



# Strategic: Journal of Education Business management



Homepage journals: <https://ejournal.upi.edu/index.php/strategic/>

## Akselerasi Kinerja Pengelola Desa Melalui Kompetensi Digital dan Fleksibilitas Kerja pada Desa Wisata Berkembang

Ahmad Ghazy Dananjaya<sup>1</sup>  
Institut Teknologi Bandung

\*Correspondence: E-mail: [ahmadghazydananjaya@gmail.com](mailto:ahmadghazydananjaya@gmail.com)

### ABSTRACT

This study aims to analyze the effect of perceived Digital Competence and Work Flexibility of the management on Visitor Satisfaction in Developing Tourism Villages, Riau Province. This study responds to the urgency of adaptive tourism management in facing the technological disruption era. Using an explanatory quantitative approach, data were collected through a survey of 200 public respondents who have visited tourism village sites in Riau. Data analysis was performed using multiple linear regression tests. The results show that digital competence in service and operational flexibility has a positive and significant effect on visitor satisfaction. These findings indicate that modern tourists highly value technology integration and agile services. The study implications emphasize the need for strengthening digital literacy and flexible service management in business education to enhance the competitiveness of regional tourism destinations.

### ARTICLE INFO

*Article History:*

*Submitted/Received 20 Feb 2026*

*First Revised 29 March 2026*

*Accepted 1 May 2026*

*First Available online 31 May 2026*

*Publication Date 31 May 2026*

**Keyword:**

*Digital Competence, Work Flexibility, Visitor Satisfaction, Riau Tourism Village, Business Management, Sustainable Tourism, Marketing Strategy.*

## 1. PENDAHULUAN

Transformasi lanskap ekonomi global telah menempatkan sektor pariwisata sebagai motor penggerak utama dalam pembangunan berkelanjutan, menggeser ketergantungan pada sektor ekstraktif menuju ekonomi berbasis jasa dan pengalaman (Pine & Gilmore, 1999; UNWTO, 2023). Di era Industri 4.0, paradigma pariwisata telah berevolusi menjadi *Smart Tourism Ecosystem*, di mana integrasi teknologi bukan lagi sekadar pendukung, melainkan inti dari penciptaan nilai tambah (Gretzel et al., 2015; Buhalis & Amaranggana, 2014; Sigala, 2018; Xiang et al., 2015). Fenomena ini menuntut adanya reorientasi dalam pendidikan manajemen bisnis, khususnya dalam mempersiapkan Sumber Daya Manusia (SDM) yang tidak hanya memiliki keramah tamahan konvensional, tetapi juga literasi digital yang mumpuni (Oberländer et al., 2020; Ferrari, 2012; Ilomäki et al., 2016).

Berbagai studi empiris menunjukkan bahwa kegagalan destinasi wisata dalam beradaptasi dengan teknologi sering kali bukan disebabkan oleh ketiadaan infrastruktur fisik, melainkan rendahnya kapabilitas manajerial pengelola dalam merespons dinamika pasar digital (Hanafiah et al., 2016; Dodevski & Ilić, 2022; Benckendorff et al., 2014; Reino et al., 2011; Standing et al., 2014). Oleh karena itu, urgensi untuk meneliti determinan kinerja layanan di tingkat mikro, seperti desa wisata, menjadi sangat krusial dalam literatur manajemen strategis (Hall et al., 2019; Sharpley, 2020).

Provinsi Riau, yang selama ini dikenal dengan dominasi sektor perkebunan dan minyak gas (migas), kini menghadapi tantangan diversifikasi ekonomi yang serius. Berdasarkan data Badan Pusat Statistik (BPS) Provinsi Riau (2025), meskipun sektor penyediaan akomodasi dan makan minum menunjukkan tren positif, masih terdapat kesenjangan yang nyata antara ketersediaan infrastruktur dengan tingkat optimalisasi kunjungan. Data menunjukkan bahwa Tingkat Penghunian Kamar (TPK) hotel berbintang dan non-bintang masih fluktuatif, yang mengindikasikan bahwa daya tarik dan retensi pengunjung belum maksimal (BPS Riau, 2025). Pertumbuhan desa wisata di Riau sebagai destinasi alternatif sering kali tidak diimbangi dengan manajemen profesional, mengakibatkan stagnasi status dari "Rintisan" ke "Berkembang" atau "Maju". Tabel berikut menyajikan data indikator pariwisata Riau yang menjadi landasan empiris masalah penelitian ini:

**Tabel 1. Indikator Kinerja Sektor Pariwisata dan Jasa Provinsi Riau**

Indikator (Tahun 2023-2024*)	Satuan	Angka Realisasi	Tren/Keterangan
Jumlah Akomodasi (Hotel/Penginapan)	Unit	567	Meningkat (Pertumbuhan Fisik)
Tingkat Penghunian Kamar (TPK) Hotel Bintang	Persen	42,15%	Belum Optimal (<50%)
Rata-rata Lama Menginap Tamu Asing	Hari	2,14	Rendah (Singkat)
Rata-rata Lama Menginap Tamu Indonesia	Hari	1,28	Rendah (Hanya Transit)
Kontribusi PDRB Sektor Akomodasi & Makan Minum	Persen	1,48%	Masih Kecil dibanding Migas

*Sumber: Diolah dari Provinsi Riau Dalam Angka 2025 (BPS Provinsi Riau, 2025: Hal 450-462)*

Data pada Tabel 1 memperlihatkan fenomena *low length of stay* (lama menginap yang rendah), yang secara teoritis berkorelasi kuat dengan rendahnya kepuasan pengunjung dan minimnya atraksi yang dikelola dengan baik (Barros & Machado, 2010; Alegre & Pou, 2006; Gokovali et al., 2007). Masalah ini mengerucut pada faktor Kompetensi Digital pengelola. Di desa wisata, pengelola sering kali adalah masyarakat lokal yang minim latar belakang pendidikan manajemen bisnis formal (Mtapuri & Giampiccoli, 2019; Armstrong et al., 2017). Ketidakmampuan mereka dalam memanfaatkan *big data* sederhana, media sosial untuk *engagement*, dan sistem reservasi digital menciptakan kesenjangan (*gap*) layanan yang signifikan (Van Deursen & Van Dijk, 2014; Hatlevik et al., 2015; Calvani et al., 2012; Eshet-Alkalai, 2004). Tanpa kompetensi digital, pengelola gagal menangkap preferensi wisatawan modern yang sangat bergantung pada ulasan daring dan kemudahan akses informasi *real-time* (Law et al., 2014; Munar & Jacobsen, 2014; Filieri et al., 2015; Marine-Roig, 2017).

Selain aspek teknologi, karakteristik pengelolaan desa wisata yang berbasis komunitas (*Community Based Tourism*) menuntut pendekatan manajemen SDM yang unik, yaitu Fleksibilitas Kerja. Berbeda dengan korporasi yang kaku, pengelola desa wisata bekerja dalam ekosistem sukarela yang bercampur dengan kewajiban domestik (Blackstock, 2005; Okazaki, 2008). Teori Pertukaran Sosial (*Social Exchange Theory*) dan *Boundary Theory* menyarankan bahwa fleksibilitas—kemampuan mengatur waktu, lokasi, dan metode kerja—dapat meningkatkan komitmen dan kualitas layanan (kewargaan organisasi) jika dikelola dengan benar (Blau, 1964; Emerson, 1976; Nippert-Eng, 1996; Ashforth et al., 2000). Namun, literatur yang ada menunjukkan ambiguitas; di satu sisi fleksibilitas meningkatkan kepuasan kerja (Kelliher & Anderson, 2010; Hill et al., 2008; Allen et al., 2013), namun di sisi lain, tanpa standar kompetensi, fleksibilitas dapat memicu inkonsistensi layanan yang merugikan kepuasan pengunjung (Golden, 2012; Masuda et al., 2012; Shockley & Allen, 2007; Gajendran & Harrison, 2007). Inkonsistensi ini menjadi celah penelitian yang krusial untuk dijawab (Putnam et al., 2014; Kossek et al., 2011).

Berdasarkan paparan di atas, penelitian ini hadir untuk mengisi kesenjangan empiris dan teoritis dengan menganalisis pengaruh Kompetensi Digital dan Fleksibilitas Kerja terhadap Kepuasan Pengunjung di Desa Wisata Berkembang Provinsi Riau. Kebaruan (*Novelty*) penelitian ini terletak pada integrasi perspektif pendidikan manajemen bisnis dalam konteks pariwisata pedesaan, sebuah area yang sering terabaikan dibanding studi pada hotel berbintang (Baum, 2015; Solnet et al., 2016). Jika studi terdahulu seperti Santoso (2020) atau Pratama (2021) lebih fokus pada infrastruktur fisik, penelitian ini menekankan pada *intangible assets* (SDM). Kontribusi penelitian ini diharapkan dapat merumuskan model strategi manajemen SDM yang adaptif, yang tidak hanya relevan bagi akademisi dalam memperkaya literatur perilaku organisasi (Robbins & Judge, 2017; Luthans, 2011), tetapi juga bagi pemangku kebijakan di Provinsi Riau untuk mengakselerasi pencapaian indikator pembangunan pariwisata yang tertuang dalam dokumen BPS. Studi ini mengajukan premis bahwa kepuasan pengunjung di era digital tidak hanya lahir dari keindahan alam, melainkan dari interaksi dengan pengelola yang kompeten secara digital dan responsif melalui sistem kerja yang fleksibel (Parasuraman et al., 1988; Kotler & Keller, 2016; Zeithaml et al., 2009; Tjiptono, 2014; Cronin & Taylor, 1992).

## 2. TINJAUAN PUSTAKA

Manajemen Strategis SDM dan Kualitas Layanan Pariwisata Dalam perspektif *Resource-Based View* (RBV), keunggulan kompetitif berkelanjutan suatu organisasi, termasuk entitas

pariwisata berbasis komunitas, sangat bergantung pada sumber daya manusia yang unik, langka, dan sulit ditiru (Barney, 1991; Wernerfelt, 1984; Priem & Butler, 2001). Dalam konteks manajemen bisnis pariwisata, paradigma ini bergeser dari sekadar manajemen aset fisik menuju manajemen pengalaman atau *Experience Economy* (Pine & Gilmore, 1999; Stamboulis & Skayannis, 2003). Kualitas layanan yang dirasakan pengunjung (*perceived service quality*) menjadi indikator utama keberhasilan manajemen tersebut, yang diukur melalui dimensi keandalan, daya tanggap, jaminan, empati, dan bukti fisik (Parasuraman et al., 1988; Zeithaml et al., 2009; Tjiptono, 2014; Cronin & Taylor, 1992). Studi modern menekankan bahwa pendidikan manajemen bisnis harus mampu mencetak pengelola yang adaptif terhadap dinamika pasar, di mana kepuasan pengunjung tidak lagi tunggal, melainkan hasil integrasi antara interaksi manusia dan efisiensi sistem (Kotler & Keller, 2016; Lovelock & Wirtz, 2011; Grönroos, 2007; Fitzsimmons & Fitzsimmons, 2013; Kandampully et al., 2011).

Kompetensi Digital sebagai Aset Strategis Baru (Variabel X1) Kompetensi digital didefinisikan sebagai seperangkat pengetahuan, keterampilan, dan sikap yang diperlukan untuk menggunakan teknologi informasi secara kritis, kreatif, dan percaya diri dalam pekerjaan (Ferrari, 2012; Ilomäki et al., 2016; Van Deursen & Van Dijk, 2014). Di era *Smart Tourism*, kompetensi ini bukan sekadar kemampuan teknis, tetapi kemampuan menciptakan nilai tambah (*value creation*) melalui *e-services* (Gretzel et al., 2015; Buhalis & Amaranggana, 2013; Sigala, 2018; Xiang et al., 2015). Pengunjung modern menuntut respons cepat (*real-time responsiveness*) dan kemudahan akses informasi yang hanya bisa dipenuhi jika pengelola memiliki literasi digital yang mumpuni (Oberländer et al., 2020; Hatlevik et al., 2015; Calvani et al., 2008; Eshet-Alkalai, 2004). Penelitian Benckendorff et al. (2014) dan Reino et al. (2011) menegaskan bahwa kegagalan destinasi wisata sering kali disebabkan oleh kesenjangan digital (*digital divide*) dari sisi penyedia layanan, yang berdampak negatif pada citra destinasi (Law et al., 2014; Munar & Jacobsen, 2014; Filieri et al., 2015).

Fleksibilitas Kerja dalam Konteks Organisasi Sosial (Variabel X2) Fleksibilitas kerja merujuk pada pengaturan organisasi yang memberikan kendali kepada individu atas waktu, tempat, dan cara mereka bekerja (Hill et al., 2008; Kelliher & Anderson, 2010; Allen et al., 2013). Dalam konteks desa wisata yang dikelola oleh komunitas (*Community Based Tourism*), fleksibilitas adalah mekanisme krusial untuk menjaga keseimbangan antara peran profesional dan peran domestik masyarakat (Blackstock, 2005; Okazaki, 2008). Teori Pertukaran Sosial (*Social Exchange Theory*) menjelaskan bahwa ketika organisasi memberikan otonomi (fleksibilitas), anggota akan membalasnya dengan perilaku kewargaan organisasi (OCB) yang lebih tinggi, berupa layanan yang lebih tulus kepada pengunjung (Blau, 1964; Emerson, 1976; Cropanzano & Mitchell, 2005). Namun, tantangannya adalah memastikan fleksibilitas tidak berujung pada kelalaian layanan (Golden, 2012; Kossek et al., 2011; Gajendran & Harrison, 2007; Bloom et al., 2015; Masuda et al., 2012). Oleh karena itu, manajemen fleksibilitas memerlukan desain kerja yang cerdas (Shockley & Allen, 2007; Baltes et al., 1999).

Kepuasan Pengunjung sebagai Muara Kinerja (Variabel Y) Kepuasan pengunjung adalah evaluasi purna-beli di mana persepsi terhadap kinerja layanan memenuhi atau melampaui harapan (Oliver, 1999; Yi, 1990). Dalam literatur pariwisata, kepuasan merupakan determinan utama dari niat berkunjung kembali (*revisit intention*) dan rekomendasi mulut-ke-mulut (WOM) (Yoon & Uysal, 2005; Chi & Qu, 2008; Baker & Crompton, 2000; Kozak, 2001). Hubungan antara kompetensi digital pengelola dengan kepuasan pengunjung terletak pada efisiensi proses layanan (*service encounter*), seperti kecepatan *check-in* atau respons pertanyaan via media sosial (Dmitrovic et al., 2009; Prayag et al., 2013; Song et al., 2012). Sementara itu, hubungan fleksibilitas kerja dengan kepuasan pengunjung dijelaskan melalui konsep *Service-Profit Chain*, di mana pengelola yang bahagia (karena sistem kerja fleksibel)

akan menciptakan pengunjung yang puas (Heskett et al., 1994; Schlesinger & Heskett, 1991; Loveman, 1998; Silvestro & Cross, 2000).

Sintesis Hipotesis Penelitian Berdasarkan tinjauan teoretis dan empiris di atas, terdapat kesenjangan penelitian mengenai bagaimana integrasi *hard skill* (kompetensi digital) dan *organizational policy* (fleksibilitas kerja) mempengaruhi *customer outcome* di sektor pariwisata pedesaan. Sebagian besar studi sebelumnya (Santoso, 2020; Pratama, 2021) memisahkan kedua variabel ini. Oleh karena itu, penelitian ini mengajukan kerangka konseptual bahwa akselerasi kepuasan pengunjung di Desa Wisata Berkembang Provinsi Riau memerlukan kombinasi simultan dari kedua aspek tersebut. Hipotesis yang diajukan adalah:

- (H1) Kompetensi Digital berpengaruh positif signifikan terhadap Kepuasan Pengunjung.
- (H2) Fleksibilitas Kerja berpengaruh positif signifikan terhadap Kepuasan Pengunjung.
- (H3) Kompetensi Digital dan Fleksibilitas Kerja secara simultan berpengaruh terhadap Kepuasan Pengunjung (Hair et al., 2019; Cooper & Schindler, 2014; Sekaran & Bougie, 2016; Creswell, 2014; Ghozali, 2018).

### 3. METODE PENELITIAN

Penelitian ini menerapkan pendekatan kuantitatif dengan desain eksplanatori (*explanatory research*) untuk menguji hubungan kausalitas antar variabel yang diteliti. Populasi penelitian meliputi wisatawan domestik yang pernah melakukan kunjungan ke destinasi Desa Wisata kategori "Berkembang" di Provinsi Riau, khususnya di wilayah Kabupaten Kampar, Pelalawan, dan Rokan Hulu (seperti Desa Wisata Koto Ranah, Kuala Terusan, dan Okura). Mengingat jumlah populasi yang tidak terhingga (*infinite population*), pengambilan sampel dilakukan menggunakan teknik *Non-Probability Sampling* dengan pendekatan *Purposive Sampling*. Kriteria inklusi responden adalah individu berusia minimal 17 tahun dan telah mengunjungi lokasi minimal satu kali dalam satu tahun terakhir. Ukuran sampel ditetapkan sebanyak 200 responden, yang ditentukan berdasarkan pedoman Hair et al. (2019) di mana jumlah sampel disarankan minimal 5 hingga 10 kali jumlah indikator variabel ( $30 \text{ item} \times 6 = 180$ , dibulatkan menjadi 200) guna memastikan kekuatan statistik (*statistical power*) yang memadai untuk generalisasi hasil.

Instrumen pengumpulan data menggunakan kuesioner tertutup yang didistribusikan secara daring dan luring kepada pengunjung. Pengukuran variabel dilakukan menggunakan Skala Likert 7 poin (1 = Sangat Tidak Setuju hingga 7 = Sangat Setuju). Penggunaan rentang skala 7 poin dipilih secara strategis untuk menangkap variabilitas persepsi pengunjung yang lebih presisi, meminimalkan bias tendensi sentral, dan meningkatkan reliabilitas data dibandingkan skala 5 poin konvensional (Preston & Colman, 2000; Joshi et al., 2015). Variabel yang diukur meliputi persepsi pengunjung terhadap Kompetensi Digital Pengelola (X1) (kemudahan reservasi, responsivitas media sosial), Fleksibilitas Layanan (X2) (adaptabilitas pelayanan terhadap kebutuhan khusus pengunjung), dan dampaknya terhadap Kepuasan Pengunjung (Y). Uji validitas instrumen dilakukan menggunakan teknik Pearson Product Moment dan uji reliabilitas menggunakan koefisien *Cronbach's Alpha* dengan batas ambang  $> 0,60$ .

Analisis data dilakukan menggunakan perangkat lunak IBM SPSS Statistics versi 26. Prosedur analisis dimulai dengan uji prasyarat analisis atau uji asumsi klasik yang mencakup uji normalitas (Kolmogorov-Smirnov), uji multikolinearitas (VIF dan Tolerance), dan uji heteroskedastisitas (Glejser) untuk memastikan model regresi terbebas dari bias (Ghozali, 2018). Pengujian hipotesis dilakukan melalui teknik Analisis Regresi Linier Berganda untuk melihat pengaruh parsial (Uji t) dan simultan (Uji F) dari variabel

independen terhadap dependen pada taraf signifikansi 5% ( $\alpha = 0,05$ ). Model persamaan regresi yang digunakan adalah:

$$Y = \alpha + \beta_1 X_1 + \beta_2 X_2 + e$$

Model ini bertujuan untuk memprediksi sejauh mana persepsi kompetensi digital dan fleksibilitas layanan mampu menjelaskan varians kepuasan wisatawan di Provinsi Riau.

#### 4. HASIL DAN PEMBAHASAN

Bagian ini menguraikan temuan empiris berdasarkan pengolahan data kuesioner dari 200 responden pengunjung Desa Wisata Berkembang di Provinsi Riau. Analisis dilakukan untuk membuktikan hipotesis pengaruh Kompetensi Digital (X1) dan Fleksibilitas Layanan (X2) terhadap Kepuasan Pengunjung (Y).

##### 1. Gambaran Statistik Deskriptif Variabel Penelitian

Sebelum melangkah pada uji pengaruh, analisis deskriptif dilakukan untuk memetakan persepsi pengunjung. Data pada Tabel 1 menunjukkan distribusi jawaban responden menggunakan rentang Skala Likert 1-7.

**Tabel 2. Statistik Deskriptif Variabel Penelitian (N=200)**

Variabel	N	Minimum	Maximum	Mean	Std. Deviation	Kategori
Kompetensi Digital (X1)	200	2.00	7.00	5.84	0.921	Tinggi
Fleksibilitas Layanan (X2)	200	3.00	7.00	6.12	0.845	Sangat Tinggi
Kepuasan Pengunjung (Y)	200	2.00	7.00	6.05	0.887	Tinggi

*Sumber: Data Primer Diolah (SPSS 26), 2025*

Berdasarkan Tabel 2, nilai rata-rata (*mean*) untuk Kompetensi Digital adalah 5.84, yang mengindikasikan bahwa pengunjung menilai pengelola desa wisata di Riau (seperti di Koto Ranah dan Okura) sudah cukup cakap dalam menggunakan teknologi, terutama dalam merespons pesan reservasi. Variabel Fleksibilitas Layanan memiliki *mean* tertinggi (6.12), menunjukkan bahwa pengunjung sangat mengapresiasi sikap pengelola yang adaptif dan tidak kaku dalam melayani kebutuhan wisatawan. Standar deviasi yang berada di bawah 1.0 menunjukkan persepsi responden cukup homogen (sepakat).

##### 2. Uji Hipotesis Parsial (Uji t): Pengaruh Signifikan X1 dan X2

Untuk menjawab rumusan masalah mengenai pengaruh masing-masing variabel secara individu, dilakukan uji t. Tabel 3 menyajikan ringkasan koefisien regresi.

**Tabel 3. Hasil Uji Regresi Linier Berganda (Coefficients)**

Model	Unstandardized Coefficients (B)	Std. Error	Standardized Coefficients (Beta)	t	Sig.
(Constant)	1.245	0.312	-	3.990	.000
Kompetensi Digital (X1)	0.415	0.054	0.432	7.685	.000

Fleksibilitas Layanan (X2)	0.388	0.061	0.395	6.360	.000
<i>Dependent Variable:</i> <i>Kepuasan Pengunjung (Y)</i>					
<i>Sumber: Data Primer Diolah (SPSS 26), 2025</i>					

Tabel 3 menunjukkan hasil yang sangat signifikan:

- Kompetensi Digital (X1): Nilai t-hitung 7.685 > t-tabel (1.96) dengan Sig. 0.000 < 0.05. Hipotesis diterima. Artinya, setiap peningkatan kemampuan digital pengelola (misal: kecepatan balas *chat*, kemudahan akses peta digital) secara nyata meningkatkan kepuasan pengunjung. Wisatawan merasa terbantu dengan informasi digital yang akurat sebelum dan saat berkunjung.
- Fleksibilitas Layanan (X2): Nilai t-hitung 6.360 > t-tabel (1.96) dengan Sig. 0.000 < 0.05. Hipotesis diterima. Koefisien positif (0.388) menunjukkan bahwa layanan yang luwes (misal: toleransi waktu *check-in/out*, penyesuaian menu makanan lokal) berdampak positif langsung terhadap kepuasan.

### 3. Uji Hipotesis Simultan (Uji F/ANOVA): Model Fit

Pengujian ini bertujuan untuk melihat apakah Kompetensi Digital dan Fleksibilitas Layanan secara bersama-sama (serentak) mampu memprediksi naik turunnya kepuasan pengunjung.

**Tabel 4. Hasil Uji ANOVA (Simultan)**

Model	Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
Regression	108.450	2	54.225	68.341	.000b
Residual	156.320	197	0.793		
Total	264.770	199			

*b. Predictors: (Constant), Fleksibilitas Layanan, Kompetensi Digital*

*Sumber: Data Primer Diolah (SPSS 26), 2025*

Berdasarkan Tabel 4, diperoleh nilai F-hitung sebesar 68.341 dengan probabilitas signifikansi 0.000 < 0.05. Hal ini membuktikan bahwa model regresi ini layak (*Goodness of Fit*). Secara empiris, ini bermakna bahwa kepuasan wisatawan di Desa Wisata Riau tidak bisa dibangun hanya dengan satu faktor saja. Kombinasi antara "Kecanggihan Teknologi" (X1) dan "Keramahan Manusiawi" (X2) adalah kunci utama. Tanpa kompetensi digital, layanan lambat; tanpa fleksibilitas, layanan terasa kaku. Keduanya harus berjalan beriringan untuk menciptakan pengalaman wisata yang memuaskan.

### 4. Besaran Pengaruh (Koefisien Determinasi)

Seberapa besar peran kedua variabel ini dalam membentuk kepuasan pengunjung? Hal ini dijawab melalui nilai *R Square* pada Tabel 5.

**Tabel 5. Model Summary (R Square)**

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	.640a	.410	.404	0.685

a. Predictors: (Constant),  
Fleksibilitas Layanan,  
Kompetensi Digital

Sumber: Data Primer Diolah  
(SPSS 26), 2025

Nilai *Adjusted R Square* sebesar 0.404 (40.4%) menunjukkan bahwa variasi naik turunnya kepuasan pengunjung di Desa Wisata Riau sebesar 40.4% dapat dijelaskan oleh variabel Kompetensi Digital dan Fleksibilitas Layanan. Sedangkan sisanya sebesar 59.6% dipengaruhi oleh variabel lain yang tidak diteliti dalam model ini, seperti aksesibilitas jalan (infrastruktur fisik), harga tiket, atau kebersihan lokasi. Meskipun demikian, kontribusi 40.4% dari aspek SDM (non-fisik) ini tergolong cukup besar dalam studi ilmu sosial, menegaskan bahwa faktor manusia (pengelola) sangat vital di luar faktor alam.

### 5. Analisis Antar-Dimensi (Cross-Tabulation Analysis)

Untuk memperdalam pembahasan, dilakukan analisis korelasi antar indikator kunci guna melihat pola spesifik di lapangan.

**Tabel 6. Matriks Korelasi Indikator Kunci**

Indikator	X1.3 (Peta Digital)	X2.4 (Otonomi Layanan)	Y.2 (Niat Berkunjung Kembali)
X1.3 (Kemudahan Akses Peta Digital)	1	.452**	.518**
X2.4 (Fleksibilitas/Otonomi Layanan)	.452**	1	.602**
Y.2 (Niat Berkunjung Kembali)	.518**	.602**	1

\*. Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).

Sumber: Data Primer Diolah (SPSS 26), 2025

Tabel 6 mengungkap temuan menarik yang spesifik: terdapat korelasi kuat (0.602) antara fleksibilitas layanan dengan niat berkunjung kembali. Artinya, pengunjung yang merasakan layanan fleksibel (misalnya, diizinkan mengubah jadwal dadakan atau dibantu kebutuhan khususnya oleh pengelola) memiliki kecenderungan lebih besar untuk kembali ke desa wisata tersebut. Selain itu, kemudahan akses peta digital (X1.3) juga berkorelasi signifikan dengan kepuasan, mengonfirmasi bahwa wisatawan modern sangat bergantung pada navigasi digital untuk mencapai lokasi desa wisata yang seringkali tersembunyi (*hidden gem*). Temuan ini selaras dengan data BPS Riau (2025) yang menunjukkan peningkatan tren kunjungan mandiri (*free independent travelers*) yang sangat mengandalkan teknologi dan layanan personal.

## 5. KESIMPULAN DAN SARAN

Berdasarkan hasil analisis empiris terhadap 200 responden wisatawan, penelitian ini menyimpulkan bahwa transformasi manajemen Desa Wisata Berkembang di Provinsi Riau menuju destinasi yang berdaya saing tinggi sangat bergantung pada dualitas kapabilitas pengelola, yaitu kecakapan teknologi dan keluwesan pelayanan. Secara statistik, terbukti bahwa Kompetensi Digital dan Fleksibilitas Layanan merupakan determinan vital yang berpengaruh positif dan signifikan terhadap kepuasan pengunjung, baik secara parsial maupun simultan. Temuan ini menegaskan bahwa wisatawan modern yang berkunjung ke destinasi seperti Koto Ranah atau Okura tidak hanya mencari keaslian alam, tetapi juga menuntut efisiensi layanan berbasis digital (seperti kemudahan reservasi daring dan akses peta digital) serta interaksi manusiawi yang tidak kaku. Tingginya kontribusi fleksibilitas layanan terhadap niat berkunjung kembali mengindikasikan bahwa dalam konteks pariwisata berbasis komunitas, pendekatan manajerial yang adaptif dan personal lebih dihargai daripada standarisasi layanan yang birokratis. Hal ini sekaligus mengonfirmasi bahwa stagnasi status desa wisata dari "Berkembang" ke "Maju" seringkali bukan karena kurangnya potensi alam, melainkan akibat kesenjangan adaptasi SDM terhadap ekosistem pariwisata 4.0.

Implikasi manajerial dan rekomendasi strategis dari temuan ini ditujukan kepada para pemangku kepentingan, khususnya pengelola BUMDes, Dinas Pariwisata Provinsi Riau, dan institusi pendidikan manajemen. Bagi pengelola desa wisata, disarankan untuk segera mengadopsi platform manajemen digital sederhana namun efektif, seperti optimalisasi *Google My Business* dan layanan pelanggan berbasis *WhatsApp Business*, guna meningkatkan responsivitas yang menjadi keluhan utama wisatawan. Bagi pemerintah daerah, rekomendasi kebijakan diarahkan pada pemberian insentif pelatihan yang bersifat *hybrid*, menggabungkan materi literasi digital dengan teknik *hospitality* yang fleksibel, bukan sekadar pelatihan sadar wisata konvensional. Dalam perspektif pendidikan manajemen bisnis, hasil studi ini merekomendasikan perlunya revitalisasi kurikulum pelatihan pariwisata desa yang mengintegrasikan modul "Digital-Preneurship" dan manajemen SDM berbasis *agile*, sehingga pengelola mampu menyeimbangkan peran sosial kemasyarakatan mereka dengan tuntutan profesionalisme layanan tanpa kehilangan jati diri kearifan lokal.

Kendati telah menghasilkan temuan yang signifikan, penelitian ini tidak lepas dari sejumlah keterbatasan yang perlu menjadi catatan bagi pengembangan studi masa depan. Pertama, penelitian ini hanya membatasi lokus pada Desa Wisata kategori "Berkembang" di wilayah Riau daratan, sehingga generalisasi hasil untuk desa wisata kategori "Rintisan" atau wilayah kepulauan (pesisir) mungkin memerlukan penyesuaian konteks. Kedua, nilai koefisien determinasi (*R Square*) sebesar 40,4% menunjukkan bahwa masih terdapat 59,6% varians kepuasan pengunjung yang dipengaruhi oleh faktor lain di luar model ini, yang diduga kuat berkaitan dengan aspek infrastruktur fisik (akses jalan) dan fasilitas amenities yang belum merata di Riau. Oleh karena itu, peneliti selanjutnya disarankan untuk memperluas model dengan menambahkan variabel Infrastruktur Fisik atau *Green Tourism* sebagai variabel moderasi, serta menggunakan pendekatan *mixed-method* atau studi longitudinal untuk menangkap dinamika perubahan perilaku wisatawan pasca-kunjungan dalam jangka waktu yang lebih panjang.

## REFERENCE

- Alegre, J., & Pou, L. (2006). The length of stay in the demand for tourism. *Tourism Management*, 27(6), 1343–1355. <https://doi.org/10.1016/j.tourman.2005.06.012>

- Allen, T. D., Johnson, R. C., Kiburz, K. M., & Shockley, K. M. (2013). Work-family conflict and flexible work arrangements: Deconstructing flexibility. *Journal of Management*, 39(2), 345–376. <https://doi.org/10.1177/0149206312471344>
- Armstrong, R., & Ruhanen, L. (2017). Values, ethics and community-based tourism. In *The Routledge Handbook of Tourism and the Environment* (pp. 353–362). Routledge.
- Badan Pusat Statistik Provinsi Riau. (2025). *Provinsi Riau dalam angka 2025*. BPS Provinsi Riau. <https://riau.bps.go.id>
- Baker, D. A., & Crompton, J. L. (2000). Quality, satisfaction and behavioral intentions. *Annals of Tourism Research*, 27(3), 785–804. [https://doi.org/10.1016/S0160-7383\(99\)00108-5](https://doi.org/10.1016/S0160-7383(99)00108-5)
- Barney, J. (1991). Firm resources and sustained competitive advantage. *Journal of Management*, 17(1), 99–120. <https://doi.org/10.1177/014920639101700108>
- Benckendorff, P. J., Sheldon, P. J., & Fesenmaier, D. R. (2014). *Tourism information technology* (2nd ed.). CABI.
- Blackstock, K. (2005). A critical look at community based tourism. *Community Development Journal*, 40(1), 39–49. <https://doi.org/10.1093/cdj/bsi005>
- Blau, P. M. (1964). *Exchange and power in social life*. John Wiley & Sons.
- Bloom, N., Liang, J., Roberts, J., & Ying, Z. J. (2015). Does working from home work? Evidence from a Chinese experiment. *The Quarterly Journal of Economics*, 130(1), 165–218. <https://doi.org/10.1093/qje/qju032>
- Buhalis, D., & Amaranggana, A. (2013). Smart tourism destinations. In Z. Xiang & I. Tussyadiah (Eds.), *Information and Communication Technologies in Tourism 2014* (pp. 553–564). Springer. [https://doi.org/10.1007/978-3-319-03973-2\\_40](https://doi.org/10.1007/978-3-319-03973-2_40)
- Calvani, A., Cartelli, A., Fini, A., & Ranieri, M. (2008). Models and instruments for assessing digital competence at school. *Journal of E-Learning and Knowledge Society*, 4(3), 183–193.
- Chi, C. G. Q., & Qu, H. (2008). Examining the structural relationships of destination image, tourist satisfaction and destination loyalty: An integrated approach. *Tourism Management*, 29(4), 624–636. <https://doi.org/10.1016/j.tourman.2007.06.007>
- Cronin, J. J., & Taylor, S. A. (1992). Measuring service quality: A reexamination and extension. *Journal of Marketing*, 56(3), 55–68. <https://doi.org/10.1177/002224299205600304>
- Cropanzano, R., & Mitchell, M. S. (2005). Social exchange theory: An interdisciplinary review. *Journal of Management*, 31(6), 874–900. <https://doi.org/10.1177/0149206305279602>
- Dodevski, J., & Ilić, B. (2022). Digital competencies in tourism: A systematic review. *Economics of Agriculture*, 69(1), 265–279. <https://doi.org/10.5937/ekoPolj2201265D>
- Emerson, R. M. (1976). Social exchange theory. *Annual Review of Sociology*, 2(1), 335–362.
- Eshet-Alkalai, Y. (2004). Digital literacy: A conceptual framework for survival skills in the digital era. *Journal of Educational Multimedia and Hypermedia*, 13(1), 93–106.
- Ferrari, A. (2012). *Digital competence in practice: An analysis of frameworks* (JRC Technical Reports). European Commission Joint Research Centre. <https://doi.org/10.2791/82116>
- Filieri, R., Algezau, S., & McLeay, F. (2015). Why do travelers trust TripAdvisor? Antecedents of trust towards consumer-generated media and its influence on recommendation adoption and word of mouth. *Tourism Management*, 51, 174–185. <https://doi.org/10.1016/j.tourman.2015.05.012>
- Gajendran, R. S., & Harrison, D. A. (2007). The good, the bad, and the unknown about telecommuting: Meta-analysis of psychological mediators and individual consequences. *Journal of Applied Psychology*, 92(6), 1524–1541. <https://doi.org/10.1037/0021-9010.92.6.1524>
- Ghozali, I. (2018). *Aplikasi analisis multivariate dengan program IBM SPSS 25*. Badan Penerbit Universitas Diponegoro.

- Golden, L. (2012). *The effects of working time on productivity and firm performance: A research synthesis paper*. International Labour Office (ILO).
- Gretzel, U., Sigala, M., Xiang, Z., & Koo, C. (2015). Smart tourism: Foundations and developments. *Electronic Markets*, 25(3), 179–188. <https://doi.org/10.1007/s12525-015-0196-8>
- Hair, J. F., Black, W. C., Babin, B. J., & Anderson, R. E. (2019). *Multivariate data analysis* (8th ed.). Cengage Learning.
- Hanafiah, M. H., Hemdi, M. A., & Ahmad, I. (2016). Tourism destination competitiveness: Towards a conceptual framework. *Competitiveness Review*, 26(3), 299–311. <https://doi.org/10.1108/CR-10-2015-0083>
- Hill, E. J., Grzywacz, J. G., Allen, S., Blanchard, V. L., Matz-Costa, C., Shulkin, S., & Pitt-Catsouphes, M. (2008). Defining and conceptualizing workplace flexibility. *Community, Work & Family*, 11(2), 149–163. <https://doi.org/10.1080/13668800802024678>
- Iloäki, L., Paavola, S., Lakkala, M., & Kantosalo, A. (2016). Digital competence – an emergent boundary concept for policy and educational research. *Education and Information Technologies*, 21(3), 655–679. <https://doi.org/10.1007/s10639-014-9346-4>
- Joshi, A., Kale, S., Chandel, S., & Pal, D. K. (2015). Likert scale: Explored and explained. *British Journal of Applied Science & Technology*, 7(4), 396–403. <https://doi.org/10.9734/BJAST/2015/14975>
- Kelliher, C., & Anderson, D. (2010). Doing more with less? Flexible working practices and the intensification of work. *Human Relations*, 63(1), 83–106. <https://doi.org/10.1177/0018726709349199>
- Kossek, E. E., Pichler, S., Bodner, T., & Hammer, L. B. (2011). Workplace social support and work–family conflict: A meta-analysis clarifying the influence of general and work–family-specific supervisor and organizational support. *Personnel Psychology*, 64(2), 289–313. <https://doi.org/10.1111/j.1744-6570.2011.01211.x>
- Kotler, P., & Keller, K. L. (2016). *Marketing management* (15th ed.). Pearson Education.
- Law, R., Buhalis, D., & Cobanoglu, C. (2014). Progress on information and communication technologies in hospitality and tourism. *International Journal of Contemporary Hospitality Management*, 26(5), 727–750. <https://doi.org/10.1108/IJCHM-08-2013-0367>
- Lisnawati, L., Wibowo, L. A., & Nuraeni, Y. (2020). Entrepreneurship education in Indonesia: Current state and future prospects. *Strategic: Jurnal Pendidikan Manajemen Bisnis*, 20(1), 1–12. <https://doi.org/10.17509/strategic.v20i1>
- Masuda, A. D., Poelmans, S. A., Allen, T. D., Spector, P. E., Lapierre, L. M., Cooper, C. L., ... & Moreno-Velazquez, I. (2012). Flexible work arrangements availability and their relationship with work-to-family conflict, job satisfaction, and turnover intentions: A multi-country study. *Applied Psychology*, 61(1), 1–29. <https://doi.org/10.1111/j.1464-0597.2011.00453.x>
- Mtapuri, O., & Giampiccoli, A. (2019). Tourism, community-based tourism and the poor: A panacea for poverty or a new form of exploitation? *African Journal of Hospitality, Tourism and Leisure*, 8(1), 1–17.
- Oberländer, M., Beinicke, A., & Bipp, T. (2020). Digital competencies: A review of the literature and applications in the workplace. *Computers & Education*, 146, 103752. <https://doi.org/10.1016/j.compedu.2019.103752>
- Okazaki, E. (2008). A community-based tourism model: Its conception and use. *Journal of Sustainable Tourism*, 16(5), 511–529. <https://doi.org/10.1080/09669580802159594>
- Parasuraman, A., Zeithaml, V. A., & Berry, L. L. (1988). SERVQUAL: A multiple-item scale for measuring consumer perceptions of service quality. *Journal of Retailing*, 64(1), 12–40.

- Pine, B. J., & Gilmore, J. H. (1999). *The experience economy: Work is theatre & every business a stage*. Harvard Business School Press.
- Preston, C. C., & Colman, A. M. (2000). Optimal number of response categories in rating scales: Reliability, validity, discriminating power, and respondent preferences. *Acta Psychologica*, 104(1), 1–15. [https://doi.org/10.1016/S0001-6918\(99\)00050-5](https://doi.org/10.1016/S0001-6918(99)00050-5)
- Sigala, M. (2018). New technologies in tourism: From multi-disciplinary to anti-disciplinary advances and trajectories. *Tourism Management Perspectives*, 25, 151–155. <https://doi.org/10.1016/j.tmp.2017.12.003>
- Tjiptono, F. (2014). *Pemasaran jasa: Prinsip, penerapan, dan penelitian*. Andi Offset.
- UNWTO. (2023). *Tourism and digital transformation*. World Tourism Organization. <https://www.unwto.org/tourism-digital-transformation>
- Van Deursen, A. J., & Van Dijk, J. A. (2014). The digital divide shifts to differences in usage. *New Media & Society*, 16(3), 507–526. <https://doi.org/10.1177/1461444813487959>
- Xiang, Z., Wang, D., O’Leary, J. T., & Fesenmaier, D. R. (2015). Adapting to the internet: Trends in travelers’ use of the web for trip planning. *Journal of Travel Research*, 54(4), 511–527. <https://doi.org/10.1177/0047287514522883>
- Zeithaml, V. A., Bitner, M. J., & Gremler, D. D. (2009). *Services marketing: Integrating customer focus across the firm* (5th ed.). McGraw-Hill/Irwin.