

ANALISIS FUNGSI MANAJEMEN PELAKSANAAN (ACTUATING) DI KAMPUNG LAWAS MASPATI SURABAYA

¹Muhammad Zaki, ²Garsione Agni Andrea

^{1,2}Universitas Pembangunan Nasional "Veteran" Jawa Timur

Email: muhzaki703@gmail.com

Abstract

Community-based tourism village development is a crucial strategy for enhancing local welfare and cultural preservation, in line with the mandate of national tourism policy. Nevertheless, its implementation often faces fundamental challenges, such as low active community participation, minimal socialization, and a lack of synchronization among stakeholders. Kampung Lawas Maspiti in Surabaya, a tourist attraction with historical potential, experiences similar obstacles in optimally coordinating resident participation, indicating weaknesses in managerial functions. This study aims to analyze the implementation of the actuating function based on the POAC management framework in Kampung Lawas Maspiti, Surabaya, and to identify its supporting and inhibiting factors. The method used is descriptive qualitative with a case study design. Data was collected through in-depth interviews, participatory observation, and documentation, which were then analyzed using the Miles and Huberman interactive model. The results show that the implementation of tourism activities runs effectively thanks to a collective strength sustained by the spirit of mutual cooperation. Resident motivation is successfully built through a combination of financial incentives (transparent fee distribution and "saweran" bonuses) and non-financial incentives (a sense of pride and togetherness). Participatory leadership that sets an example, flexible two-way communication via WhatsApp groups, and an adaptive directing system are key to its success. However, several challenges were identified, such as the absence of written Standard Operating Procedures (SOPs), which risks service inconsistency, and limited human resource capacity for professional services. Therefore, the development of SOPs and human resource capacity building are the main recommendations for sustainability.

Keywords: Tourism Village Management, Community Participation, POAC Management, Actuating, Kampung Lawas Maspiti.

Abstrak

Pengembangan desa wisata berbasis masyarakat merupakan strategi penting untuk peningkatan kesejahteraan lokal dan pelestarian budaya yang sejalan dengan amanat kebijakan pariwisata nasional. Meskipun demikian, implementasinya seringkali dihadapkan pada tantangan fundamental, seperti rendahnya partisipasi aktif masyarakat, minimnya sosialisasi, serta kurangnya sinkronisasi antar pemangku kepentingan. Kampung Lawas Maspiti di Surabaya, sebuah daya tarik wisata dengan potensi sejarah, mengalami kendala serupa dalam mengkoordinasikan partisipasi warga secara optimal, yang mengindikasikan adanya kelemahan dalam fungsi manajerial. Penelitian ini bertujuan menganalisis implementasi fungsi pelaksanaan (*actuating*) berdasarkan kerangka manajemen POAC di Kampung Lawas Maspiti, Surabaya, dan mengidentifikasi faktor pendukung dan penghambatnya. Metode yang digunakan adalah kualitatif deskriptif dengan desain studi kasus. Pengumpulan data dilakukan melalui wawancara mendalam,

observasi partisipatif, dan dokumentasi, yang kemudian dianalisis menggunakan model interaktif Miles dan Huberman. Hasil penelitian menunjukkan bahwa pelaksanaan kegiatan wisata berjalan efektif berkat kekuatan kolektif yang ditopang oleh semangat gotong royong. Motivasi warga berhasil dibangun melalui kombinasi insentif finansial (pembagian *fee* transparan dan bonus "saweran") dan non-finansial (rasa bangga dan kebersamaan). Kepemimpinan partisipatif yang memberi contoh teladan, komunikasi dua arah yang fleksibel via grup WhatsApp, serta sistem pengarahan pelaksanaan yang adaptif menjadi kunci keberhasilan. Meskipun demikian, ditemukan beberapa tantangan, seperti ketiadaan Standar Operasional Prosedur (SOP) tertulis yang berisiko pada inkonsistensi layanan dan keterbatasan kapasitas SDM dalam layanan profesional. Oleh karena itu, penyusunan SOP dan peningkatan kapasitas SDM menjadi rekomendasi utama untuk keberlanjutan.

Kata Kunci: Pengelolaan Desa Wisata, Partisipasi Masyarakat, Manajemen POAC, *Actuating*, Kampung Lawas Maspati.

1. PENDAHULUAN

Pariwisata berkelanjutan berbasis masyarakat menjadi kunci dalam meningkatkan kesejahteraan rakyat, sejalan dengan amanat Undang-Undang Nomor 10 Tahun 2009 tentang Kepariwisataan (Resnawaty, 2016). Salah satu bentuk pengembangan pariwisata yang berpusat pada masyarakat adalah desa wisata, yang berfokus pada pemberdayaan penduduk lokal untuk mencapai tujuan kepariwisataan (Sidiq & Resnawaty, 2017). Konsep pemberdayaan masyarakat desa, yang tertuang dalam Undang-Undang Nomor 6 Tahun 2014 tentang Desa, mencakup peningkatan kapasitas individu dan pemanfaatan sumber daya lokal guna mengembangkan kemandirian dan kesejahteraan. Dalam konteks ini, pengelolaan kawasan wisata skala desa diakui sebagai salah satu sumber pendapatan penting, menjadikan desa wisata berperan krusial dalam mendorong kesejahteraan dan kemandirian ekonomi desa (Sigalingging, Darlin, & Leiwakabessy, 2023). Pengembangan desa wisata berbasis masyarakat telah terbukti sebagai strategi

efektif dalam memupuk partisipasi aktif warga dalam pengelolaan pariwisata dan pembangunan ekonomi lokal (Anwar, dkk., 2023).

Desa wisata pada dasarnya merupakan model pariwisata yang menekankan keterlibatan aktif masyarakat dan prinsip keberlanjutan (Dewi, dkk., 2013). Beeton (2006) dalam Sanjaya (2018) menegaskan bahwa pariwisata berbasis masyarakat berupaya melibatkan dan memberdayakan penduduk setempat untuk melestarikan budaya, tradisi, dan kearifan lokal. Selain menjadi sarana pemberdayaan, desa wisata juga menawarkan pengalaman unik dengan menonjolkan keunikan budaya dan kearifan lokal sebagai daya tarik utama (Komariah, dkk., 2018). Desa wisata yang dikelola secara optimal dapat memberikan manfaat signifikan bagi masyarakat sekaligus menjaga keberlanjutan sosial, budaya, dan ekonomi desa (Udayani, 2024). Namun, berbagai tantangan dalam implementasi pengelolaan desa wisata masih menghambat perkembangannya.

Salah satu kendala yang sering ditemui adalah rendahnya tingkat partisipasi masyarakat dalam pengelolaan fasilitas umum, seperti yang terlihat di Kampung Lawas Maspati (Rahmanto & Rohmadiani, 2020). Permasalahan serupa juga terjadi di Desa Wisata Romokalisari, terdapat kurangnya sosialisasi, motivasi, dan pemahaman mengenai manfaat ekonomi serta sosial dari desa wisata berkontribusi pada partisipasi yang rendah (Dayanti, 2024). Priambodo (2022) menekankan bahwa pengembangan desa wisata membutuhkan kolaborasi antara pemerintah, masyarakat, dan sektor swasta. Akan tetapi, kurangnya sinkronisasi dan koordinasi antar pemangku kepentingan dapat menyebabkan program pengembangan tidak berjalan optimal. Oleh karena itu, diperlukan pendekatan manajemen yang lebih sistematis dan terstruktur untuk memastikan pengelolaan desa wisata berjalan efektif.

Manajemen yang efektif merupakan elemen krusial dalam pengelolaan desa wisata berbasis masyarakat (Puspantari, 2022). Konsep manajemen yang dikenal dengan POAC (Planning, Organizing, Actuating, Controlling) oleh Terry dalam Wijayanti & Wicaksana (2023) menjadi kerangka dasar. Meskipun demikian, penerapan POAC dapat menemui hambatan jika tidak sesuai dengan rencana, seperti kasus di Desa Wisata Mas, Ubud, kepemilikan beralih ke investor asing, memaksa masyarakat mengikuti arahan investor (Jannah & Suryasih, 2019). Analisis POAC pada desa wisata yang menghadapi kendala serupa menjadi motivasi penelitian ini, dengan tujuan utama untuk meningkatkan efektivitas dan efisiensi dalam mencapai target

pengelolaan desa wisata (Dakhi, 2016). Penerapan manajemen POAC juga relevan untuk desa wisata lain yang mengedepankan partisipasi masyarakat dan pelestarian budaya lokal, seperti Kampung Lawas Maspati di Surabaya yang menonjolkan keterlibatan masyarakat dalam menciptakan daya tarik sejarah dan kearifan lokal.

Kampung Lawas Maspati memiliki daya tarik unik berupa wisata sejarah dan budaya yang berakar pada kearifan lokal, menawarkan pengalaman kampung tempo dulu di tengah kota metropolitan. Menurut laman jadesta.kemenparekraf.go.id (Kementerian Pariwisata dan Ekonomi Kreatif, 2025), Kampung Lawas Maspati menyimpan sejarah panjang, mulai dari kawasan bangunan era Kerajaan Mataram, bekas kediaman Raden Soemomihardjo dari Keraton Surakarta, Sekolah Ongko Loro masa kolonial Belanda, hingga Losmen "Asri" yang dulunya pabrik roti milik Haji Iskak dan dapur umum saat pertempuran 10 November 1945.

Meskipun kaya akan daya tarik wisata, Kampung Lawas Maspati masih menghadapi tantangan dalam aspek pengelolaannya. Salah satu permasalahan utama adalah kesulitan dalam mengkoordinasikan partisipasi aktif masyarakat dalam setiap kegiatan wisata, termasuk pemahaman mengenai pembagian upah atau keuntungan. Fenomena ini mengindikasikan bahwa pengelolaan Kampung Lawas Maspati belum sepenuhnya menerapkan fungsi manajemen yang optimal, menunjukkan kelemahan dalam koordinasi internal, ketiadaan standar operasional prosedur (SOP) untuk pembagian hasil, keterbatasan sumber daya komunikasi efektif, serta minimnya monitoring dan

evaluasi. Namun, dugaan ini belum didukung oleh temuan penelitian empiris, sehingga memerlukan analisis mendalam. Oleh karena itu, analisis pelaksanaan kegiatan wisata berdasarkan salah satu fungsi dalam manajemen POAC (Planning, Organizing, Actuating, Controlling) diperlukan untuk mengidentifikasi permasalahan lain, menemukan faktor penyebabnya, dan memberikan rekomendasi untuk optimalisasi pengelolaan desa wisata.

Berdasarkan latar belakang tersebut, penelitian ini bertujuan untuk menganalisis pelaksanaan kegiatan wisata berdasarkan salah satu fungsi manajemen POAC dalam pengelolaan Kampung Lawas Maspati. Analisis ini akan mengidentifikasi tantangan yang dihadapi dalam pelaksanaan kegiatan wisata dan bagaimana pengelolaan dapat dilakukan untuk menunjang pengembangan wisata. Penelitian ini menggunakan pendekatan deskriptif kualitatif (Sugiyono, 2019), yang berfokus pada pemahaman fenomena pengelolaan desa wisata berdasarkan persepsi dan pendalamannya subjek penelitian.

George R. Terry (dalam Ayu & Nawawi, 2023) memperkenalkan empat fungsi manajemen utama: *Planning* (Perencanaan), *Organizing* (Pengorganisasian), *Actuating* (Pelaksanaan), dan *Controlling* (Pengendalian). Keberhasilan manajemen tercapai ketika setiap fungsi ini dijalankan secara optimal untuk mencapai tujuan yang telah dirumuskan (Rohman, 2017). Fungsi-fungsi manajemen ini dianggap sebagai komponen fundamental dalam proses manajerial dan menjadi pedoman dalam menjalankan aktivitas untuk meraih tujuan (Widiana, 2020). Salah satu fungsi manajemen yang digunakan

sebagai teori dalam penelitian ini adalah fungsi *Actuating* (Pelaksanaan).

Actuating (Pelaksanaan) merupakan upaya merealisasikan perencanaan melalui pengarahan dan pemberian motivasi, agar setiap karyawan melaksanakan tugasnya secara optimal sesuai peran dan tanggung jawab yang ditetapkan (Pratama, 2020). George R. Terry (dalam Maharani, dkk., 2021) menyatakan bahwa *Actuating* bertujuan memastikan seluruh individu dalam organisasi bersedia melaksanakan tugas dan tanggung jawabnya sesuai perencanaan, untuk menjamin pencapaian tujuan secara efektif dan efisien. Beberapa fungsi *Actuating* menurut George R. Terry (dalam Maharani, dkk., 2021) adalah sebagai berikut: (1) *Motivating*: upaya manajer menciptakan lingkungan kerja kondusif dan memahami kebutuhan anggota untuk meningkatkan semangat kerja; (2) *Directing*: penyampaian informasi tugas dan prosedur pelaksanaan dari pemimpin kepada anggota, baik lisan maupun tulisan; (3) *Communicating*: komunikasi organisasi yang efektif dua arah, memungkinkan anggota melaporkan perkembangan, mencegah kesalahpahaman, serta didukung pertemuan rutin dan media untuk masukan; dan (4) *Leading*: peran strategis pemimpin dalam menggerakkan sumber daya manusia dengan membangun pengaruh, visi, keteladanan, dan kepercayaan untuk mencapai tujuan organisasi.

2. METODE

Penelitian ini mengadopsi metode kualitatif dengan pendekatan deskriptif, yang bertujuan untuk memahami secara mendalam fenomena pelaksanaan

kegiatan wisata dalam pengelolaan desa wisata sebagaimana dialami oleh subjek penelitian di Kampung Lawas Maspati, Surabaya. Pendekatan kualitatif dipilih karena kemampuannya untuk menggali makna di balik perilaku dan tindakan manusia yang tidak dapat diungkap hanya melalui pembuktian kuantitatif, serta menyajikan temuan dalam bentuk narasi deskriptif. Secara spesifik, penelitian ini menggunakan desain studi kasus deskriptif. Studi kasus memungkinkan peneliti untuk melakukan inkuiri empiris yang mendalam terhadap fenomena pengelolaan desa wisata dalam konteks kehidupan nyata. Dengan fokus pada analisis pelaksanaan kegiatan wisata sebagai unit analisis utama, tipe studi kasus deskriptif digunakan untuk menggambarkan penerapan fungsi pelaksanaan (*actuating*)

Lokasi penelitian adalah Kampung Lawas Maspati, yang terletak di Jalan Maspati V, Kelurahan Bubutan, Kota Surabaya. Kampung ini dipilih karena statusnya sebagai desa wisata yang menonjolkan atraksi sejarah dan budaya, memiliki nilai historis tinggi, serta menunjukkan kesiapan dalam pengelolaan dan partisipasi masyarakat. Penelitian ini dilaksanakan selama tiga bulan untuk memastikan pengumpulan data yang komprehensif. Subjek penelitian adalah para pemangku kepentingan kunci yang terlibat langsung dalam pengelolaan, yaitu Bapak Suyatno (Ketua RW VI), Ibu Feni (Koordinator Kampung Lawas Maspati), dan Ibu Sariani (pemandu wisata), dengan fokus pada peran mereka dalam implementasi fungsi manajemen. Sementara itu, objek penelitian adalah analisis mendalam terhadap penerapan konsep POAC dalam proses pelaksanaan kegiatan wisata di

Kampung Lawas Maspati, termasuk identifikasi tantangan dan peluangnya.

Untuk mengumpulkan data, penelitian ini memanfaatkan tiga teknik utama. Pertama, wawancara semi-terstruktur dilakukan dengan para subjek penelitian untuk menggali informasi mendalam mengenai strategi, tantangan, dan proses pelaksanaan berdasarkan manajemen POAC. Pendekatan ini memberikan fleksibilitas bagi responden untuk menyampaikan pandangan mereka secara bebas. Kedua, observasi partisipatif pasif digunakan untuk mengamati secara langsung proses pengelolaan, struktur organisasi, pembagian tugas, dan pelaksanaan kegiatan wisata tanpa keterlibatan langsung peneliti, guna menjaga objektivitas. Ketiga, teknik dokumentasi digunakan untuk mengumpulkan data dari dokumen primer (rencana induk, SOP, arsip internal) dan sekunder (artikel ilmiah, laporan media, kebijakan pemerintah) yang relevan.

Data yang terkumpul kemudian dianalisis menggunakan teknik analisis data interaktif yang dikembangkan oleh Miles dan Huberman (2014). Proses analisis ini melibatkan tiga tahapan yang berlangsung secara berkesinambungan: reduksi data, penyajian data, dan penarikan kesimpulan. Tahap reduksi data mencakup proses penyeleksian, pemfokusan, penyederhanaan, dan transformasi data mentah menjadi informasi yang relevan dan signifikan. Selanjutnya, pada tahap penyajian data, informasi yang telah direduksi disusun dan diorganisasikan dalam bentuk narasi deskriptif yang sistematis agar mudah dipahami. Tahap terakhir adalah penarikan kesimpulan, di mana peneliti menafsirkan makna dari data yang telah disajikan untuk merumuskan

pemahaman menyeluruh atas temuan penelitian terkait pengelolaan Kampung Lawas Maspati berbasis POAC.

3. PEMBAHASAN

1. Profil Kampung Lawas Maspati

Kampung Lawas Maspati adalah sebuah kampung bersejarah yang kini aktif bertransformasi menjadi daya tarik wisata sambil tetap mempertahankan kearifan lokalnya. Kampung ini secara administratif terletak di RW 06, Kecamatan Bubutan, Kelurahan Bubutan, Kota Surabaya. Terletak di pusat kota, mencakup Jalan Maspati Gang V dan VI, kampung ini dihuni oleh 340 Kepala Keluarga (KK) dengan total 895 jiwa yang tersebar di 5 RT. Posisi strategisnya menjadikan kampung ini berpotensi besar sebagai wisata edukasi dan sejarah yang menarik minat beragam pengunjung mulai dari wisatawan lokal, wisatawan asing, akademisi, hingga pemerintah. Upaya pengembangan terus dilakukan melalui penguatan *branding*, inovasi atraksi, dan penggalian potensi wisata edukasi, budaya, serta sejarah. Kesiapan menerima wisatawan terlihat dari penataan kampung, pemberdayaan masyarakat lewat pemandu wisata dan dukungan terhadap 75 UMKM, serta penyelenggaraan acara rutin seperti "Lorong Cuan" dan "Kuliner Pinggir Embong".

Transformasi lingkungan menjadi prioritas utama, dengan tujuan menciptakan kampung yang hijau, asri, sehat, aman, dan responsif terhadap bencana. Hal ini diwujudkan dengan penyediaan fasilitas di setiap RT, meliputi pengelolaan sampah melalui Bank Sampah dan komposter, penghijauan dengan budidaya lele, biopori, hidroponik, Tanaman Obat Keluarga

(TOGA), dan urban farming. Fasilitas sanitasi seperti Instalasi Pengolahan Air Limbah (IPAL) dan status Bebas Buang Air Besar Sembarangan. Hal ini mendukung kesehatan warga, dibuktikan dengan nihilnya kasus stunting dan TBC. Aspek sosial dan pendidikan juga diperhatikan dengan adanya perpustakaan, sementara keamanan ditunjang oleh CCTV, APAR, dan jalur evakuasi yang jelas.

Sejarah Kampung Lawas Maspati sendiri dimulai sejak era kolonial, yang kedekatannya dengan pelabuhan dan pusat pemerintahan menjadikannya hunian bagi pekerja dan pedagang, dengan sisa arsitektur kolonial yang masih tampak pada rumah-rumah berusia lebih dari seabad. Kampung ini juga memegang peran penting dalam perjuangan kemerdekaan, khususnya Pertempuran 10 November 1945, dan cerita-cerita perjuangan ini dilestarikan sebagai bagian dari wisata sejarah. Setelah menghadapi berbagai tantangan, kesadaran untuk mengembangkan potensi wisata muncul pada periode 2014-2015, didorong oleh berbagai prestasi dalam lomba lingkungan dan dukungan dari pemerintah kota, akademisi, serta mitra swasta dalam program CSR (*Corporate Social Responsibility*). Di bawah kepemimpinan Bapak Suyatno (Cak Oon), pengelolaan kampung dilakukan secara transparan dan melibatkan seluruh elemen masyarakat. Berbagai pencapaian pun diraih, seperti masuk 300 besar Anugerah Desa Wisata Indonesia (ADWI) 2023 klasifikasi Desa Wisata Maju, juara 2 Surabaya Tourism Awards (STA) 2024, hingga menjadi percontohan pengelolaan kampung wisata berbasis masyarakat bagi delegasi di negara Malaysia.

Aktivitas wisata di Kampung Lawas Maspati dirancang untuk menawarkan pengalaman yang rekreatif, edukatif, sekaligus memberdayakan, dengan konsep utama berupa *walking tour*. Wisata jalan kaki ini mengajak wisatawan menyusuri gapura, rumah-rumah tua, pos jaga kolonial, sumur bersejarah, hingga gang mural, dipandu oleh warga setempat yang juga menyampaikan narasi sejarah. Selain itu, pertunjukan budaya seperti tari remo dan jarahan, serta kegiatan berbasis lingkungan seperti *urban farming* dan pengolahan kompos, menjadi daya tarik tambahan. Produk-produk hasil kegiatan warga, mulai dari minuman herbal hingga *souvenir*, telah memiliki legalitas dan dipasarkan kepada wisatawan. Paket wisata ditawarkan dengan harga bervariasi, disesuaikan dengan pilihan kegiatan, yang seluruhnya dipersiapkan secara gotong royong. Kampung ini juga rutin menggelar agenda tahunan seperti Festival Kampung Lawas yang melibatkan berbagai komunitas.

2. Analisis Pelaksanaan (*Actuating*)

Pelaksanaan kegiatan wisata di Kampung Lawas Maspati mencerminkan kekuatan pengelolaan berbasis komunitas dengan partisipasi dari masyarakat. Proses ini tidak semata mengandalkan struktur formal, tetapi juga tumbuh dari nilai-nilai lokal, semangat gotong royong, dan keterlibatan sukarela warga. Wisata dijalankan sebagai ruang ekspresi, edukasi, dan pemberdayaan bersama, yang mengedepankan prinsip kesetaraan, keterbukaan, dan fleksibilitas. Masyarakat berperan aktif sebagai pelaku utama dalam setiap tahapan kegiatan, menjadikan pelaksanaan ini sebagai wujud nyata dari model pengelolaan partisipatif.

1) *Motivating*

Motivasi warga ditumbuhkan melalui pendekatan finansial dan non-finansial. Pembagian fee dilakukan secara transparan dan cepat setelah kegiatan, memberi dampak langsung terhadap ekonomi warga. Tip dari wisatawan, terutama rombongan kapal pesiar, menjadi dorongan tambahan yang menumbuhkan semangat partisipasi. Di luar aspek materi, warga merasa bangga dapat mengenalkan kampung mereka kepada tamu asing dan pejabat penting. Kebersamaan dipupuk melalui kegiatan informal seperti makan bersama atau rekreasi tim. Dukungan moral juga diberikan pengelola dengan membeli produk UMKM warga, menunjukkan penghargaan yang konkret. Keteladanan dari Pak Suyatno yang aktif terlibat langsung dalam kegiatan menjadi sumber motivasi yang kuat dan membangun loyalitas warga.

2) *Directing*

Pengarahan dilakukan secara luwes dan adaptif. Di awal pengembangan, pengarahan diberikan secara rinci melalui briefing, namun seiring meningkatnya pengalaman tim, proses menjadi lebih efisien. Informasi teknis disampaikan oleh Bu Feni melalui grup WhatsApp, dan anggota yang sudah terbiasa dengan perannya langsung menyesuaikan diri. Pengarahan juga dilakukan secara langsung di lapangan saat kegiatan berlangsung. Untuk kegiatan baru atau perubahan dalam paket wisata, pengarahan khusus diberikan kepada biro travel, serta oleh pemandu lokal kepada wisatawan. Pengarahan ini memastikan seluruh kegiatan tetap berjalan sesuai alur yang dirancang dan menjaga kualitas pengalaman wisata.

3) *Communicating*

Komunikasi menjadi pondasi koordinasi kegiatan wisata. Grup WhatsApp menjadi saluran utama dalam menyampaikan informasi operasional seperti jadwal dan tugas. Sistem komunikasi dua arah memungkinkan pelaku wisata menyampaikan kendala, saran, dan evaluasi. Rapat pasca-kegiatan menjadi forum refleksi dan klarifikasi bersama. Pendekatan komunikasi ini memperkuat kepercayaan antar anggota dan meminimalisir konflik internal. Ketika terjadi perbedaan seperti soal pembagian saweran, penyelesaian dilakukan melalui dialog terbuka dan musyawarah, menjaga harmoni serta semangat kolektif dalam pelaksanaan kegiatan.

4) *Leading*

Kepemimpinan dalam pelaksanaan wisata bersifat partisipatif dan berbasis keteladanan, dengan Ketua RW merangkap sebagai Ketua Pokdarwis sebagai sosok sentral. Didukung oleh sekretaris dan koordinator, kepemimpinan ini dibangun atas dasar kedekatan sosial, kepedulian, dan visi yang berorientasi pada keberlanjutan. Pemimpin terlibat langsung dalam kegiatan teknis dan pengawasan, serta memfasilitasi inovasi seperti tari Jaranan mandiri, tari Asman, dan atraksi berbasis hasil lomba. Pemimpin juga aktif menjaga standar mutu dan memberi masukan langsung atas penampilan warga. Permasalahan internal diselesaikan melalui musyawarah, dan jaringan eksternal diperluas untuk penguatan promosi. Kepemimpinan ini juga menyadari pentingnya regenerasi sebagai kunci keberlanjutan, serta mendorong kreativitas warga seperti penggunaan kostum daur ulang, pengembangan

produk UMKM, dan kolaborasi lintas generasi dalam pelaksanaan kegiatan wisata.

3. Analisis Fungsi Pelaksanaan (*Actuating*)

Tahap pelaksanaan merupakan fase di mana kekuatan kolektif masyarakat Kampung Lawas Maspati terlihat paling nyata. Kunci utama keberhasilan pada tahap ini terletak pada bagaimana pengelola mampu membangkitkan semangat partisipasi warga melalui berbagai pendekatan yang mencakup aspek motivasi, pengarahan, komunikasi, dan kepemimpinan yang efektif.

1) *Motivating*

Motivasi warga terbentuk melalui kombinasi insentif finansial dan nonfinansial. Sistem pembagian hasil yang dilakukan secara terbuka dan langsung memberikan rasa keadilan ekonomi, sementara bonus tambahan seperti "saweran" terbukti menjadi pemicu keterlibatan aktif masyarakat. Selain faktor ekonomi, penghargaan sosial seperti rasa bangga terhadap kampung, solidaritas antarwarga, dan pengakuan atas peran masing-masing juga memperkuat motivasi untuk berkontribusi dalam kegiatan wisata. Namun, meskipun sistem "saweran" efektif meningkatkan semangat kerja, tanpa pengaturan yang jelas, sistem ini berpotensi menimbulkan konflik internal. Oleh karena itu, diperlukan pengelolaan yang lebih sistematis agar motivasi tetap berkelanjutan dan tidak memunculkan ketimpangan.

2) *Directing*

Pola pengarahan dalam kegiatan operasional bersifat adaptif dan

menyesuaikan dengan pengalaman individu maupun tim. Arahan yang awalnya bersifat detail kini dilakukan secara ringkas, cukup melalui pesan singkat via WhatsApp atau komunikasi lisan langsung. Fleksibilitas ini dinilai efisien, tetapi juga membawa tantangan tersendiri. Ketidakkonsistenan dalam pemberian arahan dapat menimbulkan perbedaan pemahaman di lapangan, terutama dalam hal standar pelayanan kepada wisatawan. Untuk itu, diperlukan penegasan kembali atas aturan-aturan teknis dan penyamaan persepsi standar pelayanan, khususnya yang menyangkut wisatawan mancanegara, guna menjaga kualitas dan profesionalisme.

3) *Communicating*

Komunikasi yang dibangun antara pengelola dan warga berlangsung secara rutin dan terbuka. Transparansi ini menjadi sarana penting dalam menjaga hubungan internal dan mencegah terjadinya kesalahpahaman. Misalnya, ketika muncul kecemburuhan sosial atau perbedaan pendapat, komunikasi yang aktif dan jujur mampu meredam konflik serta memulihkan kepercayaan antarwarga. Media komunikasi seperti grup WhatsApp menjadi alat efektif dalam menyampaikan informasi kegiatan, pembagian tugas, hingga evaluasi harian. Meskipun demikian, keberhasilan komunikasi juga sangat bergantung pada kemampuan warga dalam memahami isi dan maksud pesan yang disampaikan, sehingga perlu adanya peningkatan kapasitas komunikasi interpersonal di antara pelaksana.

4) *Leading*

Gaya kepemimpinan di Kampung Lawas Maspati cenderung bersifat partisipatif dan memberi keteladanan

langsung. Para tokoh penggerak dan koordinator kegiatan tidak hanya memerintah, tetapi ikut terlibat aktif dalam pelaksanaan di lapangan. Pendekatan ini memperkuat rasa kebersamaan dan meningkatkan kepercayaan warga terhadap pengelola. Kepemimpinan yang memberi contoh nyata menjadikan warga lebih mudah terdorong untuk turut berkontribusi, baik dalam kegiatan rutin maupun dalam menciptakan inovasi. Budaya gotong royong yang kuat menjadi dasar kepemimpinan ini, di mana warga tidak hanya sebagai pelaksana, tetapi juga sebagai pencetus ide-ide baru untuk pengembangan kampung wisata. Kepemimpinan yang terbuka dan inklusif ini telah memperkuat kohesi sosial serta efektivitas pelaksanaan program-program wisata berbasis komunitas.

Secara keseluruhan, tahap actuating di Kampung Lawas Maspati menunjukkan efektivitas tinggi berkat kekompakan warga, insentif yang tepat sasaran, komunikasi yang adaptif, dan kepemimpinan yang mengakar dalam budaya lokal. Meski demikian, tantangan tetap ada, terutama dalam menjaga konsistensi layanan dan mengelola dinamika sosial internal yang kompleks. Oleh karena itu, upaya penguatan sistem dan peningkatan kapasitas individu maupun kelompok perlu terus dilakukan untuk menjaga keberlanjutan pengelolaan desa wisata ini.

4. SIMPULAN

Pelaksanaan kegiatan wisata di Kampung Lawas Maspati mencerminkan keberhasilan pendekatan pengelolaan berbasis komunitas yang ditopang oleh semangat gotong royong, rasa kepemilikan warga, dan kepemimpinan partisipatif. Masyarakat tidak hanya

berperan sebagai pelaksana teknis, tetapi juga sebagai inisiator berbagai inovasi yang menopang keberlanjutan aktivitas wisata. Kombinasi motivasi finansial seperti sistem pembagian fee dan bonus "saweran" dengan motivasi non finansial berupa rasa bangga terhadap kampung serta penghargaan dari sesama warga dan pemimpin, telah mendorong partisipasi aktif dan berkesinambungan. Pengarahan yang bersifat fleksibel dan komunikasi yang praktis melalui media informal seperti WhatsApp memudahkan koordinasi kegiatan, meskipun tetap memerlukan sistem informasi yang lebih tertata agar tidak menimbulkan miskomunikasi.

Gaya kepemimpinan yang berbasis keteladanan langsung menciptakan kepercayaan dan loyalitas warga, sehingga memperkuat semangat kolektif dalam pelaksanaan program. Libatkan lintas generasi serta kelompok fungsional seperti UMKM, komunitas seni, dan edukasi telah membentuk ekosistem pariwisata yang inklusif dan dinamis. Inovasi lokal juga terus tumbuh sebagai bentuk adaptasi terhadap perubahan kebutuhan wisatawan, mulai dari pengembangan tari tradisional (seperti Tari Asman) hingga diversifikasi produk daur ulang untuk pemandu wisata. Hubungan sosial antar warga yang harmonis melalui aktivitas informal seperti makan bersama dan rekreasi kolektif turut memperkuat rasa kebersamaan dan kekompakan tim.

Namun, keberhasilan ini masih dihadapkan pada beberapa tantangan yang perlu segera dibenahi. Tidak adanya standar operasional prosedur (SOP) tertulis membuat pelaksanaan sangat bergantung pada pengalaman individu, sehingga menyulitkan proses regenerasi

dan penyesuaian bagi anggota baru. Potensi konflik sosial internal, seperti kecemburuan akibat ketimpangan pemberian tip dari wisatawan, juga memerlukan penanganan yang sistematis dan preventif. Ketergantungan pada sistem kerja sukarela membawa risiko kelelahan dan kejemuhan, terutama bila tidak dibarengi dengan rotasi peran atau insentif yang memadai. Di sisi lain, keterbatasan kapasitas sumber daya manusia – khususnya dalam hal pelayanan wisata, penyampaian narasi budaya, dan penguasaan bahasa asing – menjadi hambatan dalam menghadapi wisatawan mancanegara. Ketidakteraturan dalam penyampaian informasi melalui jalur komunikasi informal pun kerap menghambat efektivitas koordinasi. Oleh karena itu, penguatan sistem kelembagaan, pelatihan SDM, penyusunan SOP, serta pemberian alur komunikasi menjadi langkah strategis yang perlu segera diwujudkan demi menjaga dan meningkatkan kualitas pengelolaan wisata di Kampung Lawas Maspati secara berkelanjutan.

DAFTAR PUSTAKA

Anwar, M. S., dkk. (2023). Model dan Strategi Pengembangan Desa Wisata Berbasis Partisipasi Masyarakat Lokal di Desa Pilanggede, Kecamatan Balen, Kabupaten Bojonegoro. *Dedikasi PKM*, 4(3), 398-408.

<https://doi.org/10.32493/dedikasipkm.v4i3.32778>

Ayu, S. S., & Nawawi, Z. M. (2023). Penerapan Planning, Organizing, Actuating, And Controlling (POAC) Dalam Manajemen Bisnis Islam. *Jurnal*

Ekonomi, Bisnis Dan Manajemen, 3(1), 51-68.

<https://doi.org/10.58192/ebismen.v3i1.1733>

Dakhi, Y. (2016). Implementasi POAC terhadap kegiatan organisasi dalam mencapai tujuan tertentu. *Warta Dharmawangsa*, (50). <https://doi.org/10.46576/wdw.v0i50.204>

Darim, A. (2020). Manajemen Perilaku Organisasi Dalam Mewujudkan Sumber Daya Manusia Yang Kompeten. *Munaddhomah: Jurnal Manajemen Pendidikan Islam*, 1(1), 22-40. <https://doi.org/10.31538/munaddhomah.v1i1.29>

Dayanti, V. I. P., Novaria, R., & Soesiantoro, A. (2024). Peran Pemerintah dalam Pengembangan Wisata Romokalisari Kecamatan Benowo Kota Surabaya. *Birokrasi: JURNAL ILMU HUKUM DAN TATA NEGARA*, 2(3), 93-99.

<https://doi.org/10.55606/birokrasi.v2i3.1311>

Dewi, M. H. U., dkk. (2013). Pengembangan desa wisata berbasis partisipasi masyarakat lokal di Desa Wisata Jatiluwih Tabanan, Bali. *Jurnal Kawistara*, 3(2). <https://doi.org/10.22146/kawistara.3976>

Indonesia, R. (2009). Undang-Undang tentang Kepariwisataan, UU No. 10 Tahun 2009. Kementerian Pariwisata dan Ekonomi Kreatif.

Indonesia, R. (2014). Undang-Undang tentang Desa, UU No. 6 Tahun 2014.

Kementerian Desa dan Pembangunan Daerah Tertinggal.

Jannah, H. R., & Suryasih, I. A. (2019). Pengelolaan Desa Wisata Berbasis Masyarakat di Desa Mas, Ubud. *Jurnal Destinasi Pariwisata*, 7(1), 77-81. <https://doi.org/10.24843/JDEPAR.2019.v07.i01.p12>

Junaid, I. (2023). Tantangan dan strategi pengelolaan desa wisata: Perspektif peserta pelatihan pariwisata. *Journal of Mandalika Review*, 2(2). <https://doi.org/10.55701/mandalika.v2i2.87>

Kementerian Pariwisata dan Ekonomi Kreatif Republik Indonesia. (2025). *Desa Wisata Kampung Lawas Maspati*. Diakses dari https://jadesta.kemenparekraf.go.id/desa/kampung_lawas_maspati

Komariah, N., Saepudin, E., & Yusup, P. M. (2018). Pengembangan Desa Wisata Berbasis Kearifan Lokal. *Jurnal Pariwisata Pesona*, 3(2), 158-174. <https://doi.org/10.26905/jpp.v3i2.2340>

Maharani, S., Harianto, S., & Mawaddah, N. (2021). Implementasi fungsi actuating pada pendayagunaan dana zakat dan infak di LAZISMU Lhokseumawe. *El-Amwal: Jurnal Ekonomi dan Keuangan Syariah*, 4(2). <https://doi.org/10.29103/el-amwal.v4i2.5372>

Maulana, F. A., dkk. (2022). Analisis Pengelolaan SDM Desa Tujuan Objek Wisata Melalui Community Based Tourism (CBT) Terhadap Kesejahteraan Masyarakat (Studi Empiris Pada Kelurahan Kandri, Kecamatan Gunungpati, Semarang). *Prosiding*

Seminar Nasional Akuntansi dan Manajemen (SENAMA).

<https://doi.org/10.52353/senama.v1i1.270>

Permana, R. G., dkk. (2023). Analisis Kolaborasi Dalam Pengelolaan Desa Wisata: Kasus Di Desa Nganjat Kecamatan Polanharjo Kabupaten Klaten. *Journal of Public Policy and Management Review*, 12(2), 667-679. <https://doi.org/10.14710/jppmr.v12i2.38495>

Pratama, R. Y. (2020). *Fungsi-fungsi manajemen "POAC."* Universitas Jenderal Achmad Yani.

Prayogi, P. A., dkk. (2022). Pengelolaan desa wisata Pengelipuran dengan konsep green economy berbasis masyarakat lokal di era Pandemi Covid-19. *Journal of Applied Management and Accounting Science*, 3(2), 117-127. <https://doi.org/10.51713/jamas.v3i2.56>

Priambodo, B. (2022). Proses Pengembangan Pariwisata Di Kota Surabaya Antara Pemerintah Dan Non Pemerintah Dalam Perspektif Tata Kelola Kolaboratif. *Journal of Contemporary Public Administration (JCPA)*, 2(2), 35-42. <https://doi.org/10.22225/jcpa.2.2.4907.35-42>

Puspantari, K. A. (2022). Pengelolaan Desa Wisata Dalam Rangka Peningkatan Pendapatan Asli Desa di Desa Wisata Besan Kabupaten Klungkung. *Journal of Contemporary Public Administration (JCPA)*, 2(2), 43-49. <https://doi.org/10.22225/jcpa.2.2.2022.43-49>

Rahmanto, M. D., & Rohmadiani, L. D. (2020). Partisipasi Masyarakat Lokal dalam Pengelolaan Kampung Lawas Maspati, Surabaya. *Jurnal Wahana : Tridarma Perguruan Tinggi*, 72(2), 109-117. <https://doi.org/10.36456/wahana.v72i2.2589>

Resnawaty, R. (2016). Strategi Community Practice dalam Pengembangan Pariwisata Berbasis Masyarakat. *Share: Social Work Journal*, 6(1). <https://doi.org/10.24198/share.v6i1.13152>

Sanjaya, R. B. (2018). Strategi pengembangan pariwisata berbasis masyarakat di Desa Kemetul, Kabupaten Semarang. *Jumpa*, 5(1), 91-110. <https://doi.org/10.24843/JUMPA.2018.v05.i01.p05>

Sidiq, A. J., & Resnawaty, R. (2017). Pengembangan Desa Wisata Berbasis Partisipasi Masyarakat Lokal di Desa Wisata Linggarjati Kuningan, Jawa Barat. *Prosiding Penelitian Dan Pengabdian Kepada Masyarakat*, 4(1), 38-44. <https://doi.org/10.24198/jppm.v4i1.1420>

Sigalingging, A. S. M., Darlin, D., & Leiwakabessy, D. R. (2023). Pemberdayaan Masyarakat Desa Wisata Melalui Homestay Dalam Meningkatkan Ekonomi Pedesaan Di Biak Papua. *Indonesian Journal of Community Dedication*, 1(2), 71-84. <https://jurnal.academiacenter.org/index.php/IJCD/article/view/79>

Sudadi, & Akhmad, R. (2021). Model Pembelajaran Sekolah Selamat Pagi Indonesia. *Cendikia*, 7(1), 152-162.

<https://cendikia.ikippgrikaltim.ac.id/index.php/cendikia/article/view/162>

Sugiyono. (2019). Metode penelitian kuantitatif, kualitatif, dan R&D. Bandung: CV Alfabeta.

Syahputra, R. D., & Aslami, N. (2023). Prinsip-Prinsip Utama Manajemen George R. Terry. *Manajemen Kreatif Jurnal*, 1(3), 51-61.

<https://doi.org/10.55606/makreju.v1i3.1615>

Terry, G. R. (2012) Prinsip-Prinsip Manajemen. Jakarta: PT Bumi Aksara.

Udayani, N. P. D., Dewi, N. D. U., & Widnyani, I. A. S. (2024). Partisipasi Masyarakat dalam Pengembangan Desa Wisata Timpag. *UNES Law Review*, 6(4), 11833-11838.

<https://doi.org/10.31933/unesrev.v6i4.2146>

Wijayanti, N., & Wicaksana, F. A. (2023). Implementasi Fungsi Manajemen George R Terry Dalam Meningkatkan Mutu Lembaga Pendidikan. *Jurnal Cerdik: Jurnal Pendidikan Dan Pengajaran*, 3(1), 30-43. <https://doi.org/10.21776/ub.jcerdik.2023.003.01.04>