

**ANALISIS STRATEGI BERSAING MELALUI PENDEKATAN
RESORCE BASED-VIEW GUNA MENCAPAI SUSTAINABLE
COMPETITIVE ADVANTAGE
(Studi Pada Desa Wisata Sanankerto)**

Rofi Miftahul Amin

Fakultas Ekonomi dan Bisnis Universitas Brawijaya
Rofi.miftachul@yahoo.co.id

Dr. Mintarti Rahayu, SE., MS.

Fakultas Ekonomi dan Bisnis Universitas Brawijaya

Abstract: This study aims to identify the overall resources and capabilities of the *Sanankerto* Tourism Village as a competitive advantage potential source through a resource based-view (RBV) approach. This study divides resources into four categories to identify the overall resources of the tourism village and analyzed using the VRIO framework. The VRIO framework is an analytical tool that is used to determine the nature of existing resources and capabilities. The result from VRIO analysis is used to identify core competencies of tourism village. Type of this research is descriptive research with the qualitative approach. The data obtained using observation and interview method which the informants were selected by purposive sampling. The results show that the tourism village has 36 types of resources that consist of 23 tangible assets and 13 intangible assets and 14 capabilities that have potential as a competitive advantage. The result of analysis gave that *Sanankerto* Tourism Village had 12 resources and 4 capabilities that reaching sustainable competitive advantage.

Keywords: Resource Based-view (RBV), Core Competencies, VRIO Framework, Resource, Capabilities

Abstrak: Penelitian ini bertujuan untuk mengidentifikasi keseluruhan sumber daya dan kapabilitas pada Desa Wisata Sanankerto 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 memiliki sebanyak 36 jenis sumber daya yang terdiri atas 23 *tangible asset* dan 13 *intangible asset* serta kapabilitas sebanyak 14 jenis yang berpotensi sebagai keunggulan kompetitif. Hasil analisis memberikan hasil bahwa Desa Wisata Sanankerto memiliki 12 sumber daya dan 4 kapabilitas yang dapat digunakan untuk mencapai *sustainable competitive advantage*.

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

1. PENDAHULUAN

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, seperti yang ditunjukkan pada Gambar grafik berikut:

Gambar 1
Grafik PDB Pariwisata



(Sumber: Laporan Kinerja Kementerian Pariwisata, 2016)

Hal tersebut tentunya menunjukkan bahwa PDB dari sektor pariwisata berpotensi untuk terus ditingkatkan. Salah satu upaya yang dilakukan oleh pemerintah dalam rangka mendorong pertumbuhan dan meningkatkan daya saing pariwisata adalah dengan menerapkan konsep *penta helix* pariwisata, yaitu sebuah konsep pembangunan pariwisata dengan melibatkan dan menyinergikan pihak *academician* (akademisi), *business* (pebisnis), *community* (kelompok masyarakat), *government* (pemerintah), dan Media (media massa). Sejalan dengan implementasi dari konsep tersebut maka salah satu bentuk pelibatan dari *community* adalah dengan pembentukan desa wisata.

Berdasar pada data dari Kementerian Pariwisata, saat ini di Indonesia terdapat sebanyak 987 desa

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 daerah yang memiliki banyak desa wisata adalah Malang Raya. Berdasarkan data dari Dinas Kebudayaan Kabupaten/Kota Malang, kawasan Malang Raya memiliki 16 desa wisata dan akan terus bertambah sejalan dengan target dari pemerintah Kabupaten/Kota Malang untuk membentuk satu desa wisata di tiap tahunnya.

Mengacu pada data-data tersebut, tentunya penambahan 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.

Salah satu desa yang sedang melakukan pengembangan desa wisata adalah desa Sanankerto. Desa wisata Sanankerto merupakan

penyangga pariwisata dari program 10 prioritas kepariwisataan nasional yaitu untuk kawasan Taman Nasional Bromo Tengger Semeru (TNBTS).

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 Sanankerto

dan menggunakan kerangka kerja *VRIO* untuk menentukan sumber daya dan kapabilitas yang dapat dijadikan sebagai keunggulan kompetitif yang berkelanjutan bagi desa wisata Sanankerto.

2. LANDASAN TEORI

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, terutama 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

<i>Valuable?</i>	<i>Rare?</i>	<i>Costly to Imitate</i>	<i>Exploited by Organization</i>	<i>Competitive Implication</i>
No	-	-	No.	Competitive Disadvantage
Yes	No	-	↕	Competitive Parity
Yes	Yes	No		Temporary Competitive Advantage
Yes	Yes	Yes	Yes	Sustained Competitive 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).

3. METODE

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 Sanankerto
2	Drs. H. Samsul Arifin, M.Si.	Ketua Badan Usaha Milik Desa
3	Indra Wahyudi	Ketua Kelompok Sadar Wisata
4	Totok Setiawan	Ketua Karang Taruna
5	Rahmad Aldian	Sekretaris Pokdarwis

(Sumber: Data diolah, 2018)

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 menetralsir 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?

4. Pertanyaan dari Organisasi (*Organization*)

Apakah segala kemampuan dan keunggulan yang dimiliki oleh

desa wisata Sanankerto terorganisir dengan baik?

4. HASIL PENELITIAN DAN PEMBAHASAN

Visi dan Misi Pengembangan Pariwisata Desa Wisata Sanankerto

Visi dan misi arah pengembangan desa wisata Sanankerto 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 Sanankerto

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

Analisis VRIO pada Sumber Daya

Berdasarkan pada hasil uji analisis VRIO yang dilakukan pada sumber daya yang dimiliki oleh Desa wisata Sanankerto 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.

Tabel 3
Identifikasi Sumber Daya

No.	Tangible	Intangible
1	Uang	24 Kepemimpinan
2	Struktur	25 Pengetahuan
3	pelaporan	26 Kepercayaan
4	Sistim	27 Keahlian dan kemampuan
5	koordinasi dan informasi	28 Pengalaman
6	Sistim	29 Relasi
7	perencanaan	30 Budaya kerja
8	Sistim	31 Loyalitas
9	pengawasan	32 <i>Technological know-how</i>
10	Bambu	33 Kearifan lokal
11	Embung	34 Ide dan kreativitas
12	Andeman Lahan Museum desa	35 Status hukum
13	Sumber air	36 <i>Brand</i>
14	<i>Homestay</i> Kolam renang dan taman bermain anak Wahana wisata	
15	Fasilitas desa wisata	
16	Tempat produksi dan fasilitas produksi	
17	Sarana transportasi	
18	Sanggar tari	
19	Lokasi geografis	
20	Akses ke sumber bahan baku	
21	Galeri	
22	<i>Outlet</i> Proses produksi industri kreatif	
23	Proses pengawetan produk kerajinan	

(Sumber: Data diolah, 2018)

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 4
Identifikasi Kapabilitas

No.	Kapabilitas
1	Kemampuan dalam mendapatkan pendanaan
2	Kemampuan dalam melakukan pengelolaan keuangan
3	Kemampuan perencanaan pengembangan desa wisata
4	Kemampuan pengelolaan desa wisata
5	Kemampuan pengawasan desa wisata
6	Kemampuan pengelolaan bahan baku
7	Kemampuan perencanaan paket wisata
8	Kemampuan dalam memberdayakan masyarakat
9	Kemampuan bekerja sama dalam tim
10	Kemampuan dalam menghasilkan inovasi dan kreativitas
11	Kemampuan mempromosikan produk
12	Kemampuan dalam menjalin relasi
13	Kemampuan dalam membentuk manajemen yang solid
14	Kemampuan dalam meningkatkan kualitas pengurus dan masyarakat

(Sumber: Data diolah, 2018)

Kompetensi Inti Desa Wisata Sanankerto

Mengacu pada hasil penelitian yang telah dilakukan, diperoleh hasil bahwa desa wisata Sanankerto 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.

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	v
Sistim pengawasan	v	-	-	v
Bambu	v	v	v	v
Embung Andeman	v	v	v	v
Lahan	v	-	-	-
Museum desa	v	v	v	v
Sumber air	v	v	v	v
<i>Homestay</i>	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	v
Galeri	v	-	-	v
<i>Outlet</i>	v	-	-	v
Proses produksi industri kreatif	v	-	-	v
Proses pengawetan produk kerajinan	v	v	-	-
Kepemimpinan	v	v	v	v
Pengetahuan	v	v	-	v
Kepercayaan	v	-	-	v

Keahlian dan kemampuan	v	v	-	v
Pengalaman	v	v	-	v
Relasi	v	v	v	v
Budaya kerja	v	v	-	v
Loyalitas	v	v	v	v
<i>Technological know-how</i>	v	-	-	v
Kearifan lokal	v	v	v	v
Ide dan kreativitas	v	v	-	v
Status hukum	v	v	v	v
Brand	v	-	v	v

(Sumber: Data diolah, 2018)

Tabel 6
Hasil Uji VRIO pada Kapabilitas

Kapabilitas	V	R	I	O
Kemampuan dalam mendapatkan pendanaan	v	-	-	v
Kemampuan dalam melakukan pengelolaan keuangan	v	-	-	v
Kemampuan perencanaan pengembangan desa wisata	v	v	v	v
Kemampuan pengelolaan desa wisata	v	-	-	v
Kemampuan pengawasan desa wisata	v	-	-	v
Kemampuan pengelolaan bahan baku	v	-	-	v
Kemampuan perencanaan paket wisata	v	-	-	v
Kemampuan dalam memberdayakan masyarakat	v	v	v	v
Kemampuan bekerja sama dalam tim	v	-	-	v
Kemampuan dalam menghasilkan inovasi dan kreativitas	v	v	v	v
Kemampuan mempromosikan produk	v	-	-	v
Kemampuan dalam menjalin relasi	v	-	v	v
Kemampuan dalam membentuk manajemen yang solid	v	-	-	v
Kemampuan dalam meningkatkan kualitas pengurus dan masyarakat	v	v	v	v

(Sumber: Data diolah, 2018)

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.
5. Meningkatkan promosi tidak hanya untuk objek wisata

Boonpring Andeman tetapi juga untuk keseluruhan desa wisata dengan cara pembuatan konten promosi sosial media yang menonjolkan keseluruhan potensi yang ada di desa wisata.

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

5. KESIMPULAN DAN SARAN

Kesimpulan

Penelitian ini dapat disimpulkan sebagai berikut:

1. Secara implisit visi dan misi pariwisata yang dimiliki oleh desa wisata Sanankerto adalah mengembangkan desa wisata

berbasis ekowisata secara berkelanjutan.

2. Berdasarkan pada identifikasi sumber daya dan kapabilitas yang telah dilakukan, diperoleh hasil bahwa Desa wisata Sanankerto memiliki sebanyak 36 Sumber daya yang terdiri atas 23 *tangible asset* dan 13 *intangible asset*, serta memiliki 14 jenis kapabilitas.
3. 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.
4. 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

Pada 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

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 Sanankerto.

6. DAFTAR PUSTAKA

Badan Pusat Statistik. 2017. Berita Resmi Statistik: Pertumbuhan Ekonomi Indonesia Triwulan III-2017. No.101/11/Th.XX.

Barney, B. Jay and William S. Hesterly. 2015. *Strategic Management and Competitive*

Advantage Concepts and Cases 15th Edition. Pearson Education Limited, England.

David, R. Fred and Forest R. David. 2017. *Strategic 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.

Kementerian Pariwisata Republik Indonesia. 2016. *Laporan Akuntabilitas Kinerja Kementerian Pariwisata Tahun 2016*. Biro

- Perencanaan dan Keuangan Sekretariat Kementerian, Jakarta.
- Dinas Kebudayaan dan Pariwisata Provinsi Jawa Timur. 2017. *Profil Desa Wisata Jatim 2017*. Disbudpar Prov. Jawa Timur
- 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 Deputi 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. 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>>