kompetensi apa yang dibutuhkan, bagaimana kompetensi tersebut dibangun, dan melalui infrastruktur apa kerja lintas aktor dikoordinasikan.

### 2.2 Community-based tourism dan fungsi SDM yang terdistribusi

CBT menempatkan masyarakat lokal tidak hanya sebagai penerima dampak pariwisata, melainkan sebagai pelaku yang terlibat dalam pengambilan keputusan dan penciptaan manfaat. Pada praktiknya, keterlibatan tersebut membutuhkan kompetensi yang beragam: pelayanan, bahasa, pemanduan, pengelolaan usaha, produksi konten, pemasaran digital, dan kemampuan berjejaring. Perluasan

ruang digital membuat kebutuhan tersebut semakin kompleks karena komunitas perlu menghubungkan pengetahuan lokal dengan kemampuan mengelola kanal, informasi, dan relasi pasar digital (Priatmoko & Dávid, 2021; Abdul Samad et al., 2024).

Dalam perusahaan, pengembangan kompetensi biasanya menjadi tugas bagian HR. Namun, dalam komunitas, fungsi ini dapat dilakukan oleh berbagai pihak, seperti pemerintah desa, kelompok pemuda, kelompok pariwisata, lembaga pendidikan, pelaku usaha, dan individu yang memiliki keahlian tertentu. Karena itu, Community HR Function tidak harus berbentuk sebuah "departemen SDM komunitas", tetapi dapat dipahami sebagai cara bersama untuk menemukan, mengembangkan, mendukung, dan mempertahankan orang-orang yang dibutuhkan dalam kegiatan komunitas. Pandangan ini sejalan dengan perspektif kapabilitas SDM yang menekankan bahwa fungsi SDM dinilai dari kemampuannya mengembangkan dan menyesuaikan kapabilitas sesuai kebutuhan lingkungan, bukan hanya dari keberadaan unit yang secara khusus mengelolanya (Apascaritei & Elvira, 2022).

### 2.3 Digitalisasi pariwisata sebagai perubahan sosio-organisasional

Transformasi digital menuntut organisasi menggabungkan teknologi, struktur, proses, dan kapabilitas secara berkelanjutan (Hanelt et al., 2021; Verhoef et al., 2021). Dalam konteks pariwisata, teknologi membentuk ekosistem informasi dan transaksi yang menghubungkan destinasi, pelaku usaha, wisatawan, serta platform perantara (Buhalis et al., 2023; Wu et al., 2024). Karena itu, kemampuan menggunakan media sosial atau membangun website baru menjadi bermakna ketika dihubungkan dengan tata kelola informasi, penawaran produk, pengetahuan pasar, dan koordinasi antaraktor.

Temuan pada CBT memperkuat argumen tersebut. Priatmoko dan Dávid (2021) menunjukkan peluang digitalisasi bagi bisnis CBT di Indonesia, sementara Abdul Samad et al. (2024) menyoroti manfaat adopsi teknologi sekaligus pentingnya konektivitas, literasi, dan pelatihan bagi operator homestay komunitas. Pada komunitas adat di Brasil, kehadiran digital juga dilaporkan membuka peluang untuk pendapatan dan komunikasi warisan budaya, tetapi keterbatasan keahlian dan sumber daya tetap menjadi penghambat (Freitag & Camargo-Borges, 2024). Dengan kata lain, kesenjangan digital bukan hanya kesenjangan akses teknologi; ia juga merupakan kesenjangan kapabilitas.

Kolaborasi menjadi bagian penting dalam proses digitalisasi. Zainal-Abidin et al. (2023) menemukan bahwa kolaborasi digital di destinasi dipengaruhi oleh hubungan timbal balik, kepercayaan, kontrol, dan kepemimpinan. Sementara itu, Ivars-Baidal et al. (2024) menunjukkan bahwa jejaring pengelolaan pariwisata dan jejaring kota pintar belum tentu dapat terintegrasi dengan baik. Kondisi ini juga relevan bagi desa wisata. Semakin banyak media dan teknologi digital yang digunakan, semakin penting adanya pembagian peran, kewenangan yang jelas, informasi yang berkualitas, dan koordinasi antaraktor.

### 2.4 Empat pilar sebagai kerangka analitik awal

Berdasarkan dialog antara HRA, CBT, dan transformasi digital, penelitian ini menggunakan empat pilar analitik. *Role Structure* merujuk pada pembagian peran, kewenangan, dan hubungan koordinasi di antara aktor formal serta komunitas. *Competency Mapping* merujuk pada cara komunitas mengenali dan mencocokkan kompetensi dengan kebutuhan peran; "pemetaan" di sini tidak diasumsikan harus berbentuk matriks formal. *Community HR Function* merujuk pada mekanisme pengembangan, fasilitasi, pembelajaran, dan reproduksi kompetensi. *Digital Integration*


ISSN 2798-6489 (Cetak)
ISSN 2798-6535 (Online)

merujuk pada penghubungan aktor dan proses melalui kanal, platform, serta praktik digital.

Keempat pilar diperkirakan tidak bekerja secara linear. Struktur peran menentukan ruang partisipasi; identifikasi kompetensi menentukan siapa yang layak mengisi ruang tersebut; fungsi HR komunitas menutup kesenjangan kapabilitas; dan integrasi digital memperluas jangkauan koordinasi maupun penciptaan nilai. Penggunaan teknologi pada gilirannya melahirkan kebutuhan peran dan kompetensi baru. Hubungan timbal balik inilah yang diuji secara interpretatif melalui kasus Bongkasa Pertiwi.

## METODE PENELITIAN

### 3.1 Desain dan konteks penelitian

Penelitian menggunakan pendekatan kualitatif dengan desain studi kasus tunggal eksploratif. Studi kasus dipilih karena unit analisis arsitektur SDM berbasis komunitas tidak dapat dilepaskan dari konteks tata kelola desa, hubungan antarpelaku, dan praktik digital yang berlangsung bersamaan (Thomas, 2021). Kasus yang dipilih adalah Desa Bongkasa Pertiwi, Kecamatan Abiansemal, Kabupaten Badung, Bali. Dokumentasi resmi desa memperlihatkan bahwa pariwisata hadir sebagai salah satu ranah pembangunan lokal; praktik di lapangan juga menunjukkan pertautan antara layanan desa, komunikasi publik, dan aktivitas pariwisata.

Penelitian ini tidak mengklaim representasi statistik terhadap seluruh desa wisata di Bali. Kasus Bongkasa Pertiwi digunakan secara analitik untuk memeriksa bagaimana konsep HRA bekerja ketika sumber daya manusia tersebar di antara pemerintahan desa dan komunitas. Posisi tersebut penting karena tujuan utama penelitian adalah membangun penjelasan konseptual yang berakar pada data, bukan mengestimasi prevalensi suatu praktik.

### 3.2 Sumber dan pengumpulan data

Data primer berasal dari satu wawancara mendalam dengan seorang perangkat desa. Narasumber dipilih karena memiliki pengetahuan lintas fungsi mengenai administrasi desa, pengelolaan informasi, hubungan dengan KIM, aktivitas BUMDes, serta perkembangan digitalisasi. Wawancara berlangsung sekitar 90 menit dan membahas riwayat digitalisasi desa, pengelolaan website dan media sosial, pembagian peran, penentuan orang yang menangani fungsi digital, pelatihan dan fasilitas, kegiatan pariwisata, serta kendala konektivitas dan kesiapan masyarakat. Rekaman wawancara ditranskripsikan untuk dianalisis. Kutipan yang ditampilkan dalam artikel dinormalisasi secara ringan pada ejaan dan pengulangan lisan tanpa mengubah substansi jawaban. Untuk memperkuat konteks dan memeriksa konsistensi keterangan narasumber, wawancara ditriangulasi dengan dokumen dan jejak digital publik. Dokumen dan jejak digital diperlakukan sebagai bagian dari bukti kasus yang melengkapi wawancara serta membantu membaca praktik dalam konteksnya (Thomas, 2021). Sumber digital diakses dan diperiksa sampai 8 Agustus 2026.

### 3.3 Prosedur analisis

Analisis dilakukan secara tematik mengikuti logika familiarisasi, pengodean, pengembangan tema, peninjauan tema, dan penulisan interpretatif (Braun & Clarke, 2022). Tahap pertama membaca transkrip secara utuh untuk menangkap alur narasi wawancara. Tahap kedua memberi kode pada unit makna, antara lain “persetujuan konten oleh kepala desa”, “KIM sebagai pengelola informasi”, “mencari orang yang kompeten IT”, “mengajak nonstaf”, “fasilitas kamera/telepon”, “pelatihan”, “pemuda membantu warga”, “BUMDes dan pelaku lokal”, “website/media sosial”, “internet sebagai kendala”, dan “pergeseran fokus ke pengembangan SDM”.

Tahap ketiga mengelompokkan kode ke dalam empat pilar awal. Analisis tidak berhenti

pada pengelompokan tersebut. Peneliti membandingkan bukti antarsumber untuk mencari pola hubungan di antara pilar dan memperhatikan bukti yang tidak sepenuhnya sesuai dengan asumsi awal. Contohnya, KIM berulang kali disebut sebagai aktor penting dalam wawancara dan jejak digital, tetapi tidak ditampilkan sebagai bagian dari daftar perangkat/staf pada halaman struktur perangkat desa. Perbedaan ini tidak dibaca sebagai kontradiksi legal-formal, melainkan sebagai petunjuk bahwa fungsi digital strategis dapat melampaui daftar perangkat/staf yang ditampilkan secara formal.

Keabsahan interpretasi diperkuat melalui triangulasi sumber dan triangulasi bukti. Keterangan wawancara mengenai pengembangan bahasa Inggris dibandingkan dengan berita program bimbingan bahasa Inggris pada website desa; keterangan mengenai fungsi KIM dibandingkan dengan kanal digital KIM dan aspirasi warga yang secara eksplisit meminta informasi kegiatan desa dipublikasikan melalui KIM; sedangkan keterangan mengenai fungsi ekonomi desa diperiksa dengan publikasi resmi terkait BUMDes. Jejak analitik dipertahankan melalui pemetaan bukti–kode–tema. Mengingat penelitian hanya memiliki satu narasumber wawancara, strategi ini dimaksudkan untuk meningkatkan *credibility* interpretasi, bukan untuk menggantikan keragaman perspektif aktor.

### 3.4 Posisi etis dan batas interpretasi

Analisis berfokus pada fungsi dan konfigurasi organisasi, bukan penilaian personal terhadap individu. Identitas narasumber dinyatakan secara umum sebagai perangkat desa. Data digital yang digunakan terbatas pada materi yang dipublikasikan secara terbuka oleh kanal resmi atau kanal komunitas yang relevan. Pernyataan mengenai efektivitas digitalisasi, motivasi warga, maupun tantangan diperlakukan sebagai persepsi narasumber dan tidak digeneralisasi sebagai sikap seluruh masyarakat Bongkasa Pertiwi.

## HASIL DAN PEMBAHASAN

### 4.1 Transformasi digital sebagai perubahan cara kerja desa dan ekosistem pariwisata

Hasil wawancara menunjukkan bahwa digitalisasi di Bongkasa Pertiwi bermula dari dorongan lebih luas terhadap administrasi berbasis digital. Surat-menyurat, perekaman identitas kependudukan digital, dan absensi disebut sebagai contoh perubahan awal. Dalam perkembangannya, penggunaan teknologi tidak berhenti pada layanan administrasi. Website desa, media sosial, dan platform yang digunakan pelaku usaha masuk ke dalam percakapan tentang promosi serta pengelolaan pariwisata. Menurut perangkat desa yang diwawancarai, fase *digital branding* desa mulai bergerak sekitar 2023.

Perubahan yang dirasakan bukan semata hadirnya media baru, tetapi percepatan sirkulasi informasi. Perangkat desa yang diwawancarai membandingkan proses manual yang lebih lama dengan praktik digital yang membuat akses dan distribusi informasi berlangsung lebih cepat. Pernyataan ini sejalan dengan konsepsi transformasi digital sebagai perubahan pada proses dan cara organisasi menciptakan nilai (Hanelt et al., 2021; Verhoef et al., 2021), tetapi kasus ini memberi nuansa penting: perubahan proses berlangsung serentak pada pemerintahan, komunikasi komunitas, dan ekosistem usaha wisata.

Pariwisata desa sendiri tidak berada di bawah satu pengelola tunggal. Narasumber menyebut aktivitas seperti *trekking* dan *cycling* yang terhubung dengan BUMDes, sedangkan *swing*, *rafting*, vila, dan aktivitas lain dapat dikelola pelaku masyarakat atau usaha lokal. Website desa, menurut narasumber, membantu memperkenalkan aktivitas-aktivitas tersebut, sementara pelaku usaha juga menggunakan website, media sosial, dan platform pemesanan sendiri. Artinya, digitalisasi pariwisata membentuk arsitektur multipusat: desa

menyediakan legitimasi dan kanal informasi, kelompok/kelembagaan lokal menjalankan fungsi tertentu, dan pelaku usaha mempertahankan kanal pasarnya masing-masing.

Temuan ini mendukung pandangan bahwa destinasi digital bekerja sebagai ekosistem jejaring (Buhalis et al., 2023; Wu et al., 2024). Namun, dari perspektif HRA, yang lebih penting adalah konsekuensi organisasionalnya. Ketika kanal dan aktivitas tersebar, kebutuhan terhadap orang yang mampu memproduksi konten, memeriksa informasi, menghubungkan usaha lokal, melayani wisatawan, dan menggunakan teknologi juga tersebar. Transformasi digital karena itu menciptakan masalah arsitektur SDM, bukan hanya masalah teknologi.

### 4.2 Role Structure: arsitektur hibrida antara otoritas formal dan peran komunitas

Halaman struktur perangkat desa memperlihatkan perangkat, kelian banjar dinas, dan staf sebagai bagian dari tata kerja formal. Akan tetapi, praktik digital yang ditemukan dalam penelitian melibatkan aktor yang lebih luas. KIM berperan dalam dokumentasi dan publikasi aktivitas desa; Pokdarwis berfokus pada pengembangan pariwisata; BUMDes menjalankan kegiatan ekonomi dan sebagian aktivitas wisata; pemuda dilibatkan ketika memiliki kemampuan yang diperlukan; dan pelaku usaha lokal mengelola produk serta kanal digitalnya masing-masing.

KIM menjadi simpul yang paling jelas. Hasil wawancara menunjukkan bahwa kegiatan yang berkaitan dengan informasi digital masuk ke lingkup KIM dan terdapat petugas yang mengunggah materi ke media sosial. Namun, produksi konten tidak berarti kebebasan tanpa tata kelola. Narasumber mengatakan, "sebelum mengunggah, kita cek dulu oleh Kepala Desa apakah layak untuk dimasukkan". Di sini tampak pemisahan antara pelaksana operasional dan otoritas pengendalian konten. Jejak digital publik KIM memperlihatkan kontinuitas fungsi komunikasi tersebut. Dokumen aspirasi warga yang ditelusuri pada website desa juga memuat permintaan agar data atau kegiatan desa dipublikasikan melalui KIM sehingga lebih mudah diakses masyarakat.

Perbedaan antara struktur formal pada halaman perangkat desa dan jaringan pelaksana di lapangan merupakan temuan analitik, bukan kelemahan. Ia menunjukkan bentuk *hybrid role structure*: otoritas dan akuntabilitas tertentu tetap bertumpu pada pemerintahan desa, sedangkan eksekusi dan pengetahuan operasional dapat ditarik dari komunitas. Konfigurasi semacam ini konsisten dengan kajian mutakhir HRA yang menekankan diferensiasi modal manusia, bentuk keterikatan, dan sistem pengelolaannya (Luo et al., 2021), sekaligus menegaskan bahwa arsitektur SDM perlu dibaca secara kontekstual (Eyamu, 2025). Dalam kasus komunitas, diferensiasi juga tampak pada letak kompetensi di dalam jejaring, bukan hanya pada status formal pelakunya.

Pokdarwis dan BUMDes menambah diferensiasi fungsi. Narasumber membedakan Pokdarwis yang berfokus pada pengembangan pariwisata dari KIM yang mengelola informasi. BUMDes, pada sisi lain, menjadi kendaraan kegiatan ekonomi dan pengelolaan aktivitas tertentu. Dokumentasi publik desa yang diperiksa selama penelitian juga memperlihatkan keberlanjutan aktivitas pembinaan BUMDes. Pembagian tersebut mencegah "digitalisasi" menjadi satu fungsi abstrak yang dibebankan kepada semua orang. Arsitekturnya justru terbentuk karena peran dibedakan tetapi dibuat saling terhubung.

### 4.3 Competency Mapping: pemetaan berbasis pengenalan kemampuan dan kemauan

Pilar kedua memperlihatkan perbedaan paling nyata antara konsep korporat dan praktik komunitas. Tidak ditemukan bukti bahwa Bongkasa Pertiwi menggunakan matriks kompetensi formal untuk memetakan seluruh

warga. Namun, absennya instrumen formal bukan berarti kompetensi tidak dipetakan. Pemetaan berlangsung melalui mekanisme pengenalan sosial dan penilaian pragmatis terhadap kemampuan yang sudah tampak.

Mekanisme tersebut tergambar ketika narasumber mengatakan, “kami di sini khusus mencari orang yang kompeten di bidang IT” dan “kita cari untuk duduk di KIM”. Orang dengan kompetensi yang dibutuhkan dapat diajak meskipun bukan staf desa. Dengan demikian, *competency mapping* pada konteks komunitas lebih dekat dengan *competency recognition*: desa mengenali siapa yang bisa memotret, memproduksi konten, memahami teknologi, atau membantu kegiatan tertentu, lalu menghubungkannya dengan peran.

Menariknya, narasumber tidak menyebut kompetensi sebagai kemampuan teknis semata. Narasumber mengatakan bahwa tantangan terbesar justru mencari “bibit yang mau”; orang bisa saja pintar tetapi tidak selalu bersedia terlibat. Ini memperlihatkan dua dimensi pemetaan yang lazim terpisah di perusahaan tetapi melekat di komunitas: kemampuan dan kemauan untuk berpartisipasi. Hubungan partisipasi bersifat lebih sukarela dan sosial, sehingga ketersediaan kompetensi tidak otomatis sama dengan ketersediaan SDM.

Temuan tersebut memperluas logika diferensiasi HRA mutakhir (Luo et al., 2021; Marescaux et al., 2021) dengan menonjolkan dimensi *willingness to contribute*. Kompetensi baru menjadi sumber daya strategis ketika pemiliknya bersedia masuk ke dalam jejaring peran. Dari perspektif Gibson et al. (2021), hal ini membantu menjelaskan mengapa komunitas dapat menjadi sumber daya: bukan karena semua kemampuan warga “dimiliki” organisasi, melainkan karena hubungan sosial memungkinkan sebagian kemampuan dimobilisasi untuk tujuan bersama.

### 4.4 Community HR Function: pengembangan SDM tanpa departemen SDM

Ketika kompetensi digital tidak sepenuhnya tersedia, desa menjalankan fungsi pengembangan dengan cara yang terdistribusi. Hasil wawancara menyebut pemberian fasilitas seperti telepon seluler dan kamera untuk peliputan kegiatan serta pelatihan bagi orang yang dilibatkan. Pemuda juga berfungsi sebagai jembatan literasi digital. Dalam wawancara dijelaskan bahwa warga yang belum memahami teknologi dapat memperoleh bantuan atau penjelasan dari kelompok yang lebih muda. Praktik ini memperlihatkan pembelajaran antargenerasi yang tumbuh dari relasi komunitas, bukan melalui kelas pelatihan formal semata.

Fungsi pengembangan juga melampaui keterampilan digital. Narasumber mengatakan bahwa setelah pembangunan fisik relatif merata, desa ingin memberi perhatian lebih pada pengembangan SDM untuk menunjang pariwisata: “kami ingin meningkatkan kualitas SDM ..... untuk menunjang kegiatan pariwisata”. Salah satu bentuk yang disebut adalah pembelajaran bahasa Inggris. Keterangan tersebut sejalan dengan dokumentasi kegiatan pada website desa yang memperlihatkan adanya program bimbingan bahasa Inggris dan pemantauan pelaksanaannya. Dokumentasi digital desa juga menunjukkan adanya koordinasi dengan lembaga pendidikan tinggi pariwisata terkait pengembangan desa wisata. Jejak program pendidikan ini memperkuat gambaran bahwa pengembangan manusia menjadi agenda komunitas yang nyata.

Dari sudut HRA, temuan tersebut menggeser lokasi “fungsi HR”. Pada organisasi korporat, aktivitas pengembangan, penempatan, atau pembelajaran sering dikoordinasikan melalui unit HR. Di Bongkasa Pertiwi, fungsi serupa tersebar di antara pemerintah desa, KIM, pemuda, lembaga pendidikan, kelompok pariwisata, dan mitra.


ISSN 2798-6489 (Cetak)
ISSN 2798-6535 (Online)

Karena itu, istilah *Community HR Function* dalam model ini tidak merujuk pada unit baru yang perlu dibentuk. Ia merujuk pada orkestrasi fungsi: mencari orang, menyediakan alat, membuka kesempatan belajar, menghubungkan pihak yang membutuhkan dan memiliki kompetensi, serta menciptakan jalur partisipasi.

Pola ini sejalan dengan temuan literatur CBT bahwa digitalisasi memerlukan pelatihan dan penguatan kapasitas, bukan hanya akses teknologi (Abdul Samad et al., 2024; Freitag & Camargo-Borges, 2024). Yang ditambahkan kasus Bongkasa Pertiwi adalah penjelasan arsitektural: pelatihan menjadi efektif ketika terhubung dengan peran yang konkret dan kanal kerja yang nyata. Kemampuan membuat konten, misalnya, memperoleh nilai karena ada KIM, mekanisme persetujuan, perangkat, dan kanal publikasi. Dengan kata lain, kompetensi tidak berdiri sendiri; ia memperoleh fungsi karena ditempatkan dalam arsitektur.

### 4.5 Digital Integration: teknologi sebagai infrastruktur koordinasi komunitas

Digital Integration tampak pada penggunaan website desa, Instagram, Facebook, grup komunikasi digital, serta platform yang digunakan pelaku wisata. Wawancara menunjukkan bahwa kanal-kanal tersebut memiliki fungsi berbeda: website membangun etalase informasi desa, media sosial memperbarui kegiatan, komunikasi grup mempercepat distribusi informasi, sementara pelaku usaha menggunakan kanal komersial untuk menjangkau pasar. Keterhubungan ini belum berarti seluruh sistem berada dalam satu platform, tetapi menunjukkan integrasi pada tingkat praktik.

Hal yang penting adalah adanya mekanisme tata kelola. Produksi konten oleh KIM disertai pengecekan oleh kepala desa sebelum publikasi. Kontrol tersebut menandai bahwa integrasi digital bukan proses teknis yang netral; ia memerlukan penetapan otoritas dan tanggung jawab. Temuan ini paralel dengan Zainal-Abidin et al. (2023), yang menempatkan kontrol dan kepemimpinan sebagai bagian penting dari kolaborasi digital destinasi.

Digitalisasi sekaligus memperlihatkan batasnya sendiri. Narasumber mengatakan bahwa "kendalanya biasanya di internet". Kondisi jaringan dan penggunaan bandwidth bersama dapat memperlambat akses. Kesiapan warga pun tidak merata. Desa menggunakan kombinasi kanal digital dan media yang lebih mudah dijangkau, termasuk penyampaian informasi melalui fasilitas di banjar dan bantuan pemuda kepada warga yang belum terbiasa menggunakan teknologi. Dengan demikian, integrasi tidak identik dengan "semua harus digital"; integrasi yang bekerja justru bersifat hibrida dan mempertimbangkan kapasitas pengguna.

Temuan ini memperkuat hasil Abdul Samad et al. (2024) mengenai pentingnya konektivitas dan literasi bagi adopsi teknologi pada CBT. Pada tingkat yang lebih konseptual, kasus Bongkasa Pertiwi menunjukkan bahwa teknologi adalah *connective tissue* arsitektur SDM. Website atau media sosial menghubungkan produksi informasi dengan otoritas, kompetensi konten dengan audiens, dan produk masyarakat dengan pasar. Ketika konektivitas lemah atau literasi tidak merata, yang terganggu bukan hanya akses aplikasi, tetapi aliran koordinasi di dalam arsitektur tersebut.

### 4.6 Konfigurasi empat pilar: dari komponen menjadi mekanisme yang saling menguatkan

Analisis lintas tema menunjukkan bahwa empat pilar tidak dapat dipahami sebagai daftar komponen independen. *Role Structure* membuka posisi dan menjelaskan kewenangan; *Competency Mapping* menemukan orang yang mampu dan bersedia mengisi peran; *Community HR Function* mengembangkan serta memfasilitasi kemampuan tersebut; dan *Digital Integration* menyediakan ruang tempat peran serta kompetensi bekerja lintas batas. Ketika teknologi baru digunakan, ia

menimbulkan kembali kebutuhan kompetensi dan penyesuaian peran. Relasi ini bersifat sirkular.

Secara empiris, *Role Structure* tampak pada pembagian fungsi antara otoritas desa, KIM, Pokdarwis, BUMDes, pemuda, pelaku usaha, dan mitra. Mekanisme utamanya ialah diferensiasi peran disertai koordinasi antara struktur formal dan jejaring komunitas, dengan risiko tumpang tindih tanggung jawab apabila koordinasi terlalu bergantung pada relasi informal. *Competency Mapping* tampak ketika desa mencari orang yang kompeten di bidang teknologi, melibatkan orang di luar staf, serta mengenali kemampuan yang relevan dengan kegiatan wisata. Mekanisme ini mencocokkan peran berdasarkan kemampuan sekaligus kemauan berpartisipasi; kelemahannya, kompetensi belum terdokumentasi secara sistematis dan orang yang mampu belum tentu bersedia terlibat.

Pada *Community HR Function*, pelatihan, fasilitasi perangkat, pembelajaran antargenerasi, penguatan bahasa asing, dan kemitraan bekerja sebagai mekanisme pengembangan kapabilitas yang terdistribusi. Tantangannya terletak pada keberlanjutan program dan regenerasi. Adapun *Digital Integration* tampak pada keterhubungan website, media sosial, grup komunikasi, platform usaha, serta alur produksi–persetujuan–publikasi. Teknologi menghubungkan informasi, otoritas, kompetensi, komunitas, dan pasar, tetapi efektivitas hubungan tersebut tetap dibatasi oleh konektivitas dan ketimpangan literasi digital.

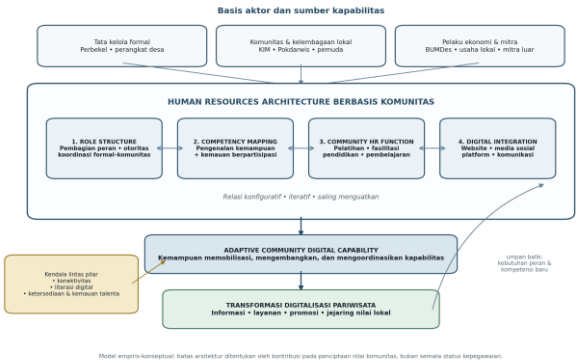
Sintesis tersebut memperlihatkan bahwa unit penting dalam model bukan "orang digital" sebagai individu, melainkan hubungan antara orang, peran, kemampuan, dan medium koordinasi. Seseorang yang mahir membuat konten tidak otomatis menghasilkan transformasi digital bila tidak ada akses kepada kegiatan, fasilitas produksi, mekanisme persetujuan, atau kanal publikasi. Sebaliknya, website tidak akan berfungsi sebagai aset komunitas bila tidak ada orang yang memproduksi informasi, pihak yang memeriksa, dan pelaku yang dapat memperoleh manfaat dari keterlihatan digital tersebut.

Hubungan itu juga menjelaskan mengapa transformasi digital desa wisata perlu dibedakan dari digitalisasi organisasi korporat. Pada perusahaan, arsitektur dapat dirancang melalui sistem jabatan dan kontrak kerja. Pada komunitas, arsitektur lebih menyerupai orkestrasi jejaring. Pengelola tidak sepenuhnya "memiliki" semua sumber daya manusia yang dibutuhkan, sehingga keberhasilan sangat bergantung pada kemampuan memobilisasi partisipasi dan mempertahankan legitimasi. Peran formal tetap penting karena memberi arah dan kontrol; jaringan komunitas penting karena menyediakan jangkauan kompetensi serta kedekatan sosial.

### 4.7 Model HRA berbasis komunitas dalam transformasi digitalisasi pariwisata

Sintesis empiris menghasilkan model pada Gambar 1. Model menempatkan tiga rumpun aktor sebagai basis: (a) tata kelola formal desa; (b) komunitas dan kelembagaan lokal; serta (c) pelaku ekonomi dan mitra eksternal. Tiga rumpun ini bukan lapisan hierarkis. Mereka merupakan sumber peran dan kapabilitas yang masuk ke dalam empat mekanisme HRA. Hubungan antar pilar kemudian menghasilkan *adaptive community digital capability*, yaitu kemampuan komunitas untuk menemukan orang, mengembangkan kemampuan, mengoordinasikan kerja, dan menyesuaikan diri ketika kebutuhan digital berubah. Kapabilitas inilah yang menopang transformasi digitalisasi pariwisata.


ISSN 2798-6489 (Cetak)
ISSN 2798-6535 (Online)




**Gambar 1. Model Human Resources Architecture berbasis komunitas dalam transformasi digitalisasi pariwisata. Sumber: Dikembangkan dari hasil penelitian, 2026.**

Model mengandung tiga proposisi konseptual yang dapat diuji pada studi berikutnya. Pertama, semakin porus batas organisasi komunitas, semakin penting mekanisme pengenalan kompetensi dan koordinasi peran dibanding ketergantungan pada struktur jabatan formal semata. Kedua, dampak integrasi digital terhadap transformasi pariwisata bergantung pada kesesuaian antara peran, kompetensi, dan mekanisme pengembangan SDM; teknologi yang tidak memiliki "pemilik fungsi" cenderung sulit dipertahankan. Ketiga, *community HR function* berperan sebagai mekanisme regenerasi yang mengubah kompetensi individual menjadi kapabilitas komunitas melalui fasilitasi, pembelajaran, dan jejaring.

Secara teoretis, model ini memodifikasi HRA pada tiga titik. Pertama, batas arsitektur tidak ditentukan oleh status kepegawaian, melainkan oleh kontribusi terhadap rangkaian penciptaan nilai komunitas; hal ini mengembangkan pembacaan HRA mutakhir mengenai diferensiasi modal manusia menuju diferensiasi peran–kapabilitas (Luo et al., 2021; Eyamu, 2025). Kedua, relasi antaraktor ditempatkan sebagai bagian dari arsitektur, sebab sumber daya strategis dalam konteks komunitas terletak pula pada kemampuan mengakses dan memobilisasi jejaring (Gibson et al., 2021). Ketiga, komunitas tidak diletakkan sebagai lingkungan pasif di luar organisasi, tetapi sebagai reservoir kompetensi, legitimasi, dan partisipasi.

Digital Integration juga memperoleh makna yang berbeda. Ia bukan pilar teknologi yang berdiri di ujung proses, melainkan medium yang menembus tiga pilar lainnya. Digitalisasi mengubah peran (misalnya muncul kebutuhan pengelola konten), menuntut kompetensi baru, menyediakan ruang pembelajaran, dan sekaligus memperluas koordinasi. Karena itu, hubungan empat pilar lebih tepat disebut konfigurasi daripada urutan tahap. Ketika salah satu pilar lemah—misalnya jaringan internet buruk, talenta enggan terlibat, atau peran tidak jelas—efeknya menjalar ke keseluruhan arsitektur.

### 4.8 Implikasi bagi pengelolaan desa wisata

Temuan penelitian memiliki implikasi praktis tanpa mengubah orientasi artikel menjadi panduan teknis. Pertama, pemerintah desa tidak perlu meniru departemen HR perusahaan. Yang lebih mendesak adalah membuat peta peran dan peta kapabilitas lintas kelembagaan: siapa yang mengelola informasi, siapa yang memahami produk wisata, siapa yang mampu bahasa asing, siapa yang dapat memproduksi konten, dan siapa yang menjadi penghubung ke pasar atau lembaga mitra. Peta seperti ini akan membuat ketergantungan pada individu tertentu terlihat lebih awal.

Kedua, kompetensi dan regenerasi perlu dipertemukan. Temuan tentang sulitnya mencari orang yang mampu sekaligus bersedia menunjukkan bahwa program pelatihan sebaiknya dihubungkan dengan peran nyata, ruang berkarya, fasilitas, dan pengakuan. Logika ini lebih sesuai dengan komunitas daripada pelatihan yang berhenti pada sertifikat.

Ketiga, pengelolaan kanal digital perlu dibaca sebagai tata kelola informasi. Mekanisme pengecekan sebelum publikasi merupakan modal kelembagaan yang baik,

tetapi perlu dibarengi pembagian kewenangan yang cukup agar arus informasi tidak tersendat. Di sisi lain, keterbatasan konektivitas dan kesenjangan literasi menuntut strategi multi-kanal. Transformasi digital yang inklusif justru memungkinkan kombinasi website, media sosial, grup komunikasi, fasilitas informasi banjar, dan perantara manusia.

## KESIMPULAN

Penelitian ini menunjukkan bahwa Human Resources Architecture pada desa wisata berbasis komunitas tidak hadir sebagai struktur SDM tunggal. Di Bongkasa Pertiwi, arsitektur terbentuk dari hubungan antara otoritas formal desa dan jaringan komunitas yang mencakup KIM, Pokdarwis, BUMDes, pemuda, pelaku usaha lokal, serta mitra. Peran didiferensiasi, tetapi batas organisasi tetap porus. Orang dapat berkontribusi karena kompetensinya meskipun tidak berada dalam satu hubungan kerja formal.

Empat pilar dalam proposal penelitian memperoleh penjelasan empiris yang lebih spesifik. *Role Structure* berbentuk struktur hibrida formal–komunitas; *Competency Mapping* berlangsung terutama sebagai pengenalan kemampuan dan kemauan berpartisipasi; *Community HR Function* tersebar melalui pelatihan, fasilitasi, pendidikan, pembelajaran antarpelaku, dan kemitraan; sedangkan *Digital Integration* berfungsi sebagai infrastruktur koordinasi yang menghubungkan otoritas, informasi, kompetensi, komunitas, dan pasar. Keempatnya bekerja sebagai konfigurasi yang saling menguatkan, bukan tahapan linear.

Kontribusi utama penelitian adalah usulan untuk membaca HRA komunitas sebagai *community-embedded role–capability network*. Perspektif ini memperluas HRA dari fokus pada portofolio hubungan kerja menuju jaringan kontribusi yang dapat melintasi batas organisasi formal. Dalam kerangka tersebut, keberhasilan transformasi digitalisasi pariwisata tidak bergantung semata pada kepemilikan platform, melainkan pada kemampuan komunitas mengalokasikan peran, memobilisasi kompetensi, membangun kapabilitas baru, dan menjaga keterhubungan antaraktor.

Keterbatasan penelitian perlu dinyatakan secara terbuka. Basis wawancara berasal dari satu perangkat desa sebagai narasumber. Analisis dokumen dan jejak digital memperkuat triangulasi, tetapi tidak menggantikan perspektif langsung pengurus KIM, BUMDes, Pokdarwis, pelaku usaha, pemuda, dan warga. Karena itu, model ini belum dapat disebut tervalidasi secara lintas aktor maupun lintas kasus. Penelitian lanjutan perlu menguji konfigurasi empat pilar pada beberapa desa wisata, membandingkan kasus dengan tingkat kematangan digital berbeda, serta melakukan validasi aktor terhadap relasi yang diajukan. Justru melalui pengujian itulah model dapat berkembang dari sintesis empiris-konseptual menjadi kerangka HRA komunitas yang lebih mapan.

## DAFTAR PUSTAKA

Abdul Samad, N. A., Mohd Zahari, M. S., Hanafiah, M. H., & Bashir, M. A. A. (2024). Digital technology adoption as a game changer for community-based tourism (CBT) homestay operators: A qualitative investigation. *Asia-Pacific Journal of Rural Development, 34*(1), 77–97. https://doi.org/10.1177/10185291241295439

Apascaritei, P., & Elvira, M. M. (2022). Dynamizing human resources: An integrative review of SHRM and dynamic capabilities research. *Human Resource Management Review, 32*(4), 100878. https://doi.org/10.1016/j.hrmr.2021.100878

Braun, V., & Clarke, V. (2022). *Thematic analysis: A practical guide*. SAGE.

Buhalis, D., O'Connor, P., & Leung, R. (2023). Smart hospitality: From smart cities and smart tourism towards agile business ecosystems in networked destinations.


ISSN 2798-6489 (Cetak)
ISSN 2798-6535 (Online)

*International Journal of Contemporary Hospitality Management, 35*(1), 369–393. https://doi.org/10.1108/IJCHM-04-2022-0497

Cooke, F. L., Xiao, M., & Chen, Y. (2021). Still in search of strategic human resource management? A review and suggestions for future research with China as an example. *Human Resource Management, 60*(1), 89–118. https://doi.org/10.1002/hrm.22029

Eyamu, S. (2025). Revisiting the human resource architecture: Contextual influences on human capital allocation. *South African Journal of Business Management, 56*(1), a4938. https://doi.org/10.4102/sajbm.v56i1.4938

Freitag, A. M., & Camargo-Borges, C. (2024). The digital bow: Exploring the potential of digital presence for indigenous community-based tourism in Brazil. *Tourism Planning & Development, 21*(6), 755–772. https://doi.org/10.1080/21568316.2024.2307974

Gerhart, B., & Feng, J. (2021). The resource-based view of the firm, human resources, and human capital: Progress and prospects. *Journal of Management, 47*(7), 1796–1819. https://doi.org/10.1177/0149206320978799

Gibson, C. B., Gibson, S. C., & Webster, Q. (2021). Expanding our resources: Including community in the resource-based view of the firm. *Journal of Management, 47*(7), 1878–1898. https://doi.org/10.1177/0149206320987289

Hanelt, A., Bohnsack, R., Marz, D., & Antunes Marante, C. (2021). A systematic review of the literature on digital transformation: Insights and implications for strategy and organizational change. *Journal of Management Studies, 58*(5), 1159–1197. https://doi.org/10.1111/joms.12639

Ivars-Baidal, J., Casado-Díaz, A. B., Navarro-Ruiz, S., & Fuster-Uguet, M. (2024). Smart tourism city governance: Exploring the impact on stakeholder networks. *International Journal of Contemporary Hospitality Management, 36*(2), 582–601. https://doi.org/10.1108/IJCHM-03-2022-0322

Luo, B. N., Sun, T., Lin, C.-H., Luo, D., Qin, G., & Pan, J. (2021). The human resource architecture model: A twenty-year review and future research directions. *The International Journal of Human Resource Management, 32*(2), 241–278. https://doi.org/10.1080/09585192.2020.1787486

Marescaux, E., De Winne, S., & Brebels, L. (2021). Putting the pieces together: A review of HR differentiation literature and a multilevel model. *Journal of Management, 47*(6), 1564–1595. https://doi.org/10.1177/0149206320987286

Priatmoko, S., & Dávid, L. D. (2021). Winning tourism digitalization opportunity in the Indonesia CBT business. *GeoJournal of Tourism and Geosites, 37*(3), 800–806. https://doi.org/10.30892/gtg.37309-711

Thomas, G. (2021). *How to do your case study* (3rd ed.). SAGE.

Verhoef, P. C., Broekhuizen, T., Bart, Y., Bhattacharya, A., Qi Dong, J., Fabian, N., & Haenlein, M. (2021). Digital transformation: A multidisciplinary reflection and research agenda. *Journal of Business Research, 122*, 889–901. https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2019.09.022

Vrontis, D., Christofi, M., Pereira, V., Tarba, S., Makrides, A., & Trichina, E. (2022). Artificial intelligence, robotics, advanced technologies and human resource management: A systematic review. *The International Journal of Human Resource Management, 33*(6), 1237–1266. https://doi.org/10.1080/09585192.2020.1871398

Wu, W., Xu, C., Zhao, M., Li, X., & Law, R. (2024). Digital tourism and smart development: State-of-the-art review. *Sustainability, 16*(23), 10382. https://doi.org/10.3390/su162310382

Zainal-Abidin, H., Scarles, C., & Lundberg, C. (2023). The antecedents of digital collaboration through an enhanced digital platform for destination management: A micro-DMO perspective. *Tourism Management, 96*, 104691. https://doi.org/10.1016/j.tourman.2022.104691


***ISSN 2798-6489 (Cetak)***
***ISSN 2798-6535 (Online)***