

Rural Human Resource Management: Integrating Human Capital, Social Capital, Natural Potential, And Local Wisdom

Manajemen Sumber Daya Manusia Perdesaan: Mengintegrasikan Modal Manusia, Modal Sosial, Potensi Alam, Dan Kearifan Lokal

Rifky Basalim¹, Edi Sugiono², Rahayu Lestari putri³

Fakultas Ekonomi dan Bisnis, Universitas Nasional, Jakarta^{1,2,3}

basalimrifky@gmail.com^{1*}, edi.sugiono@civitas.unas.ac.id², rahayu.lestari@civitas.unas.ac.id³

**Corresponding Author*

ABSTRACT

Human resource management in rural areas differs from that in formal organizations because village economic activities are shaped by community skills, social relations, natural resources, and local wisdom. This study reviews the development of Rural Human Resource Management (RHRM) literature and examines the links among human capital, social capital, natural potential, local wisdom, village economic performance, and sustainability. The review applies a conceptual synthesis of studies on rural HRM, village economic development, village-owned enterprises, rural entrepreneurship, human capital, social capital, natural resources, and local wisdom. The findings indicate that previous studies remain largely partial and sectoral. Human capital is commonly treated as individual capacity reflected in competence, knowledge, and training, while social capital is associated with trust, networks, norms, and collective action. Natural potential is generally examined as an economic resource, whereas local wisdom is often positioned as a sociocultural element rather than an integral part of HRM practices. This review proposes RHRM as an integrative framework linking individual capabilities, social relationships, natural resource utilization, and local values. The synthesis of the Resource-Based View, Social Capital Theory, and Indigenous Management explains how village-specific resources can support economic performance and social, cultural, and environmental sustainability.

Keywords: Rural Human Resource Management; human capital; social capital; natural potential; local wisdom; village economy; sustainability.

ABSTRAK

Manajemen sumber daya manusia di wilayah perdesaan berbeda dengan yang ada di organisasi formal karena aktivitas ekonomi desa dibentuk oleh keterampilan masyarakat, hubungan sosial, sumber daya alam, dan kearifan lokal. Studi ini mengkaji perkembangan literatur Manajemen Sumber Daya Manusia Perdesaan (RHRM) serta menelaah keterkaitan antara modal manusia, modal sosial, potensi alam, kearifan lokal, kinerja ekonomi desa, dan keberlanjutan. Kajian ini menerapkan sintesis konseptual dari berbagai studi mengenai HRM perdesaan, pengembangan ekonomi desa, badan usaha milik desa (BUMDes), kewirausahaan perdesaan, modal manusia, modal sosial, sumber daya alam, dan kearifan lokal. Temuan menunjukkan bahwa studi-studi sebelumnya sebagian besar masih bersifat parsial dan sektoral. Modal manusia umumnya dipandang sebagai kapasitas individu yang tercermin dalam kompetensi, pengetahuan, dan pelatihan, sementara modal sosial dikaitkan dengan kepercayaan, jejaring, norma, dan tindakan kolektif. Potensi alam umumnya dikaji sebagai sumber daya ekonomi, sedangkan kearifan lokal sering kali ditempatkan sebagai elemen sosial-budaya alih-alih sebagai bagian integral dari praktik HRM. Kajian ini mengusulkan RHRM sebagai kerangka kerja integratif yang menghubungkan kapabilitas individu, hubungan sosial, pemanfaatan sumber daya alam, dan nilai-nilai lokal. Sintesis antara *Resource-Based View* (Pandangan Berbasis Sumber Daya), Teori Modal Sosial, dan Manajemen Pribumi (*Indigenous Management*) menjelaskan bagaimana sumber daya khas desa dapat mendukung kinerja ekonomi serta keberlanjutan sosial, budaya, dan lingkungan.

Kata kunci: Manajemen Sumber Daya Manusia Perdesaan; modal manusia; modal sosial; potensi alam; kearifan lokal; ekonomi desa; keberlanjutan.

1. Pendahuluan

Pembangunan ekonomi pedesaan menempatkan masyarakat sebagai pelaku utama dalam pengelolaan sumber daya lokal. Masyarakat desa menjalankan kegiatan pertanian, pariwisata, perdagangan, usaha mikro, dan berbagai usaha berbasis komunitas dengan pola hubungan yang berbeda dari organisasi bisnis formal. Keterampilan masyarakat, kepemilikan sumber daya, hubungan sosial, dan karakter wilayah ikut menentukan kemampuan desa dalam membangun kegiatan ekonomi yang produktif. Hubungan antarmanusia dan keterikatan sosial juga mempunyai peran penting dalam proses restrukturisasi ekonomi wilayah pedesaan karena kegiatan usaha tidak dapat dipisahkan dari struktur sosial masyarakat tempat usaha tersebut berkembang (Fløysand & Sjøholt, 2007).

Desa-desanya di Indonesia memiliki keragaman sumber daya alam, kondisi sosial, budaya, bentuk usaha, dan kemampuan masyarakat. Kehadiran Badan Usaha Milik Desa (BUMDes), kelompok sadar wisata (Pokdarwis), kelompok tani, UMKM, serta berbagai organisasi ekonomi berbasis masyarakat membuka peluang bagi desa untuk mengembangkan sumber pendapatan baru. BUMDes dapat mendorong kewirausahaan pedesaan melalui pemanfaatan potensi lokal, pemberdayaan masyarakat, peningkatan kapasitas pengelola, dan keterlibatan berbagai pemangku kepentingan (Kania et al., 2021). Kualitas sumber daya manusia dan hubungan antara pemerintah desa dengan pengelola usaha masih menjadi persoalan yang dapat membatasi perkembangan usaha milik desa (Kania et al., 2021).

Pengelolaan sumber daya manusia memegang peran penting karena kegiatan ekonomi desa membutuhkan tenaga kerja yang mampu menjalankan fungsi produksi, pelayanan, pemasaran, administrasi, pengelolaan usaha, dan pengembangan jaringan. Organisasi ekonomi desa juga membutuhkan pembagian pekerjaan, pengembangan kompetensi, evaluasi kinerja, pemberian penghargaan, serta penyelesaian konflik. Sistem MSDM yang berkembang pada organisasi formal belum tentu dapat diterapkan secara langsung pada organisasi ekonomi pedesaan. Pengelolaan sumber daya manusia pada tingkat lokal di Indonesia masih menghadapi persoalan birokrasi dan keterbatasan hubungan antara praktik SDM dengan kebutuhan strategis organisasi (Turner et al., 2009).

Karakter hubungan kerja masyarakat desa membuat persoalan tersebut menjadi lebih kompleks. Seorang warga dapat menjadi pemilik lahan sekaligus pekerja, anggota kelompok masyarakat, pengurus organisasi, atau mitra usaha. Hubungan antara pengelola dan pekerja juga dapat terbentuk melalui hubungan keluarga, tetangga, adat, dan kepentingan sosial yang telah berlangsung sebelum kegiatan usaha dibentuk. Pola tersebut membuat batas antara hubungan profesional dan hubungan sosial tidak selalu dapat dipisahkan secara tegas. Pengelolaan SDM pedesaan membutuhkan pendekatan yang mampu menyesuaikan fungsi manajemen dengan struktur sosial serta karakter masyarakat setempat.

Sektor pariwisata pedesaan memberikan gambaran mengenai kebutuhan tersebut. Pengelola pariwisata desa membutuhkan kemampuan pemasaran, pelayanan, pengembangan produk, pengelolaan destinasi, serta pemanfaatan teknologi digital. Pelaku pariwisata pedesaan di Indonesia masih menghadapi keterbatasan keterampilan pemasaran, literasi digital, pengelolaan produk wisata, dan sumber daya finansial untuk mendukung pengembangan kapasitas masyarakat (Wahyuningrat & Harsanto, 2025). Sikap masyarakat terhadap perubahan juga dapat memengaruhi proses pengembangan sumber daya manusia pada sektor pariwisata pedesaan (Wahyuningrat & Harsanto, 2025).

Human capital menjadi salah satu sumber utama yang menentukan kemampuan masyarakat mengelola kegiatan ekonomi desa. Pengetahuan, keterampilan, pengalaman, dan kemampuan individu dapat memberikan nilai ketika digunakan untuk menjalankan kegiatan produktif. Kajian mengenai human capital resources menunjukkan bahwa kemampuan individu perlu dilihat bersama dengan kemampuan organisasi dalam mengubah pengetahuan

dan keterampilan menjadi sumber daya yang memberikan nilai (Haq, 2016). Literatur mengenai modal manusia juga masih berkembang pada berbagai tingkat analisis sehingga hubungan antara kapasitas individu dan sumber daya organisasi masih membutuhkan pengembangan kajian yang lebih terintegrasi (Haq, 2016).

Masyarakat desa menggunakan human capital melalui keterampilan yang berhubungan langsung dengan karakter ekonomi wilayahnya. Petani memerlukan kemampuan produksi dan pengolahan hasil, pengelola BUMDes memerlukan kompetensi manajerial dan pemasaran, sedangkan pengelola desa wisata memerlukan keterampilan pelayanan serta pengembangan produk wisata. Ketersediaan keterampilan tersebut menentukan kemampuan masyarakat dalam mengubah potensi lokal menjadi kegiatan ekonomi yang menghasilkan nilai. Pengembangan kompetensi masyarakat juga perlu mengikuti kebutuhan usaha dan karakter sumber daya yang tersedia pada setiap desa.

Social capital mendukung aktivitas ekonomi melalui kepercayaan, jaringan, hubungan sosial, serta kemampuan masyarakat untuk melakukan tindakan bersama. Masyarakat pedesaan sering menjalankan kegiatan usaha melalui hubungan yang telah terbentuk dalam kehidupan sosial sehari-hari. Hubungan tersebut dapat membantu pertukaran informasi, pembagian pekerjaan, pembentukan jaringan pemasaran, dan penyelesaian masalah. Modal sosial mempunyai peran dalam pengelolaan usaha milik desa dan berhubungan dengan kemampuan BUMDes membangun kerja sama serta memanfaatkan aset lokal (Aritenang, 2021).

Kapasitas individu tidak selalu menghasilkan kinerja ekonomi ketika masyarakat tidak mempunyai hubungan sosial yang mendukung kerja kolektif. Pengelola usaha membutuhkan kepercayaan antaranggota, sedangkan kegiatan pemasaran membutuhkan jaringan dengan konsumen, pemerintah, pelaku usaha, dan lembaga lain. Hubungan sosial yang terlalu tertutup juga dapat menimbulkan persoalan apabila akses terhadap sumber daya hanya dikuasai oleh kelompok tertentu. Pengelolaan SDM perlu menghubungkan kekuatan jaringan sosial dengan pembagian kerja, tanggung jawab, dan sistem pengelolaan yang jelas agar social capital dapat mendukung kegiatan ekonomi secara produktif.

Potensi alam menyediakan basis sumber daya bagi sebagian besar kegiatan ekonomi pedesaan. Desa dapat memiliki lahan pertanian, perkebunan, hasil hutan, sumber air, wilayah pesisir, bentang alam, atau komoditas tertentu yang dapat dikembangkan menjadi sumber pendapatan. Ketersediaan sumber daya tersebut belum menjamin terciptanya manfaat ekonomi apabila masyarakat tidak mempunyai kemampuan untuk mengolah dan mengelolanya. Pemanfaatan sumber daya lokal menjadi salah satu unsur penting dalam proses pengembangan kewirausahaan melalui BUMDes (Kania et al., 2021). Masyarakat membutuhkan keterampilan, organisasi, teknologi, dan jaringan pasar agar potensi alam menghasilkan nilai tambah. Desa pertanian dapat meningkatkan manfaat ekonomi melalui pengolahan pascapanen, diversifikasi produk, pemasaran, atau pengembangan agrowisata. Desa dengan daya tarik alam juga membutuhkan tenaga kerja yang mampu mengelola pelayanan wisata, promosi, kebersihan, keamanan, dan keberlanjutan lingkungan. Hubungan antara sumber daya alam dan kemampuan masyarakat menunjukkan bahwa pengembangan SDM perlu disusun berdasarkan potensi ekonomi masing-masing wilayah.

Kearifan lokal ikut membentuk cara masyarakat mengelola pekerjaan dan sumber daya. Nilai gotong royong, musyawarah, kebiasaan masyarakat, aturan sosial, penghormatan terhadap tokoh lokal, dan pengetahuan mengenai lingkungan dapat memengaruhi keputusan ekonomi. Organisasi ekonomi desa tidak berjalan terpisah dari sistem sosial tersebut. Pembangunan berbasis komunitas pada desa pertanian, kehutanan, dan pesisir di Indonesia menunjukkan bahwa karakter masyarakat, kelembagaan, serta pola partisipasi memiliki hubungan dengan keberlanjutan kegiatan pembangunan (Sambodo et al., 2023). Pengelolaan sumber daya manusia perlu melihat kearifan lokal sebagai bagian dari proses organisasi, bukan

hanya sebagai identitas budaya. Nilai kebersamaan dapat mendukung kerja kelompok, musyawarah dapat membantu pengambilan keputusan, sedangkan aturan lokal dapat memengaruhi cara masyarakat menggunakan sumber daya alam. Nilai lokal tetap perlu dikelola bersama prinsip profesionalitas, keadilan, keterbukaan, dan tanggung jawab agar hubungan sosial tidak menghambat pencapaian tujuan organisasi.

Penelitian mengenai pengelolaan ekonomi pedesaan telah membahas berbagai faktor tersebut melalui fokus yang berbeda. Kajian kewirausahaan desa membahas pemanfaatan sumber daya lokal dan pengelolaan BUMDes sebagai penggerak kegiatan ekonomi masyarakat (Kania et al., 2021). Kajian social capital membahas peran hubungan sosial dan kolaborasi dalam pengelolaan serta kinerja usaha desa (Aritenang, 2021). Penelitian pembangunan berbasis komunitas membahas tata kelola, struktur sosial, kelembagaan, pembiayaan, dan keberlanjutan kegiatan masyarakat (Sambodo et al., 2023). Kajian sumber daya manusia pedesaan juga mulai membahas kebutuhan kompetensi dan strategi pengembangan tenaga kerja pada sektor pariwisata desa (Wahyuningrat & Harsanto, 2025). Literatur tersebut masih menempatkan unsur pengelolaan sumber daya manusia pedesaan secara terpisah. Human capital lebih banyak dibahas melalui kompetensi, pengetahuan, dan pengembangan kemampuan individu. Social capital lebih sering dianalisis melalui kepercayaan, jaringan, partisipasi, dan hubungan masyarakat. Potensi alam umumnya ditempatkan sebagai sumber daya ekonomi, sedangkan kearifan lokal lebih banyak dibahas melalui perspektif sosial dan budaya. Kajian yang menghubungkan keempat unsur tersebut sebagai satu sistem pengelolaan sumber daya manusia pedesaan masih terbatas.

Organisasi ekonomi desa juga mempunyai karakter yang berbeda dari organisasi formal yang menjadi basis utama pengembangan teori dan praktik MSDM. Struktur hierarki pada usaha desa tidak selalu tegas, sedangkan hubungan antara pekerja, pemilik aset, pengelola, dan masyarakat dapat saling bertumpang tindih. Sistem kompensasi, pengembangan kompetensi, penilaian kinerja, serta penyelesaian konflik juga harus mempertimbangkan hubungan sosial yang hidup dalam masyarakat. Kondisi tersebut membuka kebutuhan terhadap pendekatan MSDM yang lebih sesuai dengan karakter ekonomi dan sosial pedesaan.

Rural Human Resource Management (RHRM) pada kajian ini digunakan sebagai kerangka konseptual untuk menghubungkan pengelolaan sumber daya manusia dengan karakter lokal desa. RHRM menempatkan human capital sebagai kapasitas masyarakat, social capital sebagai kekuatan hubungan sosial, potensi alam sebagai basis sumber daya ekonomi, dan kearifan lokal sebagai nilai yang memengaruhi perilaku pengelolaan. Kerangka tersebut diarahkan untuk menjelaskan cara sumber daya khas desa dikelola melalui fungsi SDM agar dapat mendukung kinerja dan keberlanjutan ekonomi. Artikel ini bertujuan mengkaji perkembangan literatur mengenai Rural Human Resource Management serta mengidentifikasi hubungan antara human capital, social capital, potensi alam, kearifan lokal, kinerja, dan keberlanjutan ekonomi desa. Kajian ini juga memetakan bagian-bagian penelitian terdahulu yang masih berjalan secara parsial serta menyusun dasar konseptual bagi pengembangan RHRM sebagai kerangka pengelolaan sumber daya manusia pedesaan. Hasil kajian diharapkan dapat memperluas literatur MSDM dari dominasi organisasi formal menuju pembahasan yang lebih sesuai dengan karakter sosial, ekonomi, budaya, dan sumber daya masyarakat pedesaan.

2. Tinjauan Pustaka

2.1 Rural Human Resource Management (RHRM)

Manajemen sumber daya manusia mengatur proses memperoleh, mengembangkan, mengarahkan, menilai, dan mempertahankan tenaga kerja agar mampu mendukung pencapaian tujuan organisasi. Praktik MSDM selama ini lebih banyak berkembang pada organisasi formal yang memiliki struktur kerja, pembagian kewenangan, sistem kompensasi, dan hubungan kerja yang relatif jelas. Kondisi tersebut berbeda dengan aktivitas ekonomi

pedesaan yang sering melibatkan masyarakat dengan hubungan sosial, keluarga, kepemilikan aset, dan kepentingan komunitas yang saling berkaitan. Pengelolaan sumber daya manusia pada tingkat lokal di Indonesia masih menghadapi persoalan struktural. Sistem pengelolaan SDM pada tingkat pemerintahan subnasional cenderung bersifat birokratis dan belum sepenuhnya terhubung dengan kepentingan strategis serta pencapaian tujuan organisasi (Turner et al., 2009). Desentralisasi kewenangan juga belum secara otomatis menghasilkan sistem pengelolaan sumber daya manusia yang sesuai dengan kebutuhan organisasi pada tingkat lokal (Turner et al., 2009).

Sektor pariwisata pedesaan menghadapi persoalan serupa dalam pengembangan sumber daya manusia. Pelaku pariwisata pedesaan masih menghadapi keterbatasan kemampuan pemasaran, literasi digital, pengelolaan produk wisata, serta sumber daya finansial untuk mendukung pengembangan kapasitas masyarakat (Wahyuningrat & Harsanto, 2025). Sikap masyarakat terhadap perubahan juga menjadi bagian dari tantangan pengembangan sumber daya manusia pada sektor tersebut (Wahyuningrat & Harsanto, 2025). Rural Human Resource Management (RHRM) dalam kajian ini diposisikan sebagai kerangka konseptual untuk menjelaskan pengelolaan sumber daya manusia yang sesuai dengan karakter ekonomi dan sosial masyarakat pedesaan. RHRM tidak hanya memindahkan praktik MSDM perusahaan ke lingkungan desa, tetapi menyesuaikan fungsi pengembangan kompetensi, pembagian kerja, pelatihan, penilaian kinerja, penghargaan, hubungan kerja, dan penyelesaian konflik dengan struktur sosial serta sumber daya lokal. Pendekatan tersebut menjadi relevan karena pelaku ekonomi desa dapat berperan sebagai pekerja, pemilik aset, pengurus organisasi, dan anggota komunitas pada waktu yang sama.

2.2 Human Capital

Human capital menggambarkan pengetahuan, keterampilan, pengalaman, dan kemampuan yang melekat pada individu serta dapat memberikan nilai bagi organisasi. Perspektif Resource-Based View menjelaskan bahwa sumber daya internal dapat menjadi sumber keunggulan ketika memiliki nilai strategis, langka, sulit ditiru, dan sulit digantikan oleh sumber daya lain (Barney, 1991). Modal manusia menjadi salah satu sumber daya strategis karena pengetahuan dan kemampuan individu dapat digunakan untuk mendukung produktivitas dan pencapaian tujuan organisasi (Barney, 1991). Kajian mengenai human capital resources menunjukkan bahwa modal manusia tidak cukup dipahami hanya sebagai karakteristik individual. Kemampuan individu perlu dihubungkan dengan kemampuan organisasi dalam memanfaatkan pengetahuan dan keterampilan tersebut untuk menghasilkan nilai (Haq, 2016). Literatur mengenai human capital juga masih berkembang pada berbagai disiplin dan tingkat analisis sehingga hubungan antara kapasitas individu dan sumber daya strategis organisasi masih memerlukan pengembangan konseptual lebih lanjut (Haq, 2016).

Masyarakat pedesaan menggunakan human capital dalam bentuk keterampilan yang berkaitan langsung dengan kegiatan ekonomi setempat. Pengelola BUMDes membutuhkan kemampuan manajerial, administrasi, pemasaran, dan pengembangan usaha, sedangkan pengelola desa wisata membutuhkan kemampuan pelayanan, pemasaran digital, pengembangan produk wisata, dan komunikasi dengan wisatawan. Keterbatasan keterampilan pemasaran, literasi digital, dan pengelolaan produk menjadi salah satu hambatan pengembangan sumber daya manusia pada pariwisata pedesaan di Indonesia (Wahyuningrat & Harsanto, 2025). RHRM menempatkan human capital sebagai kapasitas masyarakat yang perlu dikembangkan sesuai dengan kebutuhan ekonomi desa. Kompetensi masyarakat dapat memberikan nilai ketika organisasi mampu mengarahkan dan menggunakannya untuk mendukung kegiatan produktif. Pemahaman tersebut menempatkan human capital bukan hanya sebagai tingkat pendidikan formal, tetapi sebagai kemampuan yang dapat digunakan untuk mengelola sumber daya dan kegiatan ekonomi lokal.

2.3 Social Capital

Social capital merupakan sumber daya yang terbentuk melalui hubungan sosial antara individu dan kelompok. Jaringan sosial dapat menyediakan akses terhadap informasi, dukungan, peluang, dan sumber daya yang diperlukan oleh anggota organisasi maupun masyarakat (Adler & Kwon, 2002). Kepercayaan, hubungan timbal balik, dan jaringan juga dapat membantu koordinasi serta tindakan bersama dalam mencapai tujuan tertentu (Adler & Kwon, 2002). Hubungan sosial mempunyai posisi penting pada masyarakat pedesaan karena sebagian aktivitas ekonomi dijalankan melalui interaksi antarwarga. Hubungan antarmanusia dan keterikatan sosial mempunyai peran dalam proses restrukturisasi industri serta perkembangan ekonomi lokal di wilayah pedesaan (Fløysand & Sjøholt, 2007). Pengaruh hubungan sosial dapat berbeda antara satu wilayah dengan wilayah lainnya karena kekuatan keterikatan masyarakat terbentuk berdasarkan karakter sosial dan geografis masing-masing daerah (Fløysand & Sjøholt, 2007).

Modal sosial juga memengaruhi pengelolaan usaha milik desa di Indonesia. Visi para pemangku kepentingan, hubungan antarpelaku, serta kemampuan membangun kerja sama berperan dalam proses pengelolaan BUMDes (Aritenang, 2021). Partisipasi masyarakat dan penggunaan aset lokal juga menjadi bagian penting dalam pembentukan kinerja ekonomi usaha desa (Aritenang, 2021). RHRM membutuhkan social capital karena pengelolaan sumber daya manusia di desa tidak hanya berlangsung melalui hubungan kontraktual. Kepercayaan dapat membantu koordinasi, jaringan dapat memperluas akses pasar, dan norma sosial dapat memengaruhi perilaku anggota organisasi. Hubungan sosial tetap memerlukan pembagian tanggung jawab, sistem kerja, dan mekanisme penilaian agar kedekatan masyarakat dapat mendukung kegiatan ekonomi secara produktif.

2.4 Potensi Alam

Potensi alam menjadi salah satu sumber utama kegiatan ekonomi pedesaan. Lahan pertanian, perkebunan, hasil hutan, sumber air, wilayah pesisir, komoditas lokal, dan bentang alam memberikan peluang ekonomi yang berbeda pada setiap desa. Perspektif Resource-Based View menjelaskan bahwa sumber daya dapat mendukung keunggulan organisasi ketika sumber daya tersebut mampu menghasilkan nilai dan dikelola melalui kemampuan organisasi yang sesuai (Barney, 1991). Pengembangan kewirausahaan pedesaan melalui BUMDes dapat dilakukan dengan memanfaatkan sumber daya yang tersedia di tingkat lokal. Pemanfaatan potensi desa menjadi salah satu bagian dalam proses pembentukan kegiatan kewirausahaan melalui usaha milik desa (Kania et al., 2021). Pengembangan tersebut masih menghadapi hambatan berupa keterbatasan keterampilan pengelola dan belum optimalnya sinergi antara pemerintah desa dengan pengelola BUMDes (Kania et al., 2021).

Ketersediaan sumber daya alam belum secara langsung menghasilkan peningkatan kinerja ekonomi. Masyarakat membutuhkan keterampilan produksi, pengolahan, pemasaran, pengembangan produk, dan pengelolaan usaha agar sumber daya lokal dapat memberikan nilai tambah. Desa yang memiliki potensi pertanian juga membutuhkan kemampuan pengolahan pascapanen, pengembangan produk, atau pengelolaan agrowisata apabila ingin memperluas sumber pendapatan masyarakat. RHRM menempatkan potensi alam sebagai sumber daya yang perlu dihubungkan dengan kapasitas manusia. Pengembangan kompetensi masyarakat perlu disusun berdasarkan karakter sumber daya yang tersedia pada setiap wilayah. Pendekatan tersebut menghindari penggunaan program pengembangan SDM yang sama pada desa dengan karakter ekonomi dan sumber daya yang berbeda.

2.5 Kearifan Lokal

Kearifan lokal mencakup nilai, pengetahuan, kebiasaan, aturan sosial, serta cara hidup yang berkembang dalam suatu masyarakat. Nilai tersebut dapat memengaruhi cara masyarakat bekerja, menggunakan sumber daya, membuat keputusan, menyelesaikan konflik, dan membangun hubungan sosial. Pengelolaan sumber daya manusia di wilayah pedesaan perlu memperhatikan nilai lokal karena aktivitas organisasi berlangsung di dalam struktur sosial masyarakat. Kajian mengenai hubungan kearifan lokal, modal sosial, dan manajemen sumber daya manusia menunjukkan bahwa nilai tradisional dapat digunakan untuk memperluas perspektif pengelolaan SDM di Indonesia (Zuhri et al., 2019). Literatur mengenai kearifan lokal dan social capital juga masih tersebar dalam berbagai bidang sehingga tersedia ruang untuk memperkuat kajiannya dalam perspektif manajemen sumber daya manusia (Zuhri et al., 2019).

Pembangunan berbasis masyarakat juga menunjukkan hubungan antara karakter sosial masyarakat dengan keberlanjutan kegiatan pembangunan desa. Praktik pembangunan berbasis komunitas pada desa pertanian, kehutanan, dan pesisir menunjukkan variasi yang dipengaruhi oleh struktur sosial dan karakter masyarakat setempat (Sambodo et al., 2023). Keberlanjutan program pembangunan juga membutuhkan dukungan kelembagaan, pembiayaan, kontinuitas kegiatan, dan pendampingan setelah program dilaksanakan (Sambodo et al., 2023). RHRM menempatkan kearifan lokal sebagai bagian dari pengelolaan sumber daya manusia, bukan hanya sebagai identitas budaya masyarakat. Nilai gotong royong dapat memengaruhi proses kerja sama, musyawarah dapat memengaruhi pengambilan keputusan, dan aturan sosial dapat memengaruhi penyelesaian konflik. Organisasi tetap perlu menilai penerapan nilai lokal berdasarkan kemampuannya mendukung keadilan, tanggung jawab, profesionalitas, partisipasi, dan keberlanjutan kegiatan ekonomi.

2.6 Kinerja dan Keberlanjutan Ekonomi Desa

Kinerja ekonomi desa menggambarkan kemampuan kegiatan ekonomi lokal dalam menghasilkan manfaat bagi masyarakat dan menjaga keberlangsungan kegiatan usaha. Kinerja tidak hanya dapat dinilai melalui peningkatan pendapatan, tetapi juga melalui kemampuan menciptakan kesempatan kerja, mempertahankan aktivitas usaha, mengembangkan partisipasi masyarakat, dan menjaga sumber daya yang digunakan dalam proses ekonomi. Pembentukan BUMDes belum selalu menghasilkan dampak ekonomi yang sama pada setiap desa. Modal sosial, visi pemangku kepentingan, kemampuan pengelolaan, dan penggunaan aset lokal ikut menentukan perkembangan usaha milik desa (Aritenang, 2021). Kondisi tersebut menunjukkan bahwa pembentukan lembaga ekonomi perlu disertai kemampuan pengelolaan serta hubungan sosial yang mendukung kegiatan usaha (Aritenang, 2021).

BUMDes juga mempunyai potensi untuk mendorong kewirausahaan pedesaan melalui pemanfaatan sumber daya lokal. Proses tersebut tetap menghadapi kendala yang berkaitan dengan kemampuan SDM dan hubungan kerja antara pemerintah desa dengan pengelola badan usaha (Kania et al., 2021). Kinerja ekonomi desa pada kondisi tersebut bergantung pada kemampuan masyarakat mengorganisasi sumber daya dan menjalankan kegiatan usaha berdasarkan kebutuhan serta karakter lokal. Keberlanjutan pembangunan desa membutuhkan perhatian terhadap aspek ekonomi, sosial, dan kelembagaan. Pembangunan berbasis masyarakat memerlukan tata kelola, pembiayaan, kesinambungan program, dan pendampingan agar manfaat kegiatan dapat dipertahankan setelah program utama selesai (Sambodo et al., 2023). Keberlanjutan tidak hanya berkaitan dengan pertumbuhan ekonomi jangka pendek, tetapi juga kemampuan masyarakat dan kelembagaan lokal mempertahankan kegiatan dalam jangka panjang (Sambodo et al., 2023).

RHRM menghubungkan kinerja ekonomi dengan keberlanjutan sumber daya manusia, sosial, budaya, dan alam. Peningkatan pendapatan belum cukup menggambarkan keberhasilan

apabila kegiatan ekonomi melemahkan hubungan sosial atau mengurangi kemampuan desa mempertahankan sumber daya yang menjadi basis usahanya. Sistem pengelolaan SDM perlu membantu masyarakat menghasilkan nilai ekonomi sekaligus menjaga kemampuan desa mempertahankan kegiatan ekonomi dalam jangka panjang.

2.7 Penelitian Terdahulu dan Research Gap

Penelitian terdahulu telah membahas berbagai aspek yang berkaitan dengan pengelolaan sumber daya manusia pedesaan. Pengelolaan SDM pada tingkat pemerintahan lokal masih menghadapi persoalan birokrasi dan keterhubungan antara praktik SDM dengan kebutuhan strategis organisasi (Turner et al., 2009). Pengembangan kewirausahaan melalui BUMDes dipengaruhi oleh kemampuan memanfaatkan sumber daya lokal, kualitas SDM, dan hubungan antara pemerintah desa dengan pengelola usaha (Kania et al., 2021). Kajian lain menempatkan social capital sebagai unsur yang berkaitan dengan pengelolaan dan kinerja usaha milik desa (Aritenang, 2021). Pembangunan berbasis masyarakat juga dipengaruhi oleh struktur sosial, tata kelola, inovasi sosial, kelembagaan, pembiayaan, dan keberlanjutan program (Sambodo et al., 2023). Pengembangan sumber daya manusia pada sektor pariwisata pedesaan menghadapi keterbatasan keterampilan pemasaran, literasi digital, kemampuan mengelola produk, dan kapasitas keuangan untuk mengembangkan kompetensi masyarakat (Wahyuningrat & Harsanto, 2025).

Penelitian mengenai human capital juga menunjukkan bahwa kapasitas manusia perlu dipahami pada tingkat individu dan organisasi. Literatur pada bidang ini masih tersebar pada berbagai disiplin serta tingkat analisis sehingga hubungan antara kemampuan individu dan sumber daya strategis organisasi masih membutuhkan pengembangan konseptual (Haq, 2016). Perspektif tersebut menjadi penting bagi kajian pedesaan karena kemampuan masyarakat tidak berdiri sendiri, tetapi digunakan melalui organisasi, jaringan sosial, dan sumber daya lokal. Penelitian terdahulu masih menunjukkan pemisahan fokus antarkonsep. Kajian human capital lebih banyak membahas kemampuan, pengetahuan, dan kompetensi. Kajian social capital membahas kepercayaan, jaringan, kerja sama, serta partisipasi masyarakat. Penelitian BUMDes banyak menempatkan kelembagaan, kewirausahaan, dan sumber daya lokal sebagai fokus utama. Kajian pembangunan berbasis komunitas lebih banyak membahas struktur masyarakat, tata kelola, dan keberlanjutan. Kajian mengenai sumber daya manusia pada pariwisata pedesaan juga masih berfokus pada kebutuhan kompetensi dalam satu sektor tertentu.

Kajian mengenai kearifan lokal telah membuka pembahasan mengenai hubungan nilai lokal dengan pengelolaan sumber daya manusia. Hubungan antara kearifan lokal, modal sosial, dan praktik MSDM telah dibahas dalam konteks Indonesia, tetapi kajian tersebut belum secara khusus membangun model pengelolaan SDM untuk organisasi ekonomi pedesaan (Zuhri et al., 2019). Penelitian pariwisata pedesaan juga telah membahas strategi pengembangan SDM, tetapi belum menyatukan human capital, social capital, potensi alam, dan kearifan lokal sebagai satu kerangka pengelolaan (Wahyuningrat & Harsanto, 2025).

Research gap pada kajian ini terletak pada belum terintegrasinya human capital, social capital, potensi alam, dan kearifan lokal ke dalam satu kerangka manajemen sumber daya manusia yang secara khusus disusun untuk karakter organisasi ekonomi pedesaan. Perspektif Resource-Based View dapat menjelaskan posisi modal manusia dan sumber daya lokal sebagai sumber daya strategis organisasi (Barney, 1991). Perspektif Social Capital Theory dapat menjelaskan peran jaringan, hubungan, dan kepercayaan dalam mendukung tindakan kolektif masyarakat (Adler & Kwon, 2002). Kajian MSDM berbasis kearifan lokal dapat menjelaskan posisi nilai sosial sebagai bagian yang memengaruhi praktik pengelolaan manusia (Zuhri et al., 2019). RHRM menawarkan kerangka untuk menghubungkan perspektif tersebut dalam pengelolaan sumber daya manusia pedesaan. Kerangka RHRM menempatkan human capital

sebagai kapasitas masyarakat, social capital sebagai kekuatan hubungan sosial, potensi alam sebagai basis sumber daya ekonomi, dan kearifan lokal sebagai nilai yang memengaruhi perilaku pengelolaan. Kinerja dan keberlanjutan ekonomi desa ditempatkan sebagai hasil dari kemampuan masyarakat mengelola dan menghubungkan berbagai sumber daya tersebut secara produktif.

3. Metode Penelitian

Penelitian ini menggunakan metode literature review dengan pendekatan integrative review untuk mengidentifikasi, membandingkan, dan menyintesis penelitian mengenai Rural Human Resource Management (RHRM), human capital, social capital, potensi alam, kearifan lokal, kinerja ekonomi desa, dan keberlanjutan. Pendekatan ini dipilih karena kajian RHRM masih tersebar pada beberapa bidang, seperti manajemen sumber daya manusia, pembangunan pedesaan, kewirausahaan desa, pengelolaan BUMDes, pariwisata pedesaan, dan pembangunan berbasis komunitas. Integrative review memungkinkan peneliti menggabungkan hasil penelitian dengan perspektif teoretis yang berbeda untuk menemukan pola hubungan, kesenjangan penelitian, dan peluang pengembangan kerangka konseptual baru (Snyder, 2019).

Penelusuran literatur diarahkan pada artikel ilmiah yang membahas pengelolaan sumber daya manusia dan aktivitas ekonomi di wilayah pedesaan. Pencarian dilakukan menggunakan kombinasi kata kunci "Rural Human Resource Management," "rural human resource development," "human capital in rural development," "social capital and rural development," "village-owned enterprises," "rural entrepreneurship," "natural resources and rural economy," "local wisdom and human resource management," serta "rural economic sustainability." Kata kunci tersebut digunakan secara tunggal maupun dikombinasikan dengan operator AND dan OR untuk memperoleh literatur yang sesuai dengan fokus kajian. Proses penelusuran perlu dilakukan secara terstruktur agar pemilihan artikel dapat ditelusuri dan mengurangi dominasi penilaian subjektif dalam penyusunan kajian literatur (Tranfield et al., 2003). Literatur dipilih berdasarkan kesesuaiannya dengan fokus penelitian. Artikel yang dimasukkan dalam kajian harus membahas sekurang-kurangnya satu unsur utama berupa pengelolaan SDM pedesaan, human capital, social capital, potensi atau sumber daya lokal, kearifan lokal, BUMDes, kewirausahaan pedesaan, kinerja ekonomi desa, atau keberlanjutan masyarakat pedesaan. Artikel jurnal peer-reviewed menjadi sumber utama karena menyediakan hasil penelitian yang telah melalui proses penelaahan akademik. Buku dan karya teoritis digunakan secara terbatas untuk menjelaskan teori dasar yang menjadi landasan sintesis konseptual. Literatur yang hanya membahas MSDM pada perusahaan perkotaan tanpa hubungan dengan pembangunan pedesaan atau sumber daya lokal tidak dimasukkan ke dalam analisis utama.

Proses seleksi dilakukan melalui pemeriksaan judul, abstrak, kata kunci, dan isi artikel. Peneliti terlebih dahulu mengidentifikasi literatur yang memiliki hubungan dengan tema penelitian, kemudian memeriksa kesesuaian isi dengan tujuan kajian. Artikel yang membahas topik serupa tetapi tidak mempunyai keterkaitan dengan sumber daya manusia, kegiatan ekonomi pedesaan, atau keberlanjutan dikeluarkan dari proses sintesis. Peneliti juga memeriksa identitas publikasi, nama jurnal, penulis, tahun penerbitan, serta DOI ketika tersedia untuk memastikan bahwa sumber yang digunakan dapat ditelusuri. Proses seleksi yang transparan diperlukan agar kajian literatur memiliki dasar pemilihan sumber yang jelas dan dapat dipertanggungjawabkan (Tranfield et al., 2003).

Analisis literatur dilakukan melalui pengelompokan artikel berdasarkan tema utama penelitian. Kelompok pertama mencakup penelitian mengenai human capital, seperti kompetensi, pengetahuan, pelatihan, pengalaman, dan kemampuan pengelola usaha desa. Kelompok kedua mencakup social capital, terutama kepercayaan, jaringan, norma, partisipasi,

dan kerja sama masyarakat. Kelompok ketiga mencakup potensi alam dan pemanfaatan sumber daya lokal sebagai basis kegiatan ekonomi. Kelompok keempat mencakup kearifan lokal, nilai masyarakat, kebiasaan, serta aturan sosial yang memengaruhi kegiatan organisasi. Kelompok kelima mencakup praktik pengelolaan sumber daya manusia pedesaan, sedangkan kelompok terakhir mencakup kinerja dan keberlanjutan ekonomi desa.

Peneliti membandingkan tujuan, landasan teori, objek penelitian, metode, dan temuan utama pada setiap kelompok literatur. Hasil perbandingan digunakan untuk melihat konsep yang telah banyak diteliti, hubungan antarvariabel yang telah ditemukan, serta bagian yang masih dibahas secara terpisah. Analisis juga diarahkan untuk menemukan perbedaan antara praktik MSDM pada organisasi formal dengan pengelolaan sumber daya manusia pada organisasi ekonomi pedesaan. Proses tersebut membantu mengidentifikasi research gap tanpa hanya mengandalkan jumlah penelitian yang tersedia.

Sintesis konseptual dilakukan dengan menghubungkan temuan penelitian terdahulu dengan tiga perspektif utama, yaitu Resource-Based View, Social Capital Theory, dan Indigenous Management. Hasil sintesis digunakan untuk merumuskan RHRM sebagai kerangka yang menghubungkan kapasitas manusia, hubungan sosial, sumber daya lokal, dan nilai masyarakat dengan kinerja serta keberlanjutan ekonomi desa. Penelitian ini tidak menggunakan meta-analysis karena literatur yang dikaji memiliki objek, pendekatan, variabel, dan metode pengukuran yang beragam. Analisis diarahkan pada kesamaan pola, perbedaan hasil, keterbatasan penelitian terdahulu, dan hubungan konseptual antartema. Pendekatan tersebut sesuai dengan tujuan integrative literature review yang tidak hanya merangkum penelitian sebelumnya, tetapi juga menyusun pemahaman konseptual dan menghasilkan arah penelitian baru dari kumpulan literatur yang tersedia (Snyder, 2019).

4. Hasil dan Pembahasan

4.1 Kebutuhan Pengembangan Rural Human Resource Management

Kajian mengenai sumber daya manusia pedesaan memperlihatkan perbedaan karakter antara pengelolaan tenaga kerja di desa dan pengelolaan tenaga kerja pada organisasi formal. Organisasi formal biasanya memiliki struktur jabatan, pembagian kewenangan, pola hubungan kerja, sistem penilaian, dan mekanisme kompensasi yang lebih jelas. Organisasi ekonomi desa sering bekerja melalui hubungan yang lebih cair karena pengelola, pekerja, pemilik aset, anggota kelompok masyarakat, dan warga dapat berada dalam jaringan sosial yang sama. Hubungan ekonomi pada wilayah pedesaan juga melekat pada hubungan sosial yang telah terbentuk dalam masyarakat sehingga pengaruh keterikatan sosial terhadap perkembangan ekonomi tidak dapat dianggap seragam pada setiap wilayah (Fløysand & Sjøholt, 2007).

Sistem pengelolaan SDM pada tingkat lokal juga belum selalu mampu menghubungkan fungsi kepegawaian dengan kebutuhan strategis organisasi. Pengelolaan SDM pada pemerintahan subnasional di Indonesia masih menunjukkan karakter birokratis dan hanya memiliki hubungan terbatas dengan perhatian strategis serta pencapaian tujuan organisasi (Turner et al., 2009). Persoalan tersebut memberi gambaran bahwa pelimpahan kewenangan ke tingkat lokal tidak langsung menghasilkan praktik pengelolaan manusia yang sesuai dengan kebutuhan daerah. Kegiatan ekonomi desa membutuhkan pendekatan SDM yang lebih dekat dengan karakter usaha dan masyarakat. Sektor pariwisata pedesaan, misalnya, menghadapi kekurangan keterampilan pemasaran, literasi digital, dan pengelolaan produk wisata, serta menghadapi keterbatasan pembiayaan dan resistensi terhadap perubahan (Wahyuningrat & Harsanto, 2025). BUMDes juga menghadapi persoalan keterbatasan SDM berkualitas dan lemahnya sinergi antara pemerintah desa dengan pengelola usaha meskipun badan usaha tersebut mampu mendorong kewirausahaan melalui pemberdayaan, pengembangan kapasitas, dan keterlibatan pemangku kepentingan (Kania et al., 2021).

Rural Human Resource Management (RHRM) dapat mengisi kebutuhan tersebut melalui pengelolaan SDM yang menyesuaikan fungsi manajemen dengan karakter masyarakat pedesaan. RHRM tidak diarahkan untuk mengganti seluruh fungsi MSDM yang telah berkembang, tetapi untuk menempatkan fungsi rekrutmen, penempatan, pengembangan, pengelolaan kinerja, penghargaan, hubungan kerja, dan penyelesaian konflik pada kondisi sosial serta ekonomi desa. Posisi ini membedakan RHRM dari praktik MSDM yang hanya memindahkan sistem organisasi formal ke lingkungan pedesaan. Kajian ini menempatkan RHRM sebagai titik pertemuan antara kapasitas manusia, hubungan sosial, sumber daya lokal, dan nilai masyarakat. Posisi tersebut sejalan dengan kebutuhan konseptual dalam proposal penelitian yang menempatkan human capital, social capital, potensi alam, dan kearifan lokal sebagai unsur pembentuk model RHRM. Model tersebut dibutuhkan karena penelitian sebelumnya masih lebih banyak membahas unsur-unsur tersebut melalui bidang dan objek yang berbeda.

4.2 Human Capital sebagai Kapasitas Penggerak Ekonomi Desa

Masyarakat desa membutuhkan kemampuan yang sesuai dengan jenis kegiatan ekonomi yang dikembangkan. Pengelola BUMDes membutuhkan kemampuan menyusun rencana usaha, mengelola keuangan, memasarkan produk, mengorganisasi tenaga kerja, dan membangun jaringan. Pengelola desa wisata membutuhkan kemampuan pelayanan, pemasaran digital, pengelolaan produk wisata, komunikasi, serta pengembangan pengalaman wisata. Petani dan pelaku usaha berbasis hasil alam membutuhkan kemampuan produksi, pengolahan pascapanen, pengembangan produk, dan akses terhadap pasar.

Human capital menyediakan dasar untuk membangun kemampuan tersebut melalui pengetahuan, keterampilan, pengalaman, dan kompetensi individu. Sumber daya yang bernilai dapat menjadi dasar keunggulan ketika organisasi mampu menggunakannya secara produktif dan ketika sumber daya tersebut memiliki karakter yang tidak mudah digantikan atau ditiru (Barney, 1991). Kemampuan masyarakat desa dapat diperlakukan sebagai sumber daya strategis apabila kompetensi tersebut berhubungan dengan kebutuhan ekonomi dan mampu menghasilkan nilai bagi organisasi lokal. Penelitian pada sektor pariwisata pedesaan memperlihatkan bahwa persoalan SDM tidak hanya berkaitan dengan jumlah tenaga kerja. Kekurangan kemampuan pemasaran, literasi digital, dan pengelolaan produk dapat menghambat perkembangan kegiatan pariwisata meskipun suatu desa mempunyai sumber daya wisata yang potensial (Wahyuningrat & Harsanto, 2025). Temuan tersebut menegaskan bahwa ketersediaan sumber daya alam atau daya tarik wisata belum cukup ketika masyarakat tidak mempunyai kemampuan untuk mengubah potensi tersebut menjadi produk dan layanan.

Pengelola BUMDes menghadapi persoalan yang hampir sama. BUMDes dapat mendorong kegiatan kewirausahaan melalui eksplorasi potensi lokal, pemberdayaan masyarakat, pengembangan kapasitas, dan keterlibatan pemangku kepentingan, tetapi keterbatasan SDM berkualitas masih menjadi salah satu kendala pelaksanaannya (Kania et al., 2021). Kualitas human capital pada usaha desa tidak hanya berkaitan dengan pengetahuan teknis, tetapi juga kemampuan mengelola organisasi dan menghubungkan sumber daya lokal dengan peluang usaha. RHRM perlu mengarahkan pengembangan kompetensi berdasarkan karakter ekonomi masing-masing desa. Program pelatihan pada desa wisata tidak harus sama dengan pelatihan pada desa pertanian, desa pesisir, atau desa yang mengembangkan industri pengolahan. Pola tersebut membuat kebutuhan kompetensi berasal dari potensi ekonomi yang tersedia, bukan hanya dari paket pelatihan yang dirancang secara umum.

RHRM juga perlu menghubungkan peningkatan kemampuan dengan fungsi manajemen lainnya. Pelatihan tidak akan menghasilkan perubahan yang kuat apabila pengelola tidak memberikan kesempatan untuk menggunakan keterampilan baru, tidak menyusun pembagian kerja yang jelas, atau tidak menghubungkan peningkatan kemampuan dengan tanggung jawab

dan penghargaan. Pengembangan human capital perlu bergerak dari pelatihan sebagai kegiatan sesaat menuju pembentukan kapasitas kerja yang mendukung kegiatan ekonomi desa.

4.3 Social Capital sebagai Penggerak Kerja Kolektif

Masyarakat pedesaan menjalankan banyak kegiatan ekonomi melalui hubungan sosial yang telah berkembang dalam kehidupan sehari-hari. Kepercayaan antarwarga dapat membantu pembagian tugas, pertukaran informasi, pembentukan kelompok usaha, pengelolaan aset bersama, dan penyelesaian masalah. Jaringan sosial juga dapat menghubungkan usaha desa dengan pemerintah, konsumen, pemasok, lembaga keuangan, organisasi masyarakat, serta pelaku usaha lainnya. Social capital menyediakan sumber daya melalui jaringan dan hubungan yang dapat memberikan manfaat kepada individu maupun organisasi. Modal sosial juga memiliki manfaat dan risiko sehingga kekuatan hubungan sosial tidak dapat selalu diasumsikan menghasilkan dampak positif pada organisasi (Adler & Kwon, 2002). Kedekatan sosial dapat mempermudah kerja sama, tetapi hubungan yang terlalu tertutup juga dapat membatasi akses pihak lain, mengurangi objektivitas, atau membentuk kelompok yang terlalu dominan.

Pengelolaan BUMDes memberikan gambaran mengenai pentingnya modal sosial dalam aktivitas ekonomi desa. Visi pembangunan pemangku kepentingan berperan dalam menentukan pengelolaan dan kerja sama usaha desa, sedangkan modal sosial dan aset lokal menjadi bagian penting dalam perkembangan BUMDes (Aritenang, 2021). Kinerja ekonomi BUMDes juga membutuhkan peningkatan partisipasi masyarakat serta penguatan kemampuan pengelola dalam bidang manajemen dan pemasaran (Aritenang, 2021). Hubungan tersebut menunjukkan bahwa human capital dan social capital memiliki fungsi yang berbeda tetapi saling membutuhkan. Human capital menyediakan kemampuan, sedangkan social capital membantu kemampuan tersebut bergerak melalui hubungan, koordinasi, dan kerja bersama. Seorang pengelola dapat mempunyai keterampilan pemasaran yang baik, tetapi keterampilan tersebut sulit menghasilkan manfaat ketika anggota kelompok tidak memberikan kepercayaan atau ketika pengelola tidak memiliki jaringan untuk menjangkau pasar.

RHRM perlu mengubah modal sosial menjadi mekanisme kerja yang mendukung kegiatan organisasi. Pengelola dapat menggunakan kepercayaan sebagai dasar koordinasi, tetapi tetap membutuhkan pembagian tugas yang jelas. Kelompok dapat menggunakan gotong royong untuk mendukung kegiatan bersama, tetapi tetap membutuhkan pengaturan mengenai tanggung jawab dan pembagian manfaat. Jaringan sosial dapat digunakan untuk memperluas akses usaha, tetapi organisasi tetap membutuhkan kemampuan untuk menjaga hubungan secara profesional. RHRM juga perlu menjaga keseimbangan antara hubungan sosial dan standar pengelolaan. Hubungan kekeluargaan tidak dapat menggantikan kejelasan tugas, sistem penghargaan, dan evaluasi kinerja. Kedekatan dengan tokoh masyarakat juga tidak dapat menjadi satu-satunya dasar penempatan seseorang pada posisi tertentu. Modal sosial akan lebih produktif ketika kepercayaan dan kebersamaan berjalan bersama kompetensi serta tata kelola yang jelas.

4.4 Potensi Alam sebagai Dasar Penyusunan Kompetensi

Desa memiliki sumber daya ekonomi yang sangat bergantung pada karakter wilayah. Desa pertanian memiliki kebutuhan pengelolaan yang berbeda dengan desa wisata, desa pesisir, desa kehutanan, atau desa yang mengembangkan kegiatan industri rumah tangga. Perbedaan sumber daya tersebut menghasilkan kebutuhan kompetensi, jenis pekerjaan, dan sistem pengelolaan yang berbeda. Potensi lokal menjadi salah satu dasar pembentukan kegiatan kewirausahaan melalui BUMDes. Pengembangan BUMDes menggunakan sumber daya yang dimiliki desa melalui proses eksplorasi potensi, pemberdayaan, peningkatan

kapasitas, serta keterlibatan berbagai pemangku kepentingan (Kania et al., 2021). Sumber daya lokal pada posisi ini bukan sekadar aset yang tersedia, tetapi menjadi bahan dasar bagi pembentukan kegiatan usaha.

Perspektif Resource-Based View memberi penjelasan mengenai hubungan antara sumber daya dan kemampuan organisasi. Kepemilikan sumber daya belum cukup untuk menghasilkan keunggulan karena organisasi perlu memiliki kemampuan untuk menggunakan dan mengelola sumber daya tersebut (Barney, 1991). Prinsip tersebut dapat digunakan untuk membaca kondisi desa yang mempunyai sumber daya alam melimpah tetapi belum mampu menghasilkan nilai ekonomi yang tinggi. RHRM dapat menghubungkan potensi alam dengan perencanaan sumber daya manusia. Desa yang mengembangkan agrowisata membutuhkan tenaga kerja dengan kombinasi pengetahuan pertanian, pelayanan wisata, keselamatan, pemasaran, dan pengelolaan lingkungan. Desa yang mengembangkan pengolahan hasil pertanian membutuhkan kompetensi produksi, pengendalian mutu, pengemasan, pemasaran, dan pengelolaan usaha. Desa pesisir membutuhkan struktur kompetensi yang mengikuti sumber daya dan jenis kegiatan ekonomi yang berkembang di wilayah tersebut. Pola tersebut membuat potensi alam memiliki hubungan langsung dengan keputusan pengembangan SDM. Pengelola tidak perlu memulai program pengembangan masyarakat dari daftar pelatihan yang tersedia. Pengelola dapat memulai dari pemetaan sumber daya, peluang nilai tambah, jenis usaha yang layak dikembangkan, pekerjaan yang dibutuhkan, serta kemampuan yang harus dimiliki masyarakat.

4.5 Kearifan Lokal sebagai Dasar Pengelolaan Hubungan Kerja

Masyarakat desa menjalankan kegiatan ekonomi di tengah nilai dan aturan sosial yang telah berkembang dalam kehidupan mereka. Gotong royong, musyawarah, tanggung jawab terhadap lingkungan, hubungan dengan tokoh masyarakat, serta berbagai kebiasaan lokal dapat memengaruhi cara masyarakat mengambil keputusan dan menyelesaikan masalah. Nilai tersebut juga dapat memengaruhi penerimaan terhadap perubahan, pembagian manfaat usaha, pengelolaan konflik, dan penggunaan sumber daya.

Kajian MSDM berbasis kearifan lokal telah menempatkan nilai tradisional sebagai sumber yang dapat dikembangkan dalam pengelolaan manusia. Literatur tersebut memandang revitalisasi nilai lokal dan tradisional sebagai peluang untuk memperluas kajian MSDM sekaligus menghubungkannya dengan social capital yang hidup dalam masyarakat Indonesia (Zuhri et al., 2019). Posisi ini memberi dasar bagi RHRM untuk memasukkan nilai lokal ke dalam praktik pengelolaan, bukan hanya mencantumkannya sebagai karakteristik budaya. Penelitian pembangunan berbasis masyarakat juga memperlihatkan bahwa pola pembangunan desa perlu mempertimbangkan kebutuhan dan budaya masyarakat. Praktik community-based development menunjukkan variasi antara desa pertanian, kehutanan, dan pesisir, sedangkan ketahanan dan keberlanjutan program memerlukan dukungan kelembagaan, strategi pembiayaan, kesinambungan program, dan pendampingan setelah program dilaksanakan (Sambodo et al., 2023). Perbedaan tersebut memperlihatkan bahwa pendekatan pembangunan yang seragam tidak selalu sesuai dengan seluruh tipe desa.

RHRM dapat menggunakan kearifan lokal sebagai dasar untuk merancang cara kerja yang dapat diterima masyarakat. Musyawarah dapat digunakan dalam penyusunan pembagian manfaat, nilai gotong royong dapat digunakan untuk membangun kerja kolektif, dan pengetahuan lokal dapat digunakan dalam pengelolaan sumber daya alam. Nilai tersebut tetap perlu ditempatkan bersama standar profesional agar praktik sosial tidak mengurangi keadilan, transparansi, atau akuntabilitas organisasi. Kearifan lokal juga dapat berperan sebagai pengendali terhadap orientasi ekonomi jangka pendek. Kegiatan usaha yang menghasilkan pendapatan tetapi merusak sumber daya utama desa dapat mengurangi kemampuan masyarakat mempertahankan usaha dalam jangka panjang. Nilai lokal yang menjaga hubungan

manusia dengan lingkungan dapat memberi dasar sosial bagi keputusan yang mempertimbangkan keberlanjutan sumber daya.

4.6 Integrasi Human Capital, Social Capital, Potensi Alam, dan Kearifan Lokal

Kajian ini memperlihatkan bahwa keempat unsur RHRM tidak bekerja secara terpisah. Human capital memberikan kemampuan kepada individu, social capital menyediakan hubungan yang memungkinkan kemampuan tersebut digunakan secara kolektif, potensi alam menyediakan basis kegiatan ekonomi, sedangkan kearifan lokal menyediakan nilai yang memengaruhi cara masyarakat mengelola manusia dan sumber daya.

Hubungan antara human capital dan social capital menjadi penting karena kompetensi individual membutuhkan ruang sosial untuk digunakan. Keterampilan manajerial tidak akan memberikan hasil maksimal jika hubungan antaranggota organisasi dipenuhi ketidakpercayaan. Modal sosial juga tidak cukup apabila anggota kelompok tidak mempunyai kemampuan untuk mengelola usaha. Kajian mengenai BUMDes menunjukkan bahwa modal sosial, partisipasi masyarakat, aset lokal, serta peningkatan kemampuan manajemen dan pemasaran perlu mendapat perhatian secara bersamaan (Aritenang, 2021). Hubungan antara human capital dan potensi alam juga menentukan bentuk kegiatan produktif yang dapat dikembangkan. Sumber daya lokal memerlukan pengetahuan dan keterampilan untuk menghasilkan nilai tambah. Penelitian pada BUMDes memperlihatkan bahwa pemanfaatan sumber daya lokal berjalan bersama kegiatan pemberdayaan dan pembangunan kapasitas masyarakat (Kania et al., 2021). Penelitian pada pariwisata pedesaan juga memperlihatkan bahwa potensi wisata membutuhkan penguatan keterampilan pemasaran, digital, dan pengelolaan produk agar dapat berkembang (Wahyuningrat & Harsanto, 2025).

Hubungan antara social capital dan kearifan lokal memengaruhi cara masyarakat membangun kerja bersama. Kepercayaan, norma, dan jaringan sosial tidak muncul di ruang kosong karena hubungan tersebut berkembang melalui sejarah, kebiasaan, serta nilai yang hidup dalam masyarakat. Pengaruh embeddedness terhadap perkembangan ekonomi juga dapat berbeda berdasarkan bentuk hubungan sosial dan skala geografisnya (Fløysand & Sjøholt, 2007). RHRM dapat menjalankan fungsi integrasi melalui praktik manajemen yang menghubungkan keempat sumber tersebut. Sistem rekrutmen dapat mempertimbangkan kompetensi sekaligus penerimaan sosial tanpa mengabaikan objektivitas. Program pelatihan dapat disusun berdasarkan potensi ekonomi desa. Penilaian kinerja dapat memasukkan hasil kerja individu dan kontribusi terhadap kegiatan kolektif. Sistem penghargaan dapat mengatur pembagian manfaat secara transparan. Penyelesaian konflik dapat menggunakan mekanisme organisasi dan cara penyelesaian yang dapat diterima masyarakat.

4.7 RHRM sebagai Mekanisme Peningkatan Kinerja dan Keberlanjutan Ekonomi Desa

Kinerja ekonomi desa tidak hanya bergantung pada pembentukan badan usaha atau tersedianya sumber daya. BUMDes masih dapat memberikan dampak ekonomi yang rendah ketika pengelolaan, koordinasi, modal sosial, kemampuan SDM, dan pemanfaatan aset lokal belum berjalan secara optimal (Aritenang, 2021). BUMDes juga menghadapi tantangan berupa keterbatasan SDM berkualitas dan kurangnya sinergi antara pemerintah desa dengan pengelola badan usaha (Kania et al., 2021). RHRM dapat berperan sebagai mekanisme yang mengubah sumber daya menjadi kemampuan organisasi. Human capital menyediakan kompetensi, tetapi RHRM menentukan cara kompetensi tersebut ditempatkan dan dikembangkan. Social capital menyediakan jaringan dan kepercayaan, tetapi RHRM mengubahnya menjadi koordinasi dan pembagian kerja. Potensi alam menyediakan sumber ekonomi, tetapi RHRM menghubungkannya dengan kebutuhan tenaga kerja dan keterampilan. Kearifan lokal menyediakan nilai sosial, tetapi RHRM menerjemahkannya ke dalam aturan kerja, hubungan antaranggota, dan pengelolaan sumber daya.

Keberlanjutan memperluas ukuran kinerja yang hanya berorientasi pada hasil ekonomi. Program pembangunan berbasis masyarakat membutuhkan kelembagaan, strategi pembiayaan, kontinuitas kegiatan, dan pendampingan agar manfaat dapat bertahan setelah program utama selesai (Sambodo et al., 2023). Kebutuhan tersebut menunjukkan bahwa keberhasilan desa perlu diukur melalui kemampuan mempertahankan organisasi, kapasitas masyarakat, sumber daya, dan kegiatan ekonomi dalam jangka panjang. RHRM dapat menempatkan keberlanjutan sebagai bagian dari keputusan pengelolaan SDM. Pengembangan keterampilan dapat mengurangi ketergantungan desa terhadap tenaga ahli dari luar. Penguatan jaringan dapat membantu masyarakat mempertahankan akses pasar. Pengelolaan sumber daya alam dapat menjaga basis kegiatan ekonomi. Pemanfaatan nilai lokal dapat membantu masyarakat mempertahankan dukungan sosial terhadap kegiatan usaha.

4.8 Kerangka Konseptual RHRM yang Dihasilkan dari Kajian

Sintesis literatur menghasilkan kerangka RHRM yang menempatkan empat sumber utama sebagai dasar pengelolaan ekonomi pedesaan. Human capital mencakup pengetahuan, keterampilan, pengalaman, dan kemampuan masyarakat. Social capital mencakup kepercayaan, norma, jaringan, partisipasi, dan kerja sama. Potensi alam mencakup sumber daya serta keunggulan lokal yang dapat dikembangkan menjadi kegiatan ekonomi. Kearifan lokal mencakup nilai, kebiasaan, pengetahuan lokal, dan aturan sosial yang memengaruhi perilaku masyarakat.

RHRM berada pada posisi yang menghubungkan keempat sumber tersebut dengan praktik pengelolaan manusia. Praktik tersebut dapat mencakup pemetaan kompetensi, penempatan masyarakat berdasarkan kemampuan, pelatihan sesuai potensi desa, pembagian tugas, pengelolaan kinerja, pembagian manfaat, pengembangan jaringan, serta penyelesaian konflik. Posisi RHRM sebagai mekanisme integrasi membedakan model ini dari penelitian yang hanya menguji salah satu bentuk modal secara terpisah. Perspektif Resource-Based View menjelaskan posisi human capital dan sumber daya lokal sebagai aset yang dapat digunakan untuk menghasilkan nilai apabila organisasi mempunyai kemampuan untuk mengelolanya (Barney, 1991). Perspektif Social Capital Theory menjelaskan sumber, manfaat, risiko, dan kondisi yang menentukan penggunaan hubungan sosial sebagai sumber daya organisasi (Adler & Kwon, 2002). Kajian MSDM berbasis kearifan lokal membuka ruang untuk menggunakan nilai tradisional sebagai sumber dalam pengembangan praktik pengelolaan manusia (Zuhri et al., 2019).

Kebaruan konseptual RHRM terletak pada penyatuan sumber daya manusia, hubungan sosial, potensi lokal, dan nilai masyarakat ke dalam fungsi pengelolaan SDM pedesaan. Literatur yang tersedia telah memberikan bukti mengenai pentingnya masing-masing unsur, tetapi penelitian tersebut masih bergerak pada sektor dan fokus yang berbeda. RHRM menawarkan kerangka yang dapat diuji lebih lanjut untuk mengetahui cara kombinasi sumber daya tersebut membentuk kinerja dan keberlanjutan ekonomi desa. Kajian ini juga mengarahkan penelitian berikutnya pada pengujian empiris hubungan antarunsur RHRM. Penelitian kuantitatif dapat menguji pengaruh human capital, social capital, dan potensi alam terhadap pembentukan praktik RHRM serta pengaruhnya terhadap kinerja dan keberlanjutan ekonomi desa. Penelitian berikutnya juga dapat menguji posisi kearifan lokal sebagai faktor yang memperkuat atau memperlemah efektivitas pengelolaan sumber daya manusia pada desa dengan karakter budaya yang berbeda. Pengujian tersebut diperlukan karena pengaruh keterikatan sosial terhadap perkembangan ekonomi pedesaan tidak selalu memiliki bentuk dan kekuatan yang sama pada setiap wilayah (Fløysand & Sjøholt, 2007).

5. Penutup

Kajian ini menunjukkan bahwa pengelolaan sumber daya manusia di wilayah pedesaan memiliki karakter yang berbeda dari organisasi formal. Struktur sosial masyarakat, kepemilikan sumber daya, hubungan antarwarga, karakter usaha, dan nilai lokal membentuk pola pengelolaan tenaga kerja yang tidak selalu dapat dijelaskan melalui pendekatan MSDM konvensional. Literatur yang dikaji juga menunjukkan bahwa penelitian mengenai human capital, social capital, potensi alam, dan kearifan lokal masih banyak berkembang secara terpisah pada bidang pembangunan pedesaan, BUMDes, kewirausahaan desa, pariwisata pedesaan, dan pengembangan masyarakat. Hasil sintesis menempatkan human capital sebagai kapasitas masyarakat yang mencakup pengetahuan, keterampilan, pengalaman, dan kemampuan kerja. Social capital menyediakan kepercayaan, jaringan, norma, serta kerja sama yang mendukung penggunaan kemampuan tersebut secara kolektif. Potensi alam menyediakan basis sumber daya ekonomi yang menentukan jenis usaha dan kebutuhan kompetensi setiap desa. Kearifan lokal membentuk nilai, aturan sosial, dan pola hubungan yang memengaruhi cara masyarakat bekerja, mengambil keputusan, membagi manfaat, serta mengelola sumber daya.

Kajian ini mengusulkan Rural Human Resource Management (RHRM) sebagai kerangka integratif yang menghubungkan keempat unsur tersebut melalui fungsi pengelolaan sumber daya manusia. RHRM menempatkan pemetaan kompetensi, pengembangan kemampuan, pembagian kerja, pengelolaan kinerja, penghargaan, pengembangan jaringan, dan penyelesaian konflik sebagai praktik yang perlu disesuaikan dengan karakter sosial, ekonomi, budaya, dan sumber daya setiap desa. Kerangka ini juga menempatkan kinerja ekonomi dan keberlanjutan sebagai hasil yang tidak hanya ditentukan oleh kemampuan individual, tetapi oleh kemampuan desa mengelola berbagai sumber daya secara terpadu. Kebaruan kajian terletak pada penyatuan human capital, social capital, potensi alam, dan kearifan lokal ke dalam satu kerangka pengelolaan sumber daya manusia pedesaan. Kerangka RHRM masih memerlukan pengujian empiris pada desa dengan karakter ekonomi dan budaya yang berbeda. Penelitian selanjutnya dapat menguji hubungan antarunsur tersebut serta menilai peran RHRM dalam meningkatkan kinerja dan keberlanjutan ekonomi desa.

Daftar Pustaka

- Adler, P. S., & Kwon, S.-W. (2002). Social capital: Prospects for a new concept. *Academy of Management Review*, 27(1), 17-40. <https://doi.org/10.5465/AMR.2002.5922314>
- Aritenang, A. (2021). The role of social capital on rural enterprises economic performance: A case study in Indonesia villages. *SAGE Open*, 11(3), 1-13. <https://doi.org/10.1177/21582440211044178>
- Barney, J. (1991). Firm resources and sustained competitive advantage. *Journal of Management*, 17(1), 99-120. <https://doi.org/10.1177/014920639101700108>
- Cancino, N., Rubiños, C., & Vargas, S. (2022). Social capital and soil conservation: Evidence from rural communities. *Journal of Rural Studies*, 94, 462-476. <https://doi.org/10.1016/j.jrurstud.2022.07.002>
- Efendi, S., Sugiono, E., Guritno, E., Sufyati, & Hendryadi. (2020). Building innovation and competitiveness for low technology manufacturing SMEs through imitating capability and learning: The case of Indonesia. *Cogent Social Sciences*, 6(1), 1803515. <https://doi.org/10.1080/23311886.2020.1803515>
- Fløysand, A., & Sjøholt, P. (2007). Rural development and embeddedness: The importance of human relations for industrial restructuring in rural areas. *Sociologia Ruralis*, 47(3), 205-227. <https://doi.org/10.1111/j.1467-9523.2007.00438.x>
- Galvão, A. R., Mascarenhas, C., Marques, C. S. E., Braga, V., & Ferreira, M. (2020). Mentoring entrepreneurship in a rural territory: A qualitative exploration of an entrepreneurship

- program for rural areas. *Journal of Rural Studies*, 78, 314-324. <https://doi.org/10.1016/j.jrurstud.2020.06.038>
- Hair, J. F., Risher, J. J., Sarstedt, M., & Ringle, C. M. (2019). When to use and how to report the results of PLS-SEM. *European Business Review*, 31(1), 2-24. <https://doi.org/10.1108/EBR-11-2018-0203>
- Haq, M. (2016). Human capital resources: A review and direction for future research. *International Journal of Management Development*, 1(4), 261-286. <https://doi.org/10.1504/IJMD.2016.083581>
- Henseler, J., Ringle, C. M., & Sarstedt, M. (2015). A new criterion for assessing discriminant validity in variance-based structural equation modeling. *Journal of the Academy of Marketing Science*, 43, 115-135. <https://doi.org/10.1007/s11747-014-0403-8>
- Kania, I., Anggadwita, G., & Alamanda, D. T. (2021). A new approach to stimulate rural entrepreneurship through village-owned enterprises in Indonesia. *Journal of Enterprising Communities: People and Places in the Global Economy*, 15(3), 432-450. <https://doi.org/10.1108/JEC-07-2020-0137>
- Kock, N., & Hadaya, P. (2018). Minimum sample size estimation in PLS-SEM: The inverse square root and gamma-exponential methods. *Information Systems Journal*, 28(1), 227-261. <https://doi.org/10.1111/isj.12131>
- Legowo, M. B., Sorongan, F. A., Subanidja, S., Indiarito, B., & Prayitno, D. (2024). Leveraging uniqueness and local wisdom for sustainable tourism village development through technology utilization. *Journal of Human, Earth, and Future*, 5(4), 603-613. <https://doi.org/10.28991/HEF-2024-05-04-05>
- Lestari, R., Hardini, R., Waluyo, T., & Elwisam. (2024). Strategi meningkatkan penjualan melalui digital marketing dan branding produk UMKM di Desa Gadog Cianjur Jawa Barat. *Al-Kharaj: Jurnal Ekonomi, Keuangan & Bisnis Syariah*, 6(2), 2208-2215. <https://doi.org/10.47467/alkharaj.v6i2.5163>
- Mamiit, R. J., Gray, S., & Yanagida, J. (2021). Characterizing farm-level social relations' influence on sustainable food production. *Journal of Rural Studies*, 86, 566-577. <https://doi.org/10.1016/j.jrurstud.2021.07.014>
- Nitzl, C., Roldán, J. L., & Cepeda, G. (2016). Mediation analysis in partial least squares path modeling: Helping researchers discuss more sophisticated models. *Industrial Management & Data Systems*, 116(9), 1849-1864. <https://doi.org/10.1108/IMDS-07-2015-0302>
- Nugraha, A. T., Prayitno, G., Rahmawati, Dinanti, D., Subagiyo, A., Wijayati, W. P., & Aledeh, M. (2026). Resilient by design: Multistakeholder collaboration and community capitals for sustainable rural tourism in Indonesia. *Sustainable Futures*, 11, 101772. <https://doi.org/10.1016/j.sftr.2026.101772>
- Prayitno, G., Auliah, A., Ari, I. R. D., Effendi, A., Hayat, A., Delisa, A., Siankwilimba, E., & Hiddlestone-Mumford, J. (2024). Social capital for sustainable tourism development in Indonesia. *Cogent Social Sciences*, 10(1), 2293310. <https://doi.org/10.1080/23311886.2023.2293310>
- Prayitno, G., Rahmawati, Auliah, A., Ari, I. R. D., Dinanti, D., Adrianto, D. W., Susanti, A. I., Prasetyo, K. T., Diswandi, & Atkinson, C. L. (2026). Social capital, human capital, and quality of life in rural Indonesia. *Rural Society*, 35(1), 54-75. <https://doi.org/10.1080/10371656.2026.2624062>
- Sambodo, M. T., Hidayat, S., Rahmayanti, A. Z., Handoyo, F. W., Yuliana, C. I., Hidayatina, A., Purwanto, P., Suryanto, J., Yaumidin, U. K., Nadjib, M., & Astuty, E. D. (2023). Towards a new approach to community-based rural development: Lesson learned from Indonesia. *Cogent Social Sciences*, 9(2), 2267741. <https://doi.org/10.1080/23311886.2023.2267741>

- Sugiono, E., Efendi, S., & Hendryadi. (2023). Linking talent management to thriving at work and employees' voice behavior: The moderating role of person-organization fit. *Cogent Social Sciences*, 9(2), 2244309. <https://doi.org/10.1080/23311886.2023.2244309>
- Turner, M., Imbaruddin, A., & Sutiyono, W. (2009). Human resource management: The forgotten dimension of decentralisation in Indonesia. *Bulletin of Indonesian Economic Studies*, 45(2), 231-249. <https://doi.org/10.1080/00074910903040336>
- Utami, D. D., Dhewanto, W., & Lestari, Y. D. (2023). Rural tourism entrepreneurship success factors for sustainable tourism village: Evidence from Indonesia. *Cogent Business & Management*, 10(1), 2180845. <https://doi.org/10.1080/23311975.2023.2180845>
- Wahyuningrat, & Harsanto, B. T. (2025). Managing human resource in the rural tourism sector: Evidence from Indonesia. *Cogent Business & Management*, 12(1), 2493312. <https://doi.org/10.1080/23311975.2025.2493312>