



Manajemen Strategis untuk Meningkatkan Keunggulan Bersaing Pariwisata Danau Toba

Mela Novaliska Panjaitan^{1*}, Rani Padila Ningsih², Yudi Sitepu³, Ulul Azmi⁴

^{1, 2, 3, 4}Program Studi Manajemen, Sekolah Tinggi Ilmu Manajemen Sukma, Medan, Indonesia

Email: ^{1*}melanova.panjaitan@gmail.com, ²ranipadilaningih@gmail.com, ³yudisitepu@gmail.com, ⁴ululazmi@gmail.com

Korespondensi: ^{*}melanova.panjaitan@gmail.com

Diajukan: 30-06-2026 | Direvisi: 20-07-2026 | Diterima: 29-07-2026 | Diterbitkan: Juli 2026

Abstrak - Penelitian ini menganalisis peran manajemen strategis dalam mengubah keunggulan komparatif Danau Toba menjadi keunggulan bersaing destinasi yang berkelanjutan. Kajian menggunakan pendekatan kualitatif deskriptif melalui telaah literatur integratif terhadap artikel ilmiah, laporan pemerintah, statistik pariwisata, dan dokumen kebijakan yang relevan. Literatur diseleksi berdasarkan kesesuaian topik, kredibilitas sumber, keterbaruan publikasi, dan keterkaitannya dengan lima tema analisis: sumber daya dan diferensiasi destinasi, tata kelola kolaboratif, kualitas sumber daya manusia, transformasi digital, serta keberlanjutan lingkungan. Hasil sintesis menunjukkan bahwa kekuatan Danau Toba terletak pada kombinasi lanskap kaldera, budaya Batak, desa wisata, dan pengalaman berbasis alam. Namun, daya saing masih dibatasi oleh fragmentasi tata kelola, ketimpangan kualitas layanan, promosi digital yang belum terintegrasi, lemahnya standarisasi produk, serta tekanan lingkungan. Artikel ini merumuskan kerangka manajemen strategis yang terdiri atas analisis lingkungan, formulasi strategi, implementasi lintas pemangku kepentingan, pengukuran kinerja, dan perbaikan berkelanjutan. Prioritas strategis mencakup penguatan identitas destinasi, paket wisata lintas kabupaten, sertifikasi layanan, pengembangan talenta lokal, satu ekosistem data dan pemasaran, serta investasi hijau. Temuan menegaskan bahwa keunggulan bersaing Danau Toba hanya dapat dipertahankan apabila pertumbuhan ekonomi, pelestarian budaya, dan daya dukung lingkungan dikelola sebagai satu sistem.

Kata Kunci: Manajemen Strategis; Keunggulan Bersaing; Pariwisata Berkelanjutan; Danau Toba; Tata Kelola Destinasi.

Abstract - This study examines the role of strategic management in transforming Lake Toba's comparative advantages into sustainable destination competitiveness. A descriptive qualitative approach was employed through an integrative review of scholarly articles, government reports, tourism statistics, and relevant policy documents. Sources were selected based on topical relevance, credibility, publication recency, and their contribution to five analytical themes: destination resources and differentiation, collaborative governance, human resource quality, digital transformation, and environmental sustainability. The synthesis indicates that Lake Toba's main strengths arise from the combination of its caldera landscape, Batak culture, tourism villages, and nature-based experiences. Nevertheless, competitiveness remains constrained by fragmented governance, uneven service quality, unintegrated digital promotion, weak product standardization, and environmental pressures. This article proposes a strategic management framework comprising environmental analysis, strategy formulation, multi-stakeholder implementation, performance measurement, and continuous improvement. Strategic priorities include strengthening destination identity, developing cross-regency tourism packages, service certification, local talent development, an integrated data and marketing ecosystem, and green investment. The findings confirm that Lake Toba's competitive advantage can only be sustained when economic growth, cultural preservation, and environmental carrying capacity are managed as an integrated system. The proposed roadmap offers practical guidance for destination authorities, local governments, communities, and tourism businesses.

Keywords: Strategic Management; Competitive Advantage; Sustainable Tourism; Lake Toba; Destination Governance.

1. PENDAHULUAN

Pariwisata merupakan sektor yang mampu menghubungkan pertumbuhan ekonomi, penciptaan lapangan kerja, pengembangan usaha mikro dan kecil, serta penguatan identitas wilayah. Dalam kebijakan pembangunan nasional, Danau Toba ditempatkan sebagai salah satu destinasi pariwisata prioritas karena memiliki aset alam, geologi, dan budaya yang bernilai tinggi [1], [2]. Status Kaldera Toba sebagai UNESCO Global Geopark memperkuat legitimasi internasional kawasan sekaligus menambah tanggung jawab pengelolaan: kawasan tidak cukup dipromosikan sebagai pemandangan, tetapi harus dikelola melalui prinsip perlindungan, pendidikan, dan pembangunan berkelanjutan [1].

Indikator pariwisata Sumatera Utara menunjukkan pemulihan permintaan yang kuat. Sepanjang Januari-Desember 2024, kunjungan wisatawan mancanegara melalui pintu masuk Sumatera Utara meningkat 26,32% dibandingkan tahun sebelumnya [3]. Pada saat yang sama, sasaran kinerja BPODT mencakup peningkatan kunjungan, investasi, atraksi, amenities, aksesibilitas, standarisasi usaha, serta penguatan tata kelola [4]. Pertumbuhan tersebut membuka peluang, tetapi juga meningkatkan kebutuhan terhadap kualitas layanan, pengelolaan arus wisatawan, kebersihan, pengendalian dampak lingkungan, dan koordinasi antarwilayah. Kenaikan jumlah wisatawan tidak otomatis menciptakan keunggulan bersaing apabila pengalaman wisata tidak konsisten atau manfaat ekonomi tidak mengalir secara adil kepada masyarakat lokal.

Keunggulan komparatif Danau Toba bersumber dari lanskap kaldera, Pulau Samosir, panorama pegunungan, tradisi Batak, rumah adat, ulos, musik, kuliner, dan nilai kekerabatan. Akan tetapi, keunggulan komparatif adalah kondisi awal, bukan hasil akhir. Dalam perspektif *resource-based view*, sumber daya baru menjadi sumber keunggulan bersaing apabila bernilai, langka, sulit ditiru, dan didukung organisasi yang mampu mengelolanya [23]. Dengan demikian, keindahan alam



dan budaya tidak cukup hanya tersedia; keduanya perlu diterjemahkan menjadi produk, layanan, narasi, standar kualitas, dan pengalaman yang berbeda dari destinasi lain.

Sejumlah penelitian telah memotret bagian-bagian penting dari persoalan tersebut. Persepsi masyarakat menunjukkan bahwa layanan, atraksi, sumber daya manusia, lingkungan, dan partisipasi berhubungan dengan pembangunan pariwisata berkelanjutan [5]. Kajian tata kelola menemukan persoalan keterbukaan informasi, koordinasi, partisipasi, dan tumpang tindih kewenangan [6]. Studi kebersihan menegaskan bahwa sarana, akses, dan konsistensi pengelolaan kebersihan memengaruhi kualitas destinasi [8]. Penelitian pemasaran menunjukkan bahwa citra destinasi, pengalaman, komunikasi terpadu, dan kanal digital berpengaruh terhadap loyalitas wisatawan [9]-[12], [18]. Di sisi lain, pengembangan berbasis komunitas masih menghadapi keterbatasan kapasitas kelembagaan dan sumber daya manusia [13]-[15].

Literatur tersebut memperlihatkan kemajuan pengetahuan, tetapi sebagian besar membahas persoalan secara sektoral: promosi, tata kelola, kebersihan, sumber daya manusia, event, atau konservasi. Masih diperlukan sintesis yang menyatukan dimensi tersebut ke dalam siklus manajemen strategis, mulai dari analisis lingkungan sampai pengukuran kinerja. Kesenjangan ini penting karena daya saing destinasi bersifat sistemik. Promosi yang kuat tanpa layanan yang baik menghasilkan ekspektasi yang tidak terpenuhi; pembangunan infrastruktur tanpa partisipasi masyarakat dapat memicu konflik; pertumbuhan kunjungan tanpa pengendalian lingkungan dapat mengurangi kualitas aset utama destinasi.

Berdasarkan kesenjangan tersebut, penelitian ini bertujuan: (1) mengidentifikasi sumber keunggulan dan hambatan strategis pariwisata Danau Toba; (2) menjelaskan peran manajemen strategis dalam mengintegrasikan sumber daya, tata kelola, sumber daya manusia, digitalisasi, dan keberlanjutan; serta (3) menyusun prioritas strategi dan roadmap implementasi yang dapat digunakan oleh pemerintah, BPODT, komunitas, dan pelaku usaha. Kontribusi artikel terletak pada penyusunan kerangka integratif yang menghubungkan teori keunggulan bersaing dengan konteks tata kelola destinasi multiwilayah.

Tabel 1. State of the Art dan Kesenjangan Penelitian

No.	Studi	Fokus	Kontribusi	Kesenjangan
1	Pardosi et al. [5]	Persepsi masyarakat dan prinsip pengelolaan	Menunjukkan peran layanan, atraksi, SDM, lingkungan, partisipasi	Belum mengintegrasikan siklus manajemen strategis
2	Wulandari [6]	Good governance BPODT	Mengidentifikasi masalah koordinasi, keterbukaan, dan partisipasi	Fokus kelembagaan; belum menghubungkan pemasaran dan pengalaman
3	Butarbutar et al. [12]	Citra, pengalaman, komunikasi, loyalitas	Variabel pemasaran berpengaruh positif terhadap loyalitas	Berfokus pada wisatawan, belum memasukkan tata kelola dan lingkungan
4	Yudhistira & Daryana [14]	SDM dalam pariwisata berbasis komunitas	Menekankan organisasi, pelatihan, dan kolaborasi	Belum dirumuskan sebagai portofolio strategi destinasi
5	Widianingsih et al. [7]	Sport tourism dan ketahanan wilayah	Event dapat mendukung ekonomi dan promosi wilayah	Memerlukan indikator sosial-budaya dan lingkungan yang lebih kuat
6	Penelitian ini	Sintesis lintas dimensi	Menghasilkan kerangka, SWOT/TOWS, KPI, dan roadmap	Perlu validasi empiris lanjutan

2. METODOLOGI

2.1 Desain dan Sumber Data

Penelitian menggunakan desain kualitatif deskriptif dengan metode telaah literatur integratif. Metode ini dipilih karena tujuan penelitian bukan menguji hubungan statistik, melainkan menggabungkan temuan dari berbagai desain penelitian dan dokumen kebijakan untuk menghasilkan penjelasan strategis yang komprehensif. Telaah integratif memungkinkan peneliti membandingkan hasil studi lapangan, survei wisatawan, analisis kebijakan, laporan kinerja, dan penelitian lingkungan dalam satu kerangka analisis [25].

Penelusuran dilakukan terhadap publikasi berbahasa Indonesia dan Inggris yang membahas Danau Toba atau konsep yang langsung mendukung analisis daya saing destinasi. Sumber meliputi artikel jurnal, prosiding ilmiah, laporan resmi BPODT, statistik BPS, dokumen perencanaan Bappenas, serta informasi resmi UNESCO. Prioritas diberikan pada publikasi 2021-2026, sedangkan karya klasik dipertahankan secara terbatas untuk fondasi teori manajemen strategis, *resource-based view*, dan daya saing destinasi [22]-[24].

Kriteria inklusi mencakup: (1) membahas pengembangan destinasi, pemasaran, tata kelola, sumber daya manusia, pengalaman wisata, komunitas, atau lingkungan Danau Toba; (2) menyediakan metode dan temuan yang dapat ditelusuri; (3) diterbitkan oleh jurnal, lembaga pemerintah, atau organisasi internasional yang kredibel; dan (4) memberikan implikasi bagi formulasi atau implementasi strategi. Sumber yang hanya bersifat promosi, tidak memiliki informasi metodologis, atau mengulang informasi tanpa dasar yang jelas tidak digunakan sebagai basis utama analisis.



2.2 Tahapan dan Teknik Analisis



Gambar 1. Tahapan kajian literatur integratif

Tahap seleksi menghasilkan 25 sumber utama yang terdiri atas dokumen organisasi internasional, dokumen kebijakan dan statistik pemerintah, artikel empiris terbaru, teori klasik, serta satu rujukan metodologis. Komposisi tersebut dipilih agar analisis tidak hanya bertumpu pada persepsi wisatawan, tetapi juga mencakup kinerja kelembagaan, pembangunan wilayah, kualitas lingkungan, modal budaya, dan strategi pemasaran. Setiap sumber diberi kode berdasarkan jenis bukti, wilayah kajian, aktor yang dibahas, serta implikasi strategisnya. Dengan cara ini, artikel dapat membedakan temuan empiris, arah kebijakan, dan usulan konseptual sehingga rekomendasi tidak disusun dari satu jenis bukti saja.

Analisis dilakukan melalui tiga tahap. Pertama, setiap sumber diringkas ke dalam matriks yang memuat fokus, metode, temuan, keterbatasan, dan implikasi. Kedua, temuan dikodekan ke dalam lima tema: (a) sumber daya dan diferensiasi; (b) tata kelola dan kolaborasi; (c) SDM dan kualitas layanan; (d) pemasaran serta transformasi digital; dan (e) keberlanjutan lingkungan. Ketiga, hasil koding disintesis menggunakan logika SWOT/TOWS untuk merumuskan pilihan strategi, prioritas waktu, indikator kinerja, dan aktor penanggung jawab. Validitas konseptual dijaga melalui perbandingan antarsumber dan penggunaan bukti yang berasal dari metode berbeda.

Karena penelitian berbasis data sekunder, hasil yang disajikan merupakan sintesis analitis, bukan klaim pengukuran baru terhadap wisatawan atau pelaku usaha. Keterbatasan metode terletak pada variasi kualitas publikasi, perbedaan wilayah studi, dan belum seragamnya indikator kinerja antarinstansi. Oleh sebab itu, roadmap yang dihasilkan perlu diuji lebih lanjut melalui wawancara pemangku kepentingan, survei wisatawan, dan data operasional destinasi.

3. HASIL DAN PEMBAHASAN

Hasil kajian disusun berdasarkan keterkaitan antar tema, bukan berdasarkan urutan sumber. Pendekatan ini menunjukkan bagaimana sumber daya destinasi, tata kelola, SDM, pemasaran, dan lingkungan saling memengaruhi. Tabel 2 merangkum isu utama dan arah respons strategis yang kemudian dibahas pada subbagian berikutnya.

Tabel 2. Sintesis Isu Strategis Pariwisata Danau Toba

Dimensi	Kekuatan/Potensi	Masalah Strategis	Arah Respons
Sumber daya & diferensiasi	Geologi, budaya Batak, desa wisata, alam	Produk masih terfragmentasi dan narasi belum konsisten	Paket tematik lintas wilayah dan kurasi pengalaman
Tata kelola	Dukungan kebijakan dan banyak pemangku kepentingan	Koordinasi, data, dan pembagian peran belum seragam	Forum portofolio program dan dashboard bersama
SDM & layanan	Komunitas dan pelaku lokal tersedia	Mutu layanan, kebersihan, bahasa, dan digital bervariasi	Standar minimum, sertifikasi, coaching
Pemasaran digital	Konten budaya dan alam sangat kuat	Promosi belum terhubung dengan reservasi dan data pelanggan	Ekosistem pemasaran omni-channel
Lingkungan	Status geopark dan nilai ekologis tinggi	Sampah, daya dukung, risiko iklim, tekanan pemanfaatan	Investasi hijau dan indikator lingkungan

3.1 Posisi Strategis dan Sumber Keunggulan

Danau Toba memiliki kombinasi aset yang jarang ditemukan dalam satu destinasi: lanskap kaldera berskala besar, pulau di tengah danau, warisan geologi, budaya Batak, desa tradisional, atraksi alam, serta jaringan kota dan kabupaten yang mengelilinginya [1], [19]. Kombinasi ini memberikan peluang diferensiasi berbasis pengalaman, bukan sekadar objek wisata. Produk unggulan dapat dirancang dalam bentuk perjalanan tematik seperti geowisata, wisata budaya, wisata kreatif, olahraga, kuliner, spiritual, dan pendidikan lingkungan.

Dalam kerangka Porter, daya saing dapat dibangun melalui strategi diferensiasi yang menghadirkan nilai unik dan konsisten [22]. Untuk Danau Toba, diferensiasi tidak seharusnya berhenti pada slogan atau identitas visual. Diferensiasi harus terlihat pada desain perjalanan, kualitas interpretasi budaya, mutu pemandu, akses informasi, kemudahan pemesanan, keramahan, dan kualitas produk lokal. Penelitian tentang citra destinasi dan loyalitas menunjukkan bahwa kepuasan serta pengalaman yang dikelola secara baik memengaruhi niat berkunjung kembali [12], [18].



Kekuatan sumber daya lokal juga harus dijaga dari komodifikasi berlebihan. Nilai budaya Batak bukan dekorasi, melainkan modal budaya yang hidup dan terkait dengan relasi masyarakat terhadap Danau Toba [16]. Oleh karena itu, kurasi produk budaya perlu melibatkan tokoh adat, seniman, komunitas, dan generasi muda. Model ini membantu memastikan akurasi narasi, pembagian manfaat, serta kesinambungan regenerasi pelaku budaya.

3.2 Tata Kelola Kolaboratif sebagai Kapabilitas Organisasi

Kawasan Danau Toba melintasi beberapa kabupaten dan melibatkan pemerintah pusat, pemerintah provinsi, BPODT, pemerintah kabupaten, komunitas adat, pelaku usaha, akademisi, dan organisasi masyarakat. Struktur multiaktor ini menyediakan sumber daya yang besar, tetapi juga menimbulkan risiko fragmentasi keputusan. Studi tentang realisasi prinsip *good governance* menemukan bahwa keterbukaan, koordinasi, dan partisipasi masih perlu diperkuat [6]. Evaluasi tata kelola berbasis komunitas di Huta Siallagan juga menunjukkan bahwa keberlanjutan pascarevitalisasi membutuhkan pengaturan peran yang jelas dan ruang partisipasi masyarakat [21].

Manajemen strategis berperan dengan membentuk arsitektur keputusan bersama. Hal ini dapat dilakukan melalui forum pengarah destinasi yang memiliki agenda, data, target, dan mekanisme eskalasi masalah yang jelas. Forum tersebut tidak cukup bersifat seremonial; ia harus mengelola portofolio program lintas kabupaten, menyelaraskan kalender acara, menetapkan standar layanan, dan memantau indikator destinasi. BPODT dapat berfungsi sebagai integrator, sementara pemerintah kabupaten memastikan implementasi sesuai konteks lokal.

Kolaborasi yang efektif juga membutuhkan pembagian manfaat. Program wisata harus memberi ruang ekonomi bagi homestay, pemandu, transportasi lokal, kuliner, pengrajin, dan kelompok budaya. Pendekatan berbasis komunitas di desa-desa sekitar Danau Toba menegaskan pentingnya organisasi lokal, pendampingan, dan kemitraan multipihak [13]-[15]. Tanpa mekanisme manfaat yang nyata, partisipasi mudah berubah menjadi konsultasi simbolik.

Secara operasional, setiap program prioritas memerlukan pembagian peran yang eksplisit. Aktor pengarah menetapkan sasaran dan kebijakan, aktor pelaksana mengelola kegiatan, aktor pendukung menyediakan data atau pembiayaan, dan masyarakat menjadi mitra perancang sekaligus penerima manfaat. Pembagian ini dapat dituangkan dalam matriks tanggung jawab, kontrak kinerja, dan jadwal evaluasi triwulanan. Transparansi anggaran, perkembangan program, dan hasil pengukuran perlu dipublikasikan dalam format yang mudah dipahami. Langkah tersebut memperkuat akuntabilitas dan mengurangi duplikasi program yang sering terjadi ketika setiap lembaga bekerja dengan indikatornya sendiri.

3.3 SDM, Standardisasi, dan Kualitas Pengalaman

Kualitas pengalaman wisata bergantung pada interaksi antara wisatawan dan penyedia layanan. Penelitian tentang pengelolaan SDM pariwisata berbasis komunitas menemukan bahwa praktik pengelolaan masih banyak yang informal dan bergantung pada kapasitas kelembagaan lokal [14]. Kondisi tersebut dapat menghasilkan variasi mutu antarobjek, antarahomestay, dan antarkabupaten. Variasi yang terlalu besar memperlemah citra destinasi karena wisatawan menilai Danau Toba sebagai satu kawasan, bukan sebagai kumpulan unit administrasi.

Strategi SDM perlu disusun berdasarkan rantai pengalaman wisatawan. Kompetensi yang diprioritaskan meliputi pelayanan dasar, kebersihan dan keamanan, interpretasi budaya, bahasa, penanganan keluhan, pemasaran digital, pengelolaan keuangan sederhana, serta desain produk. Pelatihan sebaiknya diikuti asesmen, pendampingan, dan pengakuan kompetensi. Model pelatihan satu kali tanpa evaluasi sering menghasilkan pengetahuan yang tidak diterapkan.

Standardisasi tidak berarti menyeragamkan budaya. Standar berfungsi menetapkan tingkat layanan minimum, sedangkan keunikan lokal tetap menjadi sumber diferensiasi. Standar dapat mencakup kebersihan toilet, informasi harga, keselamatan transportasi dan aktivitas, kualitas homestay, pengelolaan sampah, serta protokol interpretasi situs budaya. Kajian kebersihan di atraksi Danau Toba menunjukkan bahwa ketersediaan sarana dan konsistensi pengelolaan merupakan bagian penting dari kualitas destinasi [8].

Pengembangan SDM sebaiknya menggunakan pendekatan jalur kompetensi, bukan kumpulan pelatihan yang tidak saling terhubung. Pelaku dapat bergerak dari tingkat dasar menuju tingkat terampil dan kemudian menjadi mentor lokal. Pemerintah dan lembaga pendidikan dapat menyusun modul bersama, sedangkan asosiasi usaha memastikan kesesuaian materi dengan kebutuhan pasar. Indikator keberhasilan pelatihan bukan jumlah peserta, melainkan perubahan praktik, peningkatan ulasan pelanggan, kepatuhan pada standar, dan pertumbuhan pendapatan usaha. Skema pelatih lokal juga mengurangi ketergantungan pada fasilitator eksternal dan membuat transfer pengetahuan lebih berkelanjutan.

3.4 Pemasaran Terpadu dan Transformasi Digital

Pemasaran Danau Toba harus bergerak dari promosi objek yang terpisah menuju pengelolaan perjalanan pelanggan secara terpadu. Studi pemasaran *omni-channel* merekomendasikan integrasi kanal digital dan fisik, personalisasi konten, serta pemanfaatan teknologi untuk memperkuat daya tarik internasional [10]. Penelitian lain menekankan pentingnya positioning, pengembangan produk, penetrasi pasar, dan pengembangan pasar sebagai satu paket kebijakan [11].

Konten digital yang efektif tidak hanya menampilkan pemandangan, tetapi menghubungkan inspirasi dengan tindakan: rute, durasi, biaya, kalender acara, reservasi, transportasi, keamanan, dan rekomendasi produk lokal. Analisis keterlibatan Instagram menunjukkan bahwa tema budaya dan aktivitas ekonomi memiliki tingkat keterlibatan yang tinggi serta bahwa



indikator digital dapat membantu memprediksi permintaan wisata [9]. Story Maps juga dapat memvisualisasikan objek, rute, dan narasi secara interaktif [17].

Karena itu, diperlukan satu ekosistem data dan pemasaran destinasi. Ekosistem ini dapat memuat katalog produk terverifikasi, peta interaktif, kalender bersama, data kapasitas, analitik kampanye, ulasan wisatawan, dan dashboard kinerja. Data harus dapat digunakan oleh pemerintah dan pelaku usaha, bukan berhenti sebagai laporan. Strategi digital juga perlu mendukung UMKM melalui kurasi konten, foto produk, pembayaran digital, dan pelatihan pengelolaan kanal penjualan.

Perancangan kanal digital perlu mengikuti perjalanan wisatawan sejak tahap inspirasi, pencarian informasi, pemesanan, kunjungan, sampai berbagi pengalaman. Pada tahap inspirasi, konten menonjolkan cerita dan diferensiasi; pada tahap perencanaan, wisatawan membutuhkan informasi harga, rute, waktu, dan risiko; pada tahap transaksi, sistem harus menyediakan pemesanan dan pembayaran yang sederhana; sedangkan setelah kunjungan, ulasan dan program loyalitas dapat digunakan untuk membangun hubungan jangka panjang. Integrasi ini memungkinkan kampanye dievaluasi berdasarkan konversi dan nilai ekonomi, bukan hanya jumlah tayangan.

Pemanfaatan data harus disertai tata kelola yang memadai. Standar definisi indikator, kepemilikan data, kualitas data, hak akses, keamanan, dan perlindungan privasi perlu ditetapkan sejak awal. Data agregat destinasi dapat dibuka untuk perencanaan dan riset, sedangkan data pribadi wisatawan hanya digunakan secara sah dan proporsional. Tanpa tata kelola tersebut, dashboard berisiko menjadi pajangan digital yang indah tetapi tidak dapat dijadikan dasar keputusan—mahal, mengilap, dan kurang berguna.

3.5 Keberlanjutan Lingkungan dan Manajemen Risiko

Aset utama Danau Toba adalah kualitas lanskap dan ekosistem. Dengan demikian, lingkungan bukan sekadar program pendukung, tetapi bagian inti dari proposisi nilai destinasi. Kajian mengenai perubahan muka air menunjukkan bahwa variabilitas iklim, perubahan iklim, dan aktivitas manusia perlu diperhitungkan dalam pengelolaan jangka panjang [20]. Selain itu, isu kebersihan, sampah, daya dukung, kualitas air, dan gangguan ekosistem dapat langsung memengaruhi pengalaman wisata serta reputasi destinasi.

Manajemen strategis perlu memasukkan risiko lingkungan ke dalam keputusan investasi dan operasi. Setiap proyek atraksi, amenitas, dan acara harus mempertimbangkan kapasitas lokasi, pengelolaan limbah, kebutuhan air, risiko bencana, dan dampak sosial. Event berskala internasional dapat mendorong ekonomi dan promosi, tetapi evaluasi tidak boleh hanya menggunakan jumlah pengunjung; dimensi sosial-budaya dan lingkungan perlu diukur secara bersamaan [7].

Investasi hijau dapat diterapkan melalui energi efisien, transportasi rendah emisi, pembatasan plastik sekali pakai, pengolahan sampah, insentif bagi usaha berkelanjutan, dan pengadaan lokal. Pengelolaan lingkungan juga dapat dihubungkan dengan pengalaman wisata, misalnya program edukasi geopark, wisata konservasi, dan partisipasi wisatawan dalam kegiatan lingkungan. Dengan cara ini, konservasi menjadi bagian dari nilai ekonomi dan edukasi, bukan sekadar biaya.

Pengelola destinasi juga memerlukan daftar risiko yang diperbarui secara berkala. Risiko dapat dikelompokkan menjadi risiko lingkungan, operasional, keselamatan, reputasi, sosial-budaya, dan pasar. Masing-masing risiko perlu memiliki indikator peringatan dini, ambang batas, pemilik risiko, serta rencana respons. Contohnya, lonjakan sampah, penurunan kualitas air, kepadatan pada titik tertentu, atau peningkatan keluhan keselamatan harus memicu tindakan korektif sebelum berkembang menjadi krisis. Pendekatan ini menempatkan keberlanjutan sebagai disiplin manajemen, bukan sekadar pesan komunikasi.

3.6 Sintesis SWOT dan Pilihan Strategi

Hasil sintesis menunjukkan bahwa kekuatan utama Danau Toba adalah keunikan sumber daya alam-budaya dan dukungan kebijakan nasional. Kelemahan utama terdapat pada fragmentasi tata kelola, variasi kualitas layanan, dan belum terintegrasinya data serta pemasaran. Peluang muncul dari pertumbuhan wisata domestik, tren wisata alam-budaya, teknologi digital, dan minat terhadap pengalaman autentik. Ancaman meliputi degradasi lingkungan, persaingan destinasi, konflik pemanfaatan ruang, perubahan iklim, dan ketidakpuasan wisatawan yang cepat menyebar melalui media digital.

Strategi SO diarahkan untuk mengembangkan produk premium berbasis geologi, budaya, dan kreativitas lokal. Strategi WO menekankan integrasi data, peningkatan SDM, standardisasi, dan paket lintas kabupaten. Strategi ST menggunakan status geopark dan identitas budaya untuk membangun positioning yang sulit ditiru sekaligus memperkuat konservasi. Strategi WT berfokus pada tata kelola risiko, pengendalian daya dukung, transparansi program, dan mekanisme penyelesaian konflik.

Tabel 3. Alternatif Strategi Berdasarkan Matriks TOWS

Strategi	Rumusan
SO	Menggabungkan status geopark, budaya Batak, dan tren wisata alam untuk menciptakan produk premium serta kalender pengalaman sepanjang tahun.



Strategi	Rumusan
WO	Menggunakan dukungan kebijakan dan teknologi digital untuk memperbaiki integrasi data, pelatihan, standardisasi, dan paket lintas kabupaten.
ST	Memperkuat positioning autentik dan konservasi untuk menghadapi persaingan destinasi serta komodifikasi budaya.
WT	Membangun tata kelola risiko, pengendalian daya dukung, transparansi, dan mekanisme penyelesaian konflik untuk mengurangi kerentanan.

3.7 Kerangka Implementasi dan Pengukuran Kinerja



Gambar 2. Kerangka manajemen strategis destinasi Danau Toba

Kerangka yang diusulkan menempatkan manajemen strategis sebagai siklus. Analisis lingkungan menghasilkan pemahaman tentang pasar, pesaing, regulasi, teknologi, dan risiko. Formulasi strategi menetapkan segmen sasaran, positioning, sasaran, dan portofolio program. Implementasi menghubungkan pembiayaan, aktor, jadwal, dan kapasitas. Pengukuran kinerja mengevaluasi hasil dan memberi umpan balik untuk koreksi strategi. Siklus ini mencegah program berjalan terpisah dan membantu pemangku kepentingan membedakan aktivitas, keluaran, hasil, dan dampak.

Indikator kinerja perlu mencakup kuantitas dan kualitas. Indikator kuantitas antara lain jumlah kunjungan, lama tinggal, belanja wisatawan, tingkat hunian, nilai transaksi UMKM, investasi, dan jumlah usaha tersertifikasi. Indikator kualitas mencakup kepuasan, niat berkunjung kembali, kebersihan, keselamatan, kualitas interpretasi, partisipasi masyarakat, kondisi lingkungan, dan distribusi manfaat. Pengukuran yang seimbang mencegah orientasi berlebihan pada jumlah pengunjung.

Roadmap implementasi dibagi menjadi tiga fase. Fase fondasi memprioritaskan data dasar, standar layanan, forum koordinasi, dan pelatihan. Fase integrasi membangun paket lintas wilayah, kalender bersama, dashboard kinerja, serta sertifikasi. Fase skalabilitas memperkuat pemasaran internasional, investasi hijau, produk premium, dan manajemen risiko iklim. Urutan ini penting karena promosi besar tanpa fondasi layanan berpotensi memperbesar keluhan—sebuah strategi yang sangat efektif untuk membuat masalah menjadi viral.

Setiap fase perlu memiliki gerbang keputusan. Program tidak otomatis dilanjutkan hanya karena anggaran tersedia, tetapi dinilai berdasarkan pencapaian indikator, kesiapan aktor, dan risiko. Pada fase fondasi, gerbang keputusan dapat berupa tersedianya data dasar dan kepatuhan layanan minimum. Pada fase integrasi, syaratnya adalah kemampuan paket lintas wilayah menghasilkan transaksi dan kepuasan yang terukur. Pada fase skalabilitas, perlu dibuktikan bahwa ekspansi pasar tidak menurunkan kualitas pengalaman dan kondisi lingkungan. Mekanisme ini membantu mengalihkan budaya pengelolaan dari penyerapan kegiatan menuju penciptaan hasil.



Tabel 4. Roadmap Implementasi dan Indikator Kinerja

Fase	Waktu	Program Utama	Aktor Kunci	Indikator
Fondasi	0-12 bulan	Data dasar; forum koordinasi; standar layanan; pelatihan prioritas	BPODT, provinsi, kabupaten, asosiasi	baseline KPI; % usaha mengikuti standar; skor kebersihan
Integrasi	12-24 bulan	Paket lintas kabupaten; kalender acara; dashboard; sertifikasi	BPODT, DMO, komunitas, pelaku usaha	lama tinggal; belanja lokal; kepuasan; usaha tersertifikasi
Skalabilitas	24-48 bulan	Pemasaran internasional; investasi hijau; produk premium; manajemen risiko	Pemerintah, investor, akademisi, komunitas	pasar prioritas; investasi hijau; emisi/sampah; distribusi manfaat



Gambar 3. Roadmap penguatan daya saing pariwisata Danau Toba

3.8 Implikasi Manajerial dan Portofolio Program Prioritas

Implikasi pertama adalah perlunya mengelola Danau Toba sebagai satu portofolio pengalaman. Objek wisata, desa, event, hotel, transportasi, kuliner, dan produk kreatif tidak boleh dipromosikan sebagai daftar yang terpisah. Pengelola perlu menetapkan beberapa proposisi nilai yang jelas bagi segmen berbeda, misalnya perjalanan geologi dan edukasi, pengalaman budaya Batak, wisata alam aktif, perjalanan keluarga, serta pertemuan dan event. Setiap proposisi nilai kemudian diterjemahkan menjadi rute, standar layanan, harga indikatif, kapasitas, narasi, dan mekanisme pemesanan. Pendekatan portofolio membantu mengurangi persaingan internal yang tidak produktif dan memperpanjang lama tinggal wisatawan.

Implikasi kedua adalah menghubungkan investasi dengan kesenjangan pengalaman. Infrastruktur baru perlu diprioritaskan berdasarkan titik lemah perjalanan wisatawan, seperti konektivitas antarlokasi, sanitasi, informasi, keselamatan, fasilitas pejalan kaki, pengelolaan sampah, dan ruang bagi usaha lokal. Penilaian investasi perlu mempertimbangkan manfaat ekonomi lokal, dampak budaya, biaya pemeliharaan, dan daya dukung. Dengan demikian, keputusan tidak hanya mengejar proyek yang mudah terlihat, tetapi memperbaiki hambatan yang paling memengaruhi kepuasan dan reputasi destinasi.

Implikasi ketiga adalah membangun sistem pengembangan usaha lokal. UMKM dan komunitas memerlukan kurasi produk, desain kemasan, pencatatan keuangan, standar harga, akses pembayaran, pemasaran digital, dan kemitraan dengan hotel atau operator perjalanan. Program pendampingan harus menghubungkan pelaku dengan permintaan nyata, bukan berhenti pada pelatihan. Nilai transaksi lokal, jumlah pemasok yang masuk rantai pasok pariwisata, dan keberlanjutan usaha setelah program berakhir dapat digunakan sebagai indikator dampak.

Implikasi keempat adalah mengelola reputasi secara aktif. Ulasan digital, keluhan, insiden keselamatan, perubahan lingkungan, dan sentimen media perlu dipantau dalam satu mekanisme respons. Pengelola harus memiliki protokol untuk memverifikasi isu, menentukan penanggung jawab, memberi informasi publik, dan melakukan perbaikan. Respons yang cepat dan transparan dapat mencegah masalah operasional berubah menjadi krisis kepercayaan. Pada saat yang sama, cerita positif tentang komunitas, konservasi, dan inovasi lokal perlu dikomunikasikan secara konsisten untuk memperkuat positioning autentik Danau Toba.

3.9 Arsitektur Akuntabilitas Pemangku Kepentingan

Keberhasilan strategi sangat dipengaruhi oleh kesesuaian antara mandat dan kemampuan aktor. BPODT memiliki posisi penting sebagai integrator program dan promosi kawasan, pemerintah provinsi dan kabupaten memegang kewenangan layanan publik dan pengembangan wilayah, komunitas menjaga legitimasi sosial-budaya, sedangkan pelaku usaha menghasilkan layanan serta investasi. Akademisi dapat memperkuat riset, pengukuran, dan pengembangan kompetensi, sementara media mendukung transparansi dan pembentukan citra. Arsitektur akuntabilitas perlu menghubungkan semua peran tersebut pada sasaran yang sama.



Matriks peran pada Tabel 5 merupakan rancangan awal yang dapat disesuaikan dengan kewenangan formal. Setiap program sebaiknya memiliki satu penanggung jawab utama agar keputusan tidak mengambang. Aktor lain dapat menjadi pelaksana, penyedia data, pemberi persetujuan, atau pihak yang dikonsultasikan. Pengukuran kinerja lintas lembaga perlu menggunakan definisi indikator yang sama dan dilaporkan pada periode yang seragam. Ketika capaian tidak sesuai target, forum pengarah harus menetapkan tindakan korektif, bukan sekadar mencatat kendala.

Akuntabilitas juga perlu bergerak ke arah publik. Ringkasan target, capaian, kondisi lingkungan, penggunaan anggaran program, dan manfaat bagi masyarakat dapat dipublikasikan secara berkala. Transparansi tersebut memberi kesempatan kepada komunitas dan pelaku usaha untuk memeriksa kemajuan, menyampaikan masalah, dan ikut merancang perbaikan. Dengan demikian, tata kelola kolaboratif bukan berarti semua pihak melakukan segala hal, melainkan setiap pihak memahami kontribusi dan konsekuensi kerjanya.

Tabel 5. Matriks Peran Pemangku Kepentingan

Aktor	Peran Strategis	Bentuk Akuntabilitas
BPODT	Integrasi portofolio kawasan dan promosi	Dashboard lintas wilayah, kalender bersama, koordinasi program
Pemerintah provinsi/kabupaten	Layanan publik, regulasi, infrastruktur, pembinaan	Standar layanan, konektivitas, sanitasi, data daerah
Komunitas adat/desa	Legitimasi budaya dan pengelolaan berbasis komunitas	Kurasi narasi, paket budaya, mekanisme pembagian manfaat
Pelaku usaha/asosiasi	Penyediaan layanan, investasi, dan akses pasar	Kepatuhan standar, produk terintegrasi, data transaksi agregat
Akademisi/lembaga pendidikan	Riset, pengukuran, inovasi, pengembangan kompetensi	Survei, evaluasi dampak, modul pelatihan, rekomendasi
Media/komunitas digital	Informasi publik, promosi, dan pengawasan sosial	Konten akurat, pemantauan isu, komunikasi krisis

3.10 Agenda Validasi dan Pengembangan Riset

Kerangka konseptual dan roadmap dalam penelitian ini perlu divalidasi melalui desain empiris bertahap. Tahap pertama dapat menggunakan wawancara mendalam atau diskusi kelompok terarah dengan pemerintah, BPODT, komunitas adat, pelaku usaha, dan wisatawan untuk menilai relevansi prioritas. Tahap kedua dapat mengembangkan survei mengenai kualitas pengalaman, citra destinasi, kepercayaan, loyalitas, serta persepsi keberlanjutan. Tahap ketiga dapat menggabungkan data transaksi, mobilitas, ulasan digital, kondisi lingkungan, dan distribusi manfaat ekonomi untuk menguji hubungan antara intervensi strategis dan hasil destinasi.

Penelitian komparatif antarkabupaten juga penting karena tingkat kesiapan, aset, akses, dan model pengelolaan tidak seragam. Analisis longitudinal dapat menunjukkan apakah standarisasi, digitalisasi, dan kolaborasi benar-benar meningkatkan lama tinggal, belanja lokal, kepuasan, serta kualitas lingkungan. Selain itu, evaluasi perlu memperhatikan kemungkinan dampak yang tidak diinginkan, seperti kenaikan harga bagi masyarakat, komodifikasi budaya, kepadatan berlebih, atau ketergantungan usaha pada satu segmen pasar. Agenda tersebut akan mengubah roadmap dari rekomendasi normatif menjadi model pengelolaan yang diuji dan diperbaiki berdasarkan bukti.

4. KESIMPULAN

Penelitian menyimpulkan bahwa manajemen strategis berperan sebagai mekanisme untuk mengubah kekayaan alam dan budaya Danau Toba menjadi keunggulan bersaing yang konsisten, bernilai, dan berkelanjutan. Daya saing tidak hanya ditentukan oleh atraksi, tetapi oleh kemampuan organisasi destinasi dalam menyelaraskan tata kelola, kualitas SDM, standarisasi layanan, pemasaran digital, investasi, dan perlindungan lingkungan. Sumber keunggulan utama Danau Toba adalah kombinasi lanskap kaldera, budaya Batak, desa wisata, dan pengalaman alam. Hambatan strategis utamanya adalah fragmentasi kewenangan, ketimpangan mutu layanan, lemahnya integrasi data, serta tekanan lingkungan. Kerangka yang dihasilkan terdiri atas analisis lingkungan, formulasi strategi, implementasi kolaboratif, pengukuran kinerja, dan perbaikan berkelanjutan. Prioritas jangka pendek adalah membangun fondasi data, forum koordinasi, standar kebersihan dan layanan, serta pengembangan kompetensi. Jangka menengah diarahkan pada paket wisata lintas kabupaten, kalender promosi bersama, dashboard KPI, dan sertifikasi produk. Jangka panjang berfokus pada pemasaran internasional berbasis segmen, investasi hijau, produk kreatif premium, dan pengelolaan risiko iklim serta daya dukung. Kontribusi penelitian adalah integrasi temuan yang sebelumnya tersebar ke dalam satu kerangka strategis dan roadmap implementasi. Keterbatasannya terletak pada penggunaan data sekunder dan perbedaan cakupan antarstudi. Penelitian selanjutnya perlu menguji model melalui survei wisatawan, wawancara multipihak, pengukuran daya dukung, serta evaluasi dampak ekonomi lokal. Bagi pengelola destinasi, implikasi utamanya jelas: pertumbuhan kunjungan harus diperlakukan sebagai hasil dari kualitas sistem, bukan satu-satunya ukuran keberhasilan.



REFERENCES

- [1] UNESCO, "Toba Caldera UNESCO Global Geopark," International Geoscience and Geoparks Programme, 2026. [Online]. Available: <https://www.unesco.org/en/igpp/toba-caldera-unesco-global-geopark>
- [2] Kementerian PPN/Bappenas, *Lampiran 2 Proyek Prioritas Strategis (Major Project) RPJMN 2020-2024*. Jakarta: Kementerian PPN/Bappenas, 2020. [Online]. Available: <https://perpustakaan.bappenas.go.id/e-library/>
- [3] Badan Pusat Statistik Provinsi Sumatera Utara, "Perkembangan Pariwisata Sumatera Utara Desember 2024," Berita Resmi Statistik, Feb. 2025. [Online]. Available: <https://sumut.bps.go.id/>
- [4] Badan Pelaksana Otorita Danau Toba, *Laporan Kinerja Tahun Anggaran 2024*. Toba: BPODT, 2025. [Online]. Available: <https://bpodt.kemenpar.go.id/storage/2025/07/LAKIN-BPODT-Tahun-2024.pdf>
- [5] J. Pardosi, N. C. Bangun, and I. M. Putra, "Management Principle of Lake Toba Tourism Destination: Local People's Perception," *Journal of Indonesian Tourism and Development Studies*, vol. 9, no. 2, 2021, doi: 10.21776/ub.jitode.2021.009.02.02.
- [6] N. A. Wulandari, "Akselerasi Pengembangan Destinasi Wisata Danau Toba: Studi Realisasi Prinsip Good Governance pada Badan Pelaksana Otorita Danau Toba," *Moderat: Jurnal Ilmiah Ilmu Pemerintahan*, vol. 7, no. 3, 2021, doi: 10.25157/moderat.v7i3.2484.
- [7] I. Widianingsih et al., "Sport Tourism, Regional Development, and Urban Resilience: A Focus on Regional Economic Development in Lake Toba District, North Sumatra, Indonesia," *Sustainability*, vol. 15, no. 7, art. 5960, 2023, doi: 10.3390/su15075960.
- [8] H. Khair, R. Utami, G. Lordye, U. Sari, and E. Pasaribu, "Cleanliness Assessment of Lake Toba Tourist Attractions from Stakeholders' Perspective," *IOP Conference Series: Earth and Environmental Science*, vol. 1098, art. 012005, 2022, doi: 10.1088/1755-1315/1098/1/012005.
- [9] E. Nurmawati, T. Sugiyarto, N. Artiari, and A. Rahmawati, "Analyzing Instagram Engagement to Forecast Domestic Tourist Trips in Lake Toba and North Sumatra," *Jurnal Kepariwisata: Destinasi, Hospitalitas dan Perjalanan*, vol. 8, no. 2, 2024, doi: 10.34013/jk.v8i2.1619.
- [10] M. Situmorang and S. Widodo, "Omni-Channel Marketing Strategy for Lake Toba Indonesia Tourist Destinations in Attracting Foreign Tourists," *Sinergi International Journal of Economics*, vol. 2, no. 3, 2024, doi: 10.61194/economics.v2i3.203.
- [11] P. S. J. Kennedy, S. J. L. Tobing, and R. Lumbantoruan, "Marketing Strategy with Marketing Mix for Lake Toba Tourism Destination," *Journal of Sustainable Tourism and Entrepreneurship*, vol. 3, no. 3, pp. 193-210, 2023, doi: 10.35912/joste.v3i3.1515.
- [12] N. Butarbutar, C. Y. Setyawati, O. S. Sinaga, W. S. A. Doloksaribu, and A. Sudirman, "Visitor Loyalty Analysis of Lake Toba Tourism Destination through Integrated Marketing Communication," *Valid: Jurnal Ilmiah*, vol. 21, no. 1, 2023, doi: 10.53512/valid.v21i1.314.
- [13] A. P. Daryana, V. G. Saragih, and A. Akita, "Strategy for Developing Lake Toba Tourism Potential," *Journal of Indonesian Tourism, Hospitality and Recreation*, vol. 8, no. 1, 2025. [Online]. Available: <https://ejournal.upi.edu/index.php/Jithor/article/view/79612>
- [14] P. Yudhistira and A. P. Daryana, "Human Resource Management Strategy in Community-Based Tourism Business in Lake Toba Area," *Business Innovation and Entrepreneurship Journal*, vol. 6, no. 2, 2024, doi: 10.35899/biej.v6i2.950.
- [15] S. Hajar and A. Saputra, "Tourism Village Policy-based Local Wisdom in Developing Tourism Potential in the Pusuk Buhit Area, Samosir Regency," *KnE Social Sciences*, vol. 9, no. 7, pp. 615-630, 2024, doi: 10.18502/kss.v9i7.15534.
- [16] H. A. Lumbanbatu, "The Toba Batak Tribe's Cultural Capital in the Context of Protecting Lake Toba from Environmental Threats," *Journal of Socio-Cultural Sustainability and Resilience*, vol. 2, no. 2, 2025, doi: 10.61511/jscsr.v2i2.2025.1493.
- [17] F. Matondang, "Application of Story Maps Techniques in Visualizing the Tourism Potential of Lake Toba in North Sumatra Province," *Sustainability (STPP) Theory, Practice and Policy*, vol. 1, no. 2, pp. 188-199, 2023, doi: 10.30631/sdgs.v1i2.1036.
- [18] M. Arif, J. S. Hasibuan, N. I. Purnama, and Jufrizen, "Examining the Impact of Destination Image on Tourist Satisfaction and Loyalty at Lake Toba, Indonesia," *International Journal of Sustainable Development and Planning*, vol. 19, no. 3, pp. 1071-1079, 2024, doi: 10.18280/ijstdp.190325.
- [19] A. Purwoko et al., "Creative Nature Tourism in Lake Toba's National Super Priority Destination: Implementation and Key Attractiveness Factors," *International Review for Spatial Planning and Sustainable Development*, vol. 14, no. 1, pp. 154-182, 2026, doi: 10.14246/irspsd.14.1_154.
- [20] H. Irwandi, M. S. Rosid, and T. Mart, "The Effects of ENSO, Climate Change and Human Activities on the Water Level of Lake Toba, Indonesia: A Critical Literature Review," *Geoscience Letters*, vol. 8, 2021, doi: 10.1186/s40562-021-00191-x.
- [21] E. B. Santoso, N. Ginting, I. Revita, T. O. Argarini, and A. F. Larasati, "Evaluation of Community-Based Governance after the Revitalization of Huta Siallagan in Samosir Regency, Indonesia," *International Review for Spatial Planning and Sustainable Development*, vol. 12, no. 2, pp. 266-292, 2024, doi: 10.14246/irspsd.12.2_266.
- [22] M. E. Porter, *Competitive Advantage: Creating and Sustaining Superior Performance*. New York: Free Press, 1985.
- [23] J. B. Barney, "Firm Resources and Sustained Competitive Advantage," *Journal of Management*, vol. 17, no. 1, pp. 99-120, 1991, doi: 10.1177/014920639101700108.
- [24] J. R. B. Ritchie and G. I. Crouch, *The Competitive Destination: A Sustainable Tourism Perspective*. Wallingford: CABI, 2003.
- [25] H. Snyder, "Literature Review as a Research Methodology: An Overview and Guidelines," *Journal of Business Research*, vol. 104, pp. 333-339, 2019, doi: 10.1016/j.jbusres.2019.07.039.