



ANALISIS STRATEGI BERSAING MELALUI PENDEKATAN RESOURCE BASED-VIEW GUNA MENCAPAI SUSTAINABLE COMPETITIVE ADVANTAGE (Studi desa wisata ketambe)

Ardi Hirmansah

Universitas Gunung Leuser

Korespondensi penulis: ardihirmansah36@gmail.com

Abstract. *This research aims to identify overall resources and capabilities in the Ketambe Tourism Village that have the potential to be a source of competitive advantage through a resource based-view (RBV) approach. The research was carried out by dividing resources into four categories to identify all existing resources in tourist villages and analyzed using the VRIO framework. The VRIO framework is an analytical tool used to determine the nature of existing resources and capabilities. The results of the VRIO analysis are used as a basis for identifying the core competencies possessed. This type of research is descriptive research with a qualitative approach. Data was collected using observation and interview methods with purposive sampling of informants. The research results show that the Ketambe tourist village has a role and is competitive in the tourism industry.*
Keywords: Resource Based-view (RBV), Core Competencies, VRIO Framework, Resources, Capabilities

Abstrak. Penelitian ini bertujuan untuk mengidentifikasi keseluruhan sumber daya dan kapabilitas pada Desa Wisata Ketambe yang berpotensi sebagai sumber keunggulan kompetitif melalui pendekatan resource based-view (RBV). Penelitian dilakukan dengan membagi sumber daya ke dalam empat kategori untuk mengidentifikasi keseluruhan sumber daya yang ada pada desa wisata dan dianalisis menggunakan kerangka kerja VRIO. Kerangka kerja VRIO merupakan alat analisis yang digunakan untuk menentukan sifat dari sumber daya dan kapabilitas yang ada. Hasil dari analisis VRIO digunakan sebagai dasar untuk mengidentifikasi kompetensi inti (core competencies) yang dimiliki. Jenis penelitian ini adalah penelitian deskriptif dengan pendekatan kualitatif. Data dikumpulkan dengan menggunakan metode observasi dan wawancara dengan penentuan informan secara purposive sampling. Hasil penelitian menunjukkan bahwa desa wisata Ketambe memiliki peran dan kompetitif dalam industri wisata.

Kata kunci: Resource Based-view (RBV), Kompetensi Inti, Kerangka Kerja VRIO, Sumber Daya, Kapabilitas

LATAR BELAKANG

Dewasa ini sektor pariwisata Indonesia adalah sektor yang berkembang pesat dan terus meningkat setiap tahunnya. Hal tersebut ditunjukkan dengan naiknya posisi indeks daya saing pariwisata Indonesia dari urutan ke-70 dunia menjadi urutan ke 50 pada tahun 2015 dan naik kembali ke urutan ke-42 pada tahun 2017 berdasar pada data dari The Travel and Tourism Competitiveness Indeks (TTCI) yang dikeluarkan secara resmi oleh World Economic Forum (WEF) pada bulan April 2017. Dari segi pertumbuhan ekonomi, Indonesia mengalami pertumbuhan ekonomi sebesar 5,06% pada triwulan III-2017 dengan total Produk Domestik Bruto (PDB) sebesar Rp. 3.502,3 triliun dan kontribusi dari sektor pariwisata sebanyak 10% terhadap PDB Nasional (BPS, 2017).

Dilihat dari data-data penerimaan sebelumnya, tren pendapatan PDB dari sektor pariwisata juga terus mengalami peningkatan dari tahun ke tahun, wisata dan masih akan terus dikembangkan setiap tahunnya, mengingat Indonesia memiliki total jumlah desa sebanyak 74.754 dengan 1.902 desa yang berpotensi untuk dikembangkan menjadi desa wisata. Salah satu desa yang ada di kabupaten Aceh Tenggara yaitu desa ketambe yang menjadi tempat wisata menarik bagi wisatawan asing

maupun lokal. Desa Ketambe, Kecamatan Ketambe Aceh Tenggara, masuk nominasi 100 besar--dari 3.419 desa wisata di Indonesia--calon penerima Anugerah Desa Wisata Indonesia (ADWI) 2022. Kepala Dinas Pariwisata Pemuda dan Olahraga (Disparpora) Aceh Tenggara, Bakri Saputra mengatakan, masuknya lokasi wisata di Aceh Tenggara pada Anugerah Desa Wisata Indonesia patut disyukuri. Menurut Indra, yang menjadi penilaian pada ADWI 2022 mencakup sarana dan prasarana, homestay, konten digital dan kreatif, suvenir, toilet dan cleanlines health safety and environmental sustainability (CHSE) atau kebersihan. Kemudian bidang kesehatan, keamanan dan keberlanjutan lingkungan.

Mengacu pada data-data tersebut, tentunya pertambahan jumlah desa wisata baru akan semakin memperketat persaingan di antara desa wisata yang sudah ada, ditambah dengan adanya sektor pariwisata lain di luar desa wisata yang turut andil dalam meramaikan persaingan, maka hal yang perlu diperhatikan adalah terkait dengan keberlangsungan desa wisata pada tahun-tahun mendatang. Pandangan berbasis sumber daya (*resource based-view*) menjadi penting dilakukan pada desa wisata Sanankerto guna mengidentifikasi sumber daya-sumber daya dan kapabilitas yang berpotensi sebagai keunggulan kompetitif. Pendekatan RBV juga akan mampu memberikan identifikasi secara menyeluruh mengenai sumber daya dan kapabilitas yang selama ini belum diketahui oleh desa wisata, sehingga dapat dikelola dan dikembangkan guna menciptakan peluang-peluang baru bagi desa wisata dalam menghadapi persaingan. Secara spesifik penelitian ini berperan untuk membantu desa wisata dalam mengidentifikasi kompetensi inti yang dimilikinya guna menciptakan keunggulan kompetitif yang berkelanjutan melalui suatu tinjauan berbasis sumber daya (*Resouce Based-View*) untuk mengidentifikasi keseluruhan sumber daya dan kapabilitas yang dimiliki oleh Desa Wisata Ketambe dan menggunakan kerangka kerja VRIO untuk menentukan sumber daya dan kapabilitas yang dapat dijadikan sebagai keunggulan kompetitif yang berkelanjutan.

KAJIAN TEORITIS

Strategi

Pearce & Robinson (2013, p. 4) memberikan definisi strategi sebagai rencana skala besar yang berorientasi jangka panjang untuk berinteraksi dengan lingkungan yang kompetitif untuk mencapai tujuan perusahaan. Hal tersebut berarti bahwa strategi merupakan suatu rencana permainan yang memberikan gambaran atau kerangka kerja mengenai keputusan- keputusan manajerial di masa mendatang. Meskipun strategi tidak memberikan detail yang jelas mengenai seluruh sumber daya yang akan digunakan pada masa mendatang, tetapi strategi mencerminkan kesadaran sebuah perusahaan tentang bagaimana, kapan, dan dimana perusahaan akan berkompetisi, siapa yang menjadi pesaing, serta tujuan apa yang hendak dicapai dari kompetisi tersebut. Manajemen Strategi Menurut David (2017, p. 33) Manajemen strategi diartikan sebagai seni dan sains dalam memformulasi, mengimplementasi, dan mengevaluasi keputusan lintas fungsional yang membuat organisasi dapat memperoleh tujuannya.

Hal tersebut berarti bahwa manajemen strategi berfokus pada pengintegrasian manajemen, pemasaran, keuangan dan akuntansi, produksi, dan operasi, penelitian dan pengembangan, serta sistem informasi untuk memperoleh kesuksesan organisasi. Analisis Lingkungan Analisis lingkungan dapat diartikan sebagai pemantauan (*monitoring*), evaluasi (*evaluating*), dan penyebaran informasi dari lingkungan eksternal dan internal kepada pihak-pihak kunci pada perusahaan. Analisis

lingkungan bertujuan untuk mengidentifikasi faktor-faktor strategis, yang mana menurut Wheelen & Hunger (2018, p. 46) didefinisikan sebagai elemen- elemen dari lingkungan eksternal dan internal yang akan menentukan masa depan dari perusahaan. Analisis Lingkungan

Internal Hunger & Wheelen (2018, p. 47) mendefinisikan analisis internal sebagai lingkungan yang terdiri dari variabel-variabel (kekuatan dan kelemahan) yang ada di dalam organisasi tetapi biasanya tidak dalam pengendalian jangka pendek dari manajemen puncak. Variabel-variabel tersebut meliputi struktur, budaya, dan sumber daya organisasi.

Resource Based-View

Barney & Hesterly (2015, p. 86) mendefinisikan RBV sebagai model dari kinerja perusahaan yang berfokus pada sumber daya dan kapabilitas yang dikendalikan oleh perusahaan sebagai sumber dari keunggulan kompetitif. Hal ini berarti bahwa RBV menjadi suatu kerangka acuan untuk meneliti kekuatan dan kelemahan perusahaan dengan mempelajari keunikan semua sumber daya internal yang dimiliki dan dikontrol oleh perusahaan. Lebih lanjut lagi Barney & Hesterly mengemukakan bahwa RBV merupakan suatu proses perumusan strategi untuk membangun suatu keunggulan bersaing melalui analisis kekuatan internal perusahaan.

Resource

Barney & Hesterly (2015, p. 86) memandang sumber daya dalam RBV sebagai suatu aset berwujud (tangible) dan aset tidak berwujud (intangible) yang dapat dikontrol oleh perusahaan dan dapat digunakan untuk menciptakan dan mengimplementasikan strategi perusahaan. Hitt et. al. (2017, p. 86) mengemukakan bahwa sumber daya berwujud dan sumber daya tidak berwujud dikelompokkan ke dalam kategori-kategori. Empat kategori utama dari sumber daya berwujud adalah sumber daya keuangan, sumber daya organisasi, sumber daya fisik dan sumber daya teknologi, sementara tiga kategori utama dari sumber daya tidak berwujud adalah sumber daya manusia, inovasi, dan reputasi.

Capability

Menurut Barney & Hesterly (2015, p. 86) kemampuan (capabilities) adalah bagian dari sumber daya perusahaan dan didefinisikan sebagai aset berwujud dan tidak berwujud yang memungkinkan perusahaan untuk mengambil keuntungan penuh dalam mengontrol dari sumber lain.

Core Competencies

Prahalad and Hamel dalam Barney & Hesterly (2015, p. 86) mendefinisikan kompetensi inti sebagai pembelajaran kolektif dari organisasi, pembelajaran tentang bagaimana untuk mengkoordinasikan beragam keterampilan produksi serta bagaimana mengintegrasikan berbagai macam teknologi.

VRIO Framework

Barney & Hesterly (2015, p. 88) mengemukakan bahwa VRIO adalah alat yang dapat digunakan untuk mengukur analisis internal, yang mana pada kerangka kerja VRIO terdiri atas empat pertanyaan yang harus ditanyakan terkait dengan sumber daya atau kapabilitas untuk menentukan segi potensial dari kompetitifnya. Empat pertanyaan tersebut meliputi value, rarity, imitability, dan organization. Parameter tersebut dijelaskan secara terperinci pada Tabel 1 berikut:

Tabel 1

VRIO Framework

Is the Resources or Capability

<i>Valuab le?</i>	<i>Rare ?</i>	<i>Cos tly to Imit ate</i>	<i>Exploite d by Organiza tion</i>	<i>Competiti ve Implicati on</i>
No	-	-	No.	Competiti ve Disadvant
Yes	N	-	Yes	age
Yes	o	No		Competiti ve Parity
Yes	Yes	Ye s		Temporary Competiti ve Advantage Sustained Competiti ve Advantage

(Sumber: Barney & Hesterly, 2015)

Desa Wisata

Desa wisata merupakan suatu daerah tujuan wisata atau disebut pula destinasi pariwisata, yang mengintegrasikan daya tarik wisata, fasilitas umum, fasilitas pariwisata, aksesibilitas yang disajikan dalam suatu struktur kehidupan masyarakat yang menyatu dengan tata acara dan tradisi yang berlaku (Br. Simanungkalit, 2017).

METODE PENELITIAN

Jenis Penelitian

Penelitian ini menggunakan jenis pendekatan kualitatif dengan jenis penelitian deskriptif. Menurut Sugiyono (2016, p. 8), metode penelitian kualitatif adalah metode penelitian yang berlandaskan pada filsafat positivisme dan digunakan untuk meneliti pada kondisi objek yang alamiah, yang mana peneliti adalah sebagai instrumen kunci, teknik pengumpulan data dilakukan secara triangulasi, serta analisis data bersifat induktif dan hasil penelitian lebih menekankan pada makna daripada generalisasi.

Jenis Penelitian

Penelitian ini menggunakan jenis pendekatan kualitatif dengan jenis penelitian deskriptif. Menurut Sugiyono (2016, p. 8), metode penelitian kualitatif adalah metode penelitian yang berlandaskan pada filsafat positivisme dan digunakan untuk meneliti pada kondisi objek yang alamiah, yang mana peneliti adalah sebagai instrumen kunci, teknik pengumpulan data dilakukan secara triangulasi, serta analisis data bersifat induktif dan hasil penelitian lebih menekankan pada makna daripada generalisasi.

Lokasi dan Periode Penelitian

Penelitian ini dilaksanakan pada desa wisata Sanankerto, yang berlokasi di Turen, Kabupaten Malang dan dilakukan dalam jangka waktu 1 bulan, mulai bulan 26 Maret 2018 hingga 26 April 2018

Informan Penelitian

Teknik pemilihan informan yang digunakan peneliti adalah non- probability sampling dengan teknik sampel purposive sampling.

Menurut Sugiyono, (2016, p. 218) non- probability sampling adalah teknik pengambilan sampel yang tidak memberikan peluang/kesempatan yang sama bagi setiap unsur atau anggota populasi untuk dipilih menjadi sampel, sementara purposive sampling diartikan sebagai teknik pengambilan sampel sumber data dengan pertimbangan tertentu. Adapun rincian informan dapat dilihat pada Tabel 2 berikut:

Tabel 2 Informan Penelitian

No	Nama	Jabatan
1	H. Subur, SE.	Kepala Desa
2	Drs. H. Samsul	Sanankerto Ketua
3	Arifin, M.Si.	Badan Usaha Milik
4	Indra	Desa
5	Wahyudi	Ketua Kelompok Sadar Wisata Ketua Karang Taruna
6	Totok	Sekretaris Pokdarwis

Sumber Data

Purhantara (2010, p. 79) menjelaskan bahwa terdapat dua jenis sumber data yaitu data primer dan data sekunder. Data primer adalah data yang diperoleh langsung dari subyek penelitian, sementara data sekunder adalah data atau informasi yang diperoleh secara tidak langsung dari obyek penelitian yang bersifat publik. Metode Pengumpulan Data

Menurut Sugiyono (2016, p. 225) pada penelitian kualitatif pengumpulan data dilakukan pada kondisi yang alamiah (natural setting) dan menggunakan sumber data primer. Metode pengumpulan data yang digunakan peneliti dalam mengkaji permasalahan yang diangkat dalam objek penelitian adalah observasi, wawancara, dan dokumentasi.

Metode Analisis Data

Teknik Analisis Data Kualitatif

Menurut Sugiyono (2016, p. 243) pada penelitian kualitatif data diperoleh dari berbagai sumber dengan menggunakan teknik pengumpulan data yang bermacam- macam (triangulasi), dan dilakukan secara terus menerus sampai datanya jenuh, sehingga dengan adanya pengamatan secara terus menerus akan mengakibatkan tingkat variasi data yang tinggi.

Analisis VRIO

Analisis ini dilakukan dengan mengajukan empat pertanyaan yang ditujukan pada sumber daya internal yang telah diidentifikasi. Keempat pertanyaan tersebut meliputi pertanyaan yang terkait atas value, rarity, imitability, dan organization yang diperlukan guna menganalisis kekuatan maupun kelemahan internal dari desa wisata Sanankerto.

Adapun pertanyaan-pertanyaan tersebut adalah sebagai berikut:

1. Pertanyaan dari nilai (Value) Apakah sumber daya yang ada memungkinkan desa wisata secara efisien dan efektif untuk mengoptimalkan peluang yang ada dan mampu menetralsisir ancaman yang dihadapi?

2. Pertanyaan dari kelangkaan (Rarity)
Apakah sumber daya yang dimiliki oleh desa wisata Sanankerto tidak dapat dimiliki oleh para pesaing?
3. Pertanyaan dari meniru (Imitability)
Apakah keunggulan yang dimiliki oleh desa wisata Sanankerto sulit untuk ditiru?
Pertanyaan dari Organisasi (Organization) desa wisata Sanankerto terorganisir dengan baik?

HASIL DAN PEMBAHASAN

Visi dan Misi Pengembangan Pariwisata Desa wisata Ketambe

Visi dan misi arah pengembangan desa wisata Ketambe secara eksplisit belum dikemukakan, akan tetapi visi dan misi tersebut sudah dapat ditangkap secara implisit berdasarkan pernyataan wawancara yaitu mengembangkan desa wisata berbasis ekowisata secara berkelanjutan. Hal ini berarti bahwa arah pengembangan desa wisata didasarkan pada tiga prinsip utama yaitu konservasi alam, pemberdayaan masyarakat lokal, dan peningkatan kesadaran akan lingkungan hidup.

Identifikasi Sumber Daya pada Desa Wisata Sanankerto

Identifikasi sumber daya dan kapabilitas dilakukan dengan membagi sumber daya ke dalam dua kategori utama yaitu tangible assets dan intangible assets yang didapatkan dari hasil wawancara dan observasi. Adapun sumber daya yang ada dapat dilihat pada Tabel 3.

Kapabilitas Desa wisata Ketambe

Berdasarkan pada hasil observasi dan wawancara yang telah dilakukan, kapabilitas yang ada pada desa wisata Ketambe secara terperinci dapat ditunjukkan pada Tabel 4.

Kompetensi Inti Desa Wisata Ketambe

Mengacu pada hasil penelitian yang telah dilakukan, diperoleh hasil bahwa desa wisata Ketambe memiliki 12 sumber daya dan 4 kapabilitas yang mampu memberikan keunggulan kompetitif secara berkelanjutan. Berdasar pada sumber daya dan kapabilitas tersebut maka dapat disimpulkan bahwa kompetensi inti yang dimiliki oleh desa wisata Sanankerto adalah desa wisata Sanankerto mampu menciptakan destinasi wisata berkonsep ekowisata yang nyaman, bernilai edukasi, dan memberikan manfaat bagi masyarakat setempat.

Strategi Bersaing

Secara umum strategi yang ditawarkan untuk desa Sanankerto adalah dengan melakukan strategi diferensiasi, artinya bahwa dengan memunculkan keunikan atau ciri khas yang nantinya dapat menjadi daya Tarik bagi wisatawan yang tidak dimiliki oleh desa wisata lainnya, sementara secara khusus alternatif strategi yang ditawarkan bagi desa wisata adalah sebagai berikut:

1. Mempertahankan serta mengembangkan sumber daya dan kapabilitas yang termasuk ke dalam kategori sustained competitive advantage.
2. Memperbaiki dan meningkatkan sumber daya dan kapabilitas yang masih bersifat temporary competitive advantage dan competitive parity agar mampu menjadi sumber keunggulan kompetitif yang berkelanjutan pada Desa Wisata.
3. Menerapkan knowledge management pada Desa Wisata.
4. Melakukan pengembangan terhadap fasilitas dan melakukan diversifikasi produk baik yang berupa produk fisik maupun produk-produk paket wisata Meningkatkan promosi tidak hanya untuk objek wisata Boonpring Andeman tetapi juga untuk keseluruhan desa

*ANALISIS STRATEGI BERSAING MELALUI PENDEKATAN RESORCE BASED-VIEW GUNA
MENCAPAI SUSTAINABLE COMPETITIVE ADVANTAGE
(Studi desa wisata ketambe)*

wisata dengan cara pembuatan konten promosi sosial media yang menonjolkan keseluruhan potensi yang ada di desa wisata.

5. Secara jangka panjang dapat dilakukan pembentukan satu kawasan pariwisata terpadu Desa Sanankerto berbasis elektronik dengan mengusung konsep smart village dengan melakukan pembutaan aplikasi khusus yang dapat diakses melalui smartphone, yang mana pada aplikasi tersebut dimuat informasiinformasi terkait pariwisata desa, objek dan fasilitas yang ditawarkan, hingga panduan rute untuk memulai eksplorasi desa wisata.

Analisis VRIO pada Sumber Daya

Berdasarkan pada hasil uji analisis VRIO yang dilakukan pada sumber daya yang dimiliki oleh Desa wisata Ketambe dapat diidentifikasi bahwa desa wisata memiliki 12 sumber daya yang memiliki sustained competitive advantage sementara sumber daya lainnya hanya bersifat competitive parity dan temporary competitive advantage.

Adapun hasil uji VRIO dapat ditunjukkan pada Tabel 5.

No	Tangible	Intangible
1	Uang	Kepemimpinan
2	Struktur pelaporan	pengetahuan
3	Sistim koordinasi dan informasi	Kepercayaan
4	Sistim perencanaan	keahlian
5	Sistim pengawasan	pengalaman
6	desa Sumber air	Relasi
7	tama nbermain anak	Budaya kerja

Analisis VRIO

pada Kapabilitas Berdasarkan pada hasil uji VRIO, kapabilitas pada desa wisata yang memiliki potensi sebagai sustained competitive advantage terdapat 4 jenis kapabilitas.

Adapun hasil uji dapat ditunjukkan pada Tabel 6

Tabel 5
Hasil Uji VRIO pada Sumber Daya

Sumber Daya	V	R	I	O
Uang	V	-	-	V
Struktur pelaporan	V	-	-	V
Sistim koordinasi dan informasi	V	-	-	V
Sistim perencanaan	V	V	-	V
Sistim pengawasan	V	-	-	V
Bambu	V	V	V	V
Embung Andaman	V	V	V	V
Lahan	V	-	-	-
Museum desa	V	V	V	V
Sumber air	V	V	V	V
Homestay	V	-	-	V
Kolam renang dan taman bermain anak	V	-	-	-
Wahana wisata	V	V	-	V
Fasilitas desa wisata	V	-	-	-
Tempat produksi dan fasilitas produksi	V	-	-	-
Sarana transportasi	V	-	-	V
Sanggar tari	V	-	-	V
Lokasi geografis	V	V	V	V
Akses ke sumber bahan baku	V	-	-	V
Galeri	V	-	-	V
Outlet	V	-	-	V
Proses produksi industri kreatif	V	-	-	V
Proses pengawetan produk kerajinan	V	V	-	-
Kepemimpinan	V	V	V	V
Pengetahuan	V	V	-	V

KESIMPULAN DAN SARAN

Kesimpulan

Kesimpulan Penelitian ini dapat disimpulkan sebagai berikut: Secara implisit visi dan misi pariwisata yang dimiliki oleh desa wisata Ketambe adalah mengembangkan desa wisata berbasis ekowisata secara berkelanjutan. 1. Berdasarkan pada identifikasi sumber daya dan kapabilitas yang telah dilakukan, diperoleh hasil bahwa Desa wisata Ketambe memiliki sebanyak 12 Sumberdaya yang terdiri atas 5 tangible asset dan 7 intangible asset, serta memiliki 18 jenis kapabilitas. 2. Kompetensi inti yang dimiliki oleh desa wisata Ketambe adalah desa wisata Ketambe mampu menciptakan destinasi wisata berkonsep ekowisata yang nyaman, bernilai edukasi, dan memberikan manfaat bagi masyarakat setempat. 3. Berdasarkan pada hasil analisis yang didapatkan maka alternatif strategi yang ditawarkan adalah melakukan diferensiasi dan terus mempertahankan serta mengembangkan sumber daya dan kapabilitas yang bersifat *sustained competitive advantage* serta mengembangkan sumber daya dan kapabilitas yang masih bersifat *competitive parity* dan *temporary competitive advantage* agar menjadi sumber daya yang mampu memberikan keunggulan kompetitif secara berkelanjutan.

Keterbatasan

Penelitian ini terdapat keterbatasan yang membatasi penelitian ini, yaitu penilaian menggunakan kerangka kerja VRIO hanya didasarkan pada lingkungan industri desa wisata yang ada di kawasan Malang dan berdasarkan isu-isu strategis pariwisata berbasis *community* yang sedang berkembang, sehingga belum dipertimbangkan faktor-faktor eksternal secara menyeluruh. Saran 4. Desa wisata perlu melakukan pengamatan terhadap potensi- potensi yang ada di desa wisata secara berkelanjutan, karena penelitian ini hanya terfokus pada potensi-potensi yang ada saat ini, sehingga terdapat kemungkinan adanya perubahan seiring dengan adanya perkembangan desa wisata yang mengharuskan penyesuaian terhadap alternatif strategi yang diusulkan. 5. Terkait dengan penambahan fasilitas seperti outlet dan tata letak, sebaiknya disesuaikan dengan konsep ekowisata, artinya penambahan outlet sebaiknya menggunakan desain dan bahan- bahan yang lebih menyatu dengan alam yang sesuai dengan konsep ekowisata bambu. 6. Pengurus desa wisata perlu melakukan edukasi terhadap masyarakat terkait dengan kesadaran wisata dan *sapta pesona* secara berkesinambungan, sehingga masyarakat bisa lebih aware terhadap para wisatawan dan dapat ikut berinisiatif dalam mengembangkan potensi pariwisata yang ada di desa Ketambe.

Saran

1. Desa wisata perlu melakukan pengamatan terhadap potensi- potensi yang ada di desa wisata secara berkelanjutan, karena penelitian ini hanya terfokus pada potensi-potensi yang ada saat ini, sehingga terdapat kemungkinan adanya perubahan seiring dengan adanya perkembangan desa wisata yang mengharuskan penyesuaian terhadap alternatif strategi yang diusulkan.
2. Terkait dengan penambahan fasilitas seperti outlet dan tata letak, sebaiknya disesuaikan dengan konsep ekowisata, artinya penambahan outlet sebaiknya menggunakan desain dan bahan- bahan yang lebih menyatu dengan alam yang sesuai dengan konsep ekowisata bambu.
3. Pengurus desa wisata perlu melakukan edukasi terhadap masyarakat terkait dengan kesadaran wisata dan *sapta pesona* secara berkesinambungan, sehingga masyarakat bisa lebih aware terhadap para wisatawan dan dapat ikut berinisiatif dalam mengembangkan potensi pariwisata yang ada di desa Ketambe.

DAFTAR REFERENSI

Jurnal

- Kementerian Pariwisata Republik Indonesia. 2016. Laporan Akuntabilitas Kinerja Kementerian Pariwisata Tahun 2016. Biro Perencanaan dan Keuangan Sekretaria Kementerian, Jakarta.
- Dinas Kebudayaan dan Pariwisata Provinsi Jawa Timur. 2017. Profil Desa Wisata Jatim 2017. Disbudpar Prov. Jawa Timur

Buku

- David, R. Fred and Forest R. David. 2017. *Strategis Management Concepts and Cases A Competitive Advantage Approach* 16th Edition. Pearson Education Limited, England.
- Grant, M. Robert. 2016. *Contemporary Strategy Analysis Text and Cases* 9th Edition. John Wiley & Sons Ltd., United Kingdom.
- Hitt, A. Michael, R. Duane Ireland, and Robert E. Hoskisson. 2017. *Strategic Management Competitiveness & Globalization Concepts and Cases* 12th Edition. Change Learning, USA.
- Ni Kadek Darmiasih, et al. 2015. Analisis Mekanisme Penyaluran Alokasi Dana Desa (ADD) pada Pemerintah Desa (Studi kasus Desa Tri Buana, Kec. Sideman, Kab. Karangasem). *E-Journal S1 Akuntansi Universitas Pendidikan Ganesha*, Volume 1 No:3 Tahun 2015.
- Pearce, A. John and Richard B. Robinson. 2013. *Manajemen Strategis: Formulasi, Implementasi, dan Pengendalian* Edisi 12. Salemba Empat, Jakarta.
- Prahalad, C.K and Gary Hamel. 1990. *The Core Competence of the Corporation*, vol.--, no.--, pp. 83
- Purhantara, Wahyu. 2010. *Metode Penelitian Kualitatif untuk Bisnis*. Graha Ilmu, Yogyakarta.
- Simanungkalit. Br. Victoria, dkk. 2017. *Buku Panduan Pengembangan Desa Wisata Hijau*. Asisten Deputy Urusan Ketenagalistrikan dan Aneka Usaha, Jakarta.
- Sugiyono. 2016. *Metode Penelitian Kuantitatif, Kualitatif dan R&D*. Alfabeta, Bandung.
- Wheelen, L. Thomas dan J. David Hunger. 2003. *Manajemen Strategis*. Andi, Yogyakarta.
- Wheelen, L. Thomas, J. David Hunger, Alan N. Hoffman & Charles E. Peraturan Pemerintah
- Peraturan Bupati Minahasa Utara No. 22 Tahun 2016 tentang Pemberian Alokasi Dana Desa kepada Pemerintah Desa Se-Kabupaten Minahasa Utara. Peraturan Pemerintah Republik Indonesia Nomor 72 Tahun 2005 tentang Desa.

Jurnal

- R. Diansari, 2015. Analisa Implementasi Alokasi Dana Desa (ADD) Kasus Seluruh Desa di Kecamatan Kledung Kabupaten Temanggung tahun 2013. Seminar Nasional Universitas PGRI Yogyakarta.
- Undang-undang Nomor 32 Tahun 2004 tentang Pemerintahan Daerah.
- Bamford. 2018. *Strategic Management and Business Policy Globalization, Innovation, and Sustainability* 15th Edition. Pearson Education Limited, United Kingdom.
- World Economic Forum, 2017, *The Travel and Tourism Competitiveness Index*, diakses pada 02 Februari 2018, <<https://www.weforum.org/reports/the-travel-tourism-competitiveness-report-2017>>