

Analisis *Resource-Based View* dalam Pengembangan Pariwisata Berbasis BUM Desa

Faridah Rahman*, Asnita Frida B.R. Sebayang

Prodi Ekonomi Pembangunan, Fakultas Ekonomi dan Bisnis, Universitas Islam Bandung, Indonesia.

*faridahra09@gmail.com, fridaasnita@gmail.com

Abstract. Cibiru Wetan Village and Cipamekar Village utilize natural resources for village tourism. Cipamekar Village's Sirah Cipelang Spring is still under development, while Cibiru Wetan Village already holds the title of a tourist village. This condition leads the research to a comparative analysis between the two villages through the resource base of Cipamekar Village and Cibiru Wetan Village. This research is descriptive qualitative research using a resource-based view through a case study approach, through VRIO (Valuable, Rare, Imitability, Organisation) analysis to identify the competitive advantage of Cipamekar Village by looking at Cibiru Wetan Village as a competitor. The data used in this study are primary and secondary. The results show that Cibiru Wetan Village has stronger tangible resources, intangible resources, and capabilities than Cipamekar Village. All of these resources can create opportunities for Cipamekar Village to benefit economically. On the other hand, Cipamekar Village does not have regulations for organizing resources and capabilities. The competitive advantage of Cipamekar Village is the natural resources in the form of Sirah Cipelang Spring and cooperation with third parties.

Keywords: *Village-Owned Enterprises, Rural Tourism, Resource-Based View, VRIO.*

Abstrak. Desa Cibiru Wetan dan Desa Cipamekar memanfaatkan sumber daya alam sebagai wisata desa. Objek wisata Mata Air Sirah Cipelang yang dimiliki Desa Cipamekar masih dalam tahap pengembangan, sementara Desa Cibiru Wetan sudah menyandang titel desa wisata. Kondisi tersebut membawa penelitian pada analisis komparatif antara kedua desa tersebut melalui basis sumber daya yang dimiliki oleh Desa Cipamekar dan Desa Cibiru Wetan. Penelitian ini dilakukan untuk mengetahui sumber daya berwujud (*tangible assets*), sumber daya tidak berwujud (*intangible assets*), dan kapabilitas (*capability*), serta keunggulan kompetitif yang dimiliki oleh Desa Cipamekar. Penelitian ini bertujuan untuk mengidentifikasi sumber daya dan kapabilitas Desa Cipamekar guna memunculkan keunggulan kompetitif dalam pengembangan wisata desa. Penelitian ini merupakan penelitian deskriptif kualitatif dengan menggunakan *resource-based view* melalui pendekatan studi kasus, melalui analisis VRIO (*Valuable, Rare, Imitability, Organization*) untuk mengidentifikasi keunggulan kompetitif Desa Cipamekar dengan melihat Desa Cibiru Wetan sebagai pesaing. Data yang digunakan dalam penelitian ini adalah data primer dan sekunder. Hasil penelitian menunjukkan bahwa Desa Cibiru Wetan mempunyai sumber daya berwujud, sumber daya tidak berwujud, dan kapabilitas yang lebih kuat dibandingkan Desa Cipamekar. Seluruh sumber daya mampu memunculkan peluang bagi Desa Cipamekar untuk mendapatkan keuntungan secara ekonomis. Pada sisi lain Desa Cipamekar belum memiliki regulasi dalam mengorganisir sumber daya dan kapabilitas. Keunggulan kompetitif yang dimiliki oleh Desa Cipamekar ialah sumber daya alam berupa Mata Air Sirah Cipelang dan menjalin kerja sama dengan pihak ketiga.

Kata Kunci: *Badan Usaha Milik Desa, Wisata Desa, Resource-Based View, VRIO.*

A. Pendahuluan

Undang-undang Nomor 6 Tahun 2014 tentang Desa menyebutkan bahwa Pembangunan Desa merupakan upaya peningkatan kualitas hidup dan kehidupan untuk sebesar-besarnya kesejahteraan masyarakat Desa. BUM Desa (Badan Usaha Milik Desa) merupakan salah satu bentuk usaha ekonomi Desa yang bersifat kolektif antara pemerintah Desa dan Masyarakat Desa yang memanfaatkan potensi yang ada di desa, berdirinya BUM Desa ditujukan untuk meningkatkan Pendapatan Asli Desa (PADes) dan kesejahteraan masyarakat. Secara umum jenis usaha yang dapat dikembangkan terdiri dari tiga sektor, yakni sektor jasa, sektor riil, dan pelayanan pembinaan dan pendampingan usaha. Sektor jasa dalam hal ini tidak hanya pelayanan jasa keuangan, melainkan dapat berupa jasa angkutan barang, sewa traktor tangan, wisata desa, pengelolaan air bersih, ataupun perdagangan sembako.

Pengembangan desa wisata menjadi alternatif untuk menuju pertumbuhan ekonomi dan sebagai bentuk percepatan pembangunan desa secara terpadu untuk mendorong transformasi sosial, budaya, serta ekonomi desa. Pengembangan desa wisata ini diperlukan kesiapan sumber daya manusia agar tidak menjadi penonton di rumah sendiri. Oleh karena itu, setiap desa perlu mencermati potensi yang dimiliki untuk diangkat serta dikembangkan guna memberikan nilai tambah serta menghasilkan produktivitas yang tinggi untuk meningkatkan kesejahteraan masyarakat setempat.

BUM Desa Tirta Mekar di Desa Cipamekar, Kecamatan Conggeang, Kabupaten Sumedang dan BUM Desa Mawa Raharja di Desa Cibiru Wetan, Kecamatan Cileunyi, Kabupaten Bandung merupakan BUM Desa yang telah berbadan hukum serta memanfaatkan sumber daya alam sebagai daya tarik wisata desa. Desa Cipamekar dianugerahi Sumber Mata air Sirah Cipelang yang menjadi penopang pendapatan terbesar BUM Desa diantara unit usaha lainnya, data BUM Desa mencatat 15.891 wisatawan memasuki kawasan objek Mata Air Sirah Cipelang selama rentang bulan Juli hingga Desember 2019. Pandemi yang menyeruak pada 2020 silam membuat objek wisata terpaksa ditutup sementara sepanjang tahun akibat terbitnya kebijakan PPKM (Pemberlakuan Pembatasan Kegiatan Masyarakat). Tahun 2021 objek wisata Mata Air Sirah Cipelang dibuka kembali untuk umum selama hanya 7 (tujuh) bulan dengan total 3.886 wisatawan akibat tidak konsistennya pembukaan objek wisata, hingga pada tahun 2022 rentang bulan Mei-Juli pengunjung berkisar 2.975 wisatawan yang telah mencoba kesegaran Mata Air Sirah Cipelang. Penurunan yang signifikan ini sebagai akibat tidak dioperasionalkan dengan konsisten, baik dari pembukaan untuk pengunjung maupun pengelolaannya. Pengelolaan awalnya berada pada BUM Desa Tirta Mekar, namun saat ini jatuh kepada karang taruna dengan permasalahan yang kerap muncul seperti layaknya laporan pengunjung yang tidak masuk ke pihak BUM Desa.

Masalah pengelolaan merupakan masalah yang timbul dari internal yang perlu dikaji lebih dalam sebagai upaya memunculkan penyebab dari permasalahan, salah satunya ialah dengan mengkaji sumber daya internal yang akan menuntun pada keunggulan kompetitif yang terlihat pada BUM Desa, dengan melalui pendekatan *resources-based view* (RBV) yang memfokuskan pada pengembangan sumber daya (*resources*) yang terbagi atas sumber daya berwujud (*tangible assets*) dan sumber daya tak berwujud (*intangible assets*) serta kapabilitas (*capabilities*) yang berharga, sulit atau sulit untuk ditiru oleh pesaing Barney & Hesterly (2015).

Pendekatan RBV dilakukan dengan membandingkan pesaing yang ada, sebagaimana BUM Desa Mawa Raharja yang memanfaatkan potensi sumber daya alam berupa pegunungan sebagai objek wisata. Studi komparatif dilihat menggunakan kerangka VRIO (*value, rarity, imitability, organization*) untuk membandingkan sumber daya terlihat dan tak terlihat guna mengidentifikasi apakah sumber daya tertentu merupakan suatu kekuatan atau kelemahan.

Berdasarkan latar belakang yang telah diuraikan, maka perumusan masalah dalam penelitian ini ialah bagaimana kondisi sumber daya Desa Cipamekar yang meliputi sumber daya berwujud (*tangible assets*), sumber daya tidak berwujud (*intangible assets*), dan kapabilitas (*capability*), serta apa saja keunggulan kompetitif Desa Cipamekar berdasarkan analisis VRIO yang terdiri atas nilai (*value*), kelangkaan (*rarity*), kemungkinan peniruan (*imitability*), dan organisasi (*organization*). Selanjutnya, tujuan dalam penelitian ini diuraikan dalam pokok-pokok sbb.

1. Untuk mengidentifikasi aset sumber daya berwujud (*tangible assets*) Desa Cipamekar.
2. Untuk mengidentifikasi aset sumber daya tidak berwujud (*intangible assets*) Desa Cipamekar.
3. Untuk mengidentifikasi kapabilitas (*capability*) Desa Cipamekar.
4. Untuk mengetahui keunggulan kompetitif Desa Cipamekar.

B. Metodologi Penelitian

Peneliti menggunakan metode penelitian kualitatif yang menggabungkan data primer dan sekunder dengan menggunakan pendekatan studi kasus. Data primer diperoleh dari dokumen-dokumen pendukung yang meliputi Rencana Pembangunan Jangka Menengah Desa (RPJMDes) Cipamekar Tahun 2018-2024, dokumen RPJMDes Cibiru Wetan Tahun 2020-2025, dokumen Anggaran Pendapatan dan Belanja Desa (APBDes) Cipamekar dan Desa Cibiru Wetan Tahun Anggaran 2020-2022, struktur organisasi, data kearsipan, serta laporan-laporan yang terkait dengan perkembangan objek wisata. Pada penelitian ini jenis sumber data primer yang digunakan adalah wawancara secara langsung terhadap informan yang berasal dari Desa Cipamekar maupun Desa Cibiru Wetan, yaitu; 1) Sekretaris Desa Cipamekar; 2) Kasi Pemerintahan Desa Cibiru Wetan; dan 3) Direktur BUM Desa Mawa Raharja Desa Cibiru Wetan.

Teknik pengumpulan data yang digunakan dalam penelitian ini adalah wawancara mendalam, studi pustaka, dan dokumentasi. Adapun teknik analisis data yang digunakan dalam penelitian ini mengadopsi teknik analisis data Miles dan Huberman yakni analisis sebelum di lapangan dan analisis data di lapangan, melalui 4 (empat) tahapan langkah yaitu pengumpulan data, reduksi data, penyajian data, serta kesimpulan. Penelitian ini kesimpulan akan berdasarkan dari studi komparatif melalui analisis VRIO terkait sumber daya. Analisis VRIO digunakan untuk mengidentifikasi kekuatan dan kelemahan sumber daya internal yang ada pada Desa Cipamekar. Analisis ini dilakukan dengan mengajukan 4 (empat) pertanyaan yang ditujukan pada sumber daya internal yang telah diidentifikasi. Keempat pertanyaan tersebut meliputi pertanyaan yang terkait atas *valueable*, *rarity*, *imitability*, dan *organization* yang diperlukan guna menganalisis kekuatan maupun kelemahan internal dari Desa Cipamekar. Adapun pertanyaan-pertanyaan tersebut ialah; 1) Apakah sumber daya yang ada memungkinkan Desa Cipamekar secara efisien dan efektif untuk mengoptimalkan peluang yang ada?; 2) Apakah sumber daya yang dimiliki Desa Cipamekar jarang ditemukan atau dimiliki oleh desa lain?; 3) Apakah sumber daya yang dimiliki oleh Desa Cipamekar sulit untuk ditiru oleh desa lain dengan menggunakan biaya yang lebih rendah?; 4) Apakah segala sumber daya serta kemampuan yang dimiliki oleh Desa Cipamekar telah terorganisir dengan baik?

C. Hasil Penelitian dan Pembahasan

Analisis Komparatif Desa Cipamekar dan Desa Cibiru Wetan

Sumber daya berwujud (*tangible assets*) menunjukkan bahwa Desa Cipamekar dianugerahi Mata Air Sirah Cipelang yang dimanfaatkan sebagai objek wisata yang dilengkapi dengan permainan anak, kolam renang, loker, mushola toilet, saung, dan warung makanan. Akses jalan hanya dapat dilalui roda dua dan luas parkir minim. Sumber daya alam lainnya ialah bahwa Penanaman buah durian dan alpukat akan berpotensi menjadi objek wisata agrowisata. Pengelolaan objek wisata Mata Air Sirah Cipelang dipegang oleh BUM Desa Tirta Mekar dan karang taruna, yang didukung oleh satu *personal computer* sebagai keperluan operasional admin BUM Desa termasuk untuk pengelolaan objek wisata, serta satu *personal computer* lainnya untuk menunjang unit multimedia.

Sumber daya tidak berwujud (*intangible assets*) yang pertama dilihat dari sisi pegawai lulusan sarjana komputer, menunjukkan bahwa dalam pemerintahan desa terdapat 2 (dua) lulusan sarjana komputer dan 2 (dua) lulusan sarja komputer menjabat di BUM Desa. BUM Desa Tirta Mekar aktif di berbagai platform antara lain, instagram, tiktok, youtube, dan objek Mata Air Sirah Cipelang memiliki akun tersendiri. Dilihat dari sisi prestasi, BUM Desa dan pemerintah desa belum menorehkan prestasi walaupun BUM Desa Tirta Mekar sudah berbadan hukum. Desa Cipamekar merupakan salah satu desa dengan budaya kuda renggong yang

terkenal di Kabupaten Sumedang, yang dilengkapi dengan budaya tanji dan organ tunggal. Pemerintah berupaya untuk mengeksploitasi budaya tersebut dengan memfasilitasi tempat di objek wisata untuk membantu pendapatan sampingan sanggar. Adapun atraksi budaya lainnya yang pernah diadakan yaitu memancing belut dan lomba foto.

Sisi kapabilitas (*capabilities*) Desa Cipamekar memperlihatkan pengelolaan administrasi, pelaporan dan akuntabilitas yang belum konsisten, masih terjadi laporan yang tidak masuk dari karang taruna baik yang ditunjukkan untuk BUM Desa maupun pemerintah desa, hal ini pemerintah desa, hal ini dipicu oleh kurangnya motivasi anak muda dalam melihat potensi Mata Air Sirah Cipelang. Kemampuan kerja sama ditonjolkan karena BUM Desa Tirta Mekar dan Desa Cipamekar telah bekerja sama secara momentum dengan akademisi bersama Universitas Islam Bandung tentang Pengembangan kapasitas BUM Desa dalam Mengelola Destinasi Wisata Orientasi Regional Jawa Barat. keberhasilan pengembangan wisata tidak hanya lekat pada kemampuan pemangku kepentingan, namun ada faktor pemberdayaan masyarakat yang terlibat. Masyarakat Desa Cipamekar pada awalnya memberikan reaksi positif dengan bergotong royong memperbaiki kawasan objek wisata, namun kian hari sifat gotong royong tersebut semakin terkikis karena adanya kecemburuan sosial.

Desa Cibiru Wetan memiliki aset yang kuat karena selain menawarkan pemandangan asri perbukitan yang dimanfaatkan sebagai objek Wisata Tangga Seribu dengan fasilitas pendukung lainnya seperti permainan anak, warung makan, spot foto, toilet, mushola. Akses jalan serta minimnya lahan parkir menjadikan pemerintah desa serta Tim Desa Wisata menggandeng para ojek untuk tergabung dalam Ojeka (Ojek Rakyat) untuk mempermudah mobilitas wisatawan. Selain itu, pengunjung bisa membawa buah tangan yang tersedia di kios cinderamata, jika ingin bermalam, wisatawan dapat menikmati *homestay* atau *guest house* yang sudah disediakan. Lebih lanjut, wisatawan juga dapat berkesempatan belajar mengenai kesenian Desa Cibiru Wetan, yakni dengan belajar tari tradisional di dapur pangbarez dan belajar karawitan, serta dilengkapi atraksi pemerah susu sapi sendiri. Kekuatan aset tersebut mendorong kontribusi BUM Desa ke PADes secara konsisten dengan kerja sama antara BUM Desa dan Tim Desa Wisata yang merupakan pengelola atas keseluruhan atraksi Desa Wisata, salah satunya adanya kebijakan pajak partisipasi dari Wisata Batu Kuda dan partisipasi Hotel Cibiru Indah. Operasional dilakukan oleh BUM Desa Mawa Raharja dengan 3 (tiga) komputer untuk seluruh operasional unit usaha, dan satu komputer khusus untuk pengelolaan Desa Wisata Cibiru Wetan yang berada di kantor Tim Desa Wisata.

Fasilitas serta atraksi di Desa Cibiru Wetan lebih banyak tetapi dari sisi sumber daya manusia, tidak ada aparat desa ataupun pengurus BUM Desa yang merupakan lulusan sarjana komputer. Pemerintah desa dan BUM Desa didominasi oleh lulusan SMA dan lulusan sarjana selain teknologi informasi, namun humas Desa Cibiru Wetan menunjukkan kinerja yang baik dengan aktif dalam menggunakan sosial media antara lain instagram dan youtube, sementara informasi terkait atraksi wisata disajikan dalam satu website khusus Desa Wisata Cibiru Wetan. Hal-hal di atas membawa Desa Cibiru Wetan menjadi Desa Wisata Terbaik Kategori Digital Tingkat Kabupaten Bandung Tahun 2022 dalam Anugerah pariwisata Budaya dan Ekonomi Kreatif 2022.

Desa Cibiru Wetan menunjukkan konsistensi tinggi pada pengelolaan administrasi, pelaporan dan akuntabilitas, ini merupakan hasil dari upaya kepala desa dan aparat desa dalam restrukturisasi BUM Desa dengan membangun kepercayaan anak muda yang selalu diberi ruang untuk mengikuti seluruh kegiatan pembangunan desa, koordinasi tersebut menghantarkan Desa Cibiru Wetan menuju *smart village*.

Desa Cibiru Wetan menunjukkan kemampuan atau kapabilitas yang lebih tinggi, terbukti melalui banyaknya kerja sama yang terjalin, antara lain dengan para legal, SMAN 1 Cileunyi, dan universitas padjajaran. Kemampuan lainnya ditonjolkan dari sisi transparansi kepada masyarakat, seperti menaruh pamflet APBDes di tempat strategis, lalu aparat desa rutin ke setiap dusun untuk mendata permasalahan yang ada serta apa yang diperlulukan, dan mendengar aspirasi masyarakat. Hal-hal tersebut mendorong hati nurani masyarakat untuk andil dalam setiap pembangunan yang ada. Pemberdayaan yang kental, membuat nama Desa Cibiru Wetan harum dan dapat menggaet kerja sama dengan pihak ketiga. Tidak hanya sebatas kerja

sama, banyak desa dari luar daerah maupun luar pulau yang datang ke Desa Cibiru Wetan untuk belajar tentang pemerintahan desa.

Analisis VRIO pada Sumber Daya dan Kapabilitas

Penelitian ini bertujuan mengidentifikasi serta menganalisis sumber daya internal yang dimiliki oleh Desa Cipamekar untuk menciptakan strategi dalam pengembangan menuju desa wisata yang selanjutnya akan berimplikasi pada kenaikan Pendapatan Asli Desa. Melalui identifikasi keunggulan Desa Cipamekar melalui sumber daya yang dimilikinya maka akan membantu tercapainya tujuan dari keberadaan objek wisata Mata Air Sirah Cipelang. Berdasarkan analisis studi komparatif dengan Desa Cibiru Wetan dalam pembahasan sebelumnya, langkah selanjutnya ialah menganalisis sumber daya Desa Cipamekar yang tidak dimiliki oleh Desa Cibiru Wetan dengan menggunakan analisis VRIO, yang akan melihat apakah sumber daya yang dimiliki oleh Desa Cipamekar tersebut bersifat kompetitif atau tidak. Sumber daya dan kapabilitas yang ada akan dianggap bernilai jika sumber daya dan kapabilitas mampu memunculkan peluang bagi desa untuk menghasilkan keuntungan dan mampu meningkatkan partisipasi masyarakat. Sumber daya dan kapabilitas akan dianggap langka jika hanya kedua hal tersebut dimiliki oleh sedikit desa wisata. Sumber daya dan kapabilitas akan dianggap sulit untuk ditiru apabila biaya membangun sumber daya dan kapabilitas memerlukan anggaran yang besar untuk desa wisata lain menirunya, dan sumber daya serta kapabilitas akan dianggap terorganisir secara baik apabila adanya kebijakan untuk mengeksploitasi atau memanfaatkan sumber daya yang bersifat bernilai, langka, serta sulit untuk ditiru oleh pesaing. Berdasarkan pada hasil identifikasi sumber daya dan kapabilitas yang ada pada Desa Cipamekar, maka analisis VRIO dapat ditunjukkan pada Tabel 1.

Sumber Daya	V	R	I	O	Kategori
<i>Tangible</i>					
Mata air sirah cipelang	V	V	V	V	<i>Sustainable competitive advantage</i>
Letak geografis (pemandangan terasering sawah)	V	V	V	-	<i>Temporary competitive advantage</i>
Kemudahan akses transportasi menuju objek wisata (adanya angkutan desa)	V	V	-	-	<i>Temporary competitive advantage</i>
Lahan kebun durian dan alpukat	V	V	-	-	<i>Unused competitive advantage</i>
<i>Intangible</i>					
Pegawai lulusan bidang teknologi informasi	V	V	-	V	<i>Temporary competitive advantage</i>
Kreatifitas BUM Desa dalam membuat tantangan untuk pengunjung	V	V	-	-	<i>Temporary competitive advantage</i>
Kesenian tanji dan kuda renggong	V	-	-	-	<i>Competitive parity</i>
<i>Capabilities</i>					

Sumber Daya	V	R	I	O	Kategori
<i>Tangible</i>					
Mata air sirah cipelang	V	V	V	V	<i>Sustainable competitive advantage</i>
Letak geografis (pemandangan terasering sawah)	V	V	V	-	<i>Temporary competitive advantage</i>
Kemudahan akses transportasi menuju objek wisata (adanya angkutan desa)	V	V	-	-	<i>Temporary competitive advantage</i>
Lahan kebun durian dan alpukat	V	V	-	-	<i>Unused competitive advantage</i>
<i>Intangible</i>					
Menjalin kerja sama dengan pihak ketiga	V	V	V	V	<i>Sustainable competitive advantage</i>

Tabel 1. Analisis VRIO Sumber Daya dan Kapabilitas Desa Cipamekar
 Sumber: Data Penelitian yang Sudah Diolah, 2023.

Ringkasan identifikasi VRIO berdasarkan RBV Desa Cipamekar dapat dilihat di bawah ini.

Keterangan :

v = jika sumber daya dinilai memenuhi kriteria VRIO

- = jika sumber daya dinilai tidak memenuhi kriteria VRIO

Berdasarkan tabel analisis VRIO Desa Cipamekar dapat diketahui bahwa semua sumber daya mampu memunculkan peluang bagi Desa Cipamekar untuk mendapatkan keuntungan secara ekonomis dengan cara memanfaatkan semua sumber daya yang dimiliki. Diawali oleh sumber daya berwujud berupa mata air yang merupakan anugerah Allah yang yang tidak dapat diduplikasi, yang menjadikan ini *‘rare’* dengan akar *‘jajawai’* yang menjuntai menambah aspek tidak dapat ditiru. Mata Air Sirah Cipelang telah dikelola dan diorganisir oleh BUM Desa Tirta Mekar dan karang taruna. Sumber daya lainnya ialah letak geografis melalui hamparan terasering pesawahan dilengkapi batu besar yang terkesan berserakan di antara sawah menjadikan *‘rare’* dan sulit diimitasi, namun hingga kini pemandangan tersebut belum dimanfaatkan sebagai atraksi wisata yang dapat meningkatkan pendapatan.

Kemudahan akses transportasi menjadi pertimbangan wisatawan, angkutan desa berlabel 09 yang melewati Desa Cipamekar dan objek wisata membuat *“rare”* karena Desa Cibiru Wetan hanya dapat dilalui menggunakan fasilitas Ojek Rakyat ataupun kendaraan pribadi, baik roda dua maupun roda empat. Kemudahan akses ojek *“online”* membuat angkutan desa terkesan mudah ditiru dengan biaya murah. Apabila Desa Cibiru Wetan bersinergi bersama para ojek, pemerintah Desa Cipamekar belum merambah kesepakatan dengan supir andes, maka ini dikatakan tidak terorganisir karena tidak lebih baik dari pesaing.

Kebun buah durian dan alpukat sebagai objek wisata baru, ini menjadikan peluang untuk memunculkan keuntungan ekonomis. Pada sisi lain Desa Cibiru Wetan memiliki kebun jeruk pamelon, sementara Desa Cipamekar memiliki kebun buah yang berbeda, menjadikan sumber daya tersebut *“rare”*. Umumnya tanaman alpukat dapat tumbuh di ketinggian 1-1500 mdpl, berbeda dengan tumbuhan durian yang disarankan ditanam tidak lebih dari 800 mdpl. Topografi Desa Cibiru Wetan ialah 787 mdpl dan Desa Cipamekar 90-100 mdpl, maka dikatakan mudah

diimitasi oleh pesaing. Keberadaan kebun dikatakan “*unused*” karena belum tercantum dalam peraturan aset Desa Cipamekar.

Pengembangan desa wisata harus memaksa desa untuk terus berinovasi baik dalam sisi pemasaran maupun pengelolaan dokumen. Dalam penelitian ini dilihat jumlah pegawai yang merupakan lulusan teknologi informasi. Pada faktanya lulusan strata satu dengan jurusan komputer ada di jajaran pemerintahan Desa Cipamekar yang berjumlah 2 (dua) orang serta 2 (dua) orang pada pengurus BUM Desa Tirta Mekar, maka demikian ini membuat berharga sekaligus tidak ditemukan dalam kondisi pesaing. Pengalaman dalam dunia teknologi informasi saat ini tidak hanya didapatkan di bangku kuliah, tetapi seluruh lapisan masyarakat bisa belajar melalui platform yang ada secara otodidak, maka dari itu melihat pesaing atau Desa Cibiru Wetan yang juga turut aktif dalam sosial media serta *website*, membuat pengalaman ini menjadi mudah untuk ditiru.

Kreatifitas dalam upaya mempromosikan objek Wisata Mata Air Sirah Cipelang dilakukan oleh BUM Desa Tirta Mekar dengan lomba foto dan memancing belut, sehingga itu merupakan nilai tersendiri menarik minat wisatawan untuk berkunjung. Melihat Desa Cibiru Wetan yang tidak menyelenggarakan lomba mengenai objek wisata membuat kreatifitas ini bersifat “*rare*”. Mengingat sumber daya yang kuat dimiliki oleh Desa Cibiru Wetan, rentan diduplikasi oleh pesaing dalam hal kreatifitas lomba. Kedua lomba tersebut tidak ada keberlanjutan ataupun inovasi lain yang dikeluarkan oleh BUM Desa Tirta Mekar, maka dari itu dikatakan tidak “*organize*”.

Kesenian kuda renggong memang berasal dari Kabupaten Sumedang, namun ekspansinya bahkan meluas hingga Kabupaten Bandung seperti di Desa Cibiru Wetan yang juga terdapat kesenian ini yang menjadikannya tidak jarang dan dapat diimitasi oleh pesaing, karena banyaknya sanggar yang tersebar di Desa Cipamekar, hingga pemerintah desa memfasilitasinya dengan membuka ruang di kawasan objek wisata untuk wisatawan merasakan pengalaman menaiki kuda renggong, tentunya ini akan berimplikasi pada kenaikan pendapatan yang diterima oleh pemilik sanggar, sehingga menjadikan kesenian ini berharga. Kerja sama antara pemilik sanggar dengan BUM Desa Tirta Mekar ataupun Desa Cipamekar belum memiliki regulasi yang jelas, dengan kata lain belum terorganisir dengan baik.

Desa Cipamekar hanya memiliki satu pengalaman dalam kerja sama dengan pihak ketiga, yaitu dengan Universitas Islam Bandung tentang Pengembangan Kapasitas BUM Desa dalam Mengelola Destinasi Wisata Orientasi Regional Jawa Barat, yang melakukan studi banding ke Jawa Tengah, yaitu ke Desa Ponggok, Desa Nglanggeran, dan Desa Janti. Pengalaman akan studi banding tersebut menjadikannya berharga bagi pengembangan wisata Desa Cipamekar. Lain halnya dalam pesaing yang lebih banyak berkesempatan untuk dijadikan objek studi banding oleh desa lain karena sudah menjadi desa wisata dan smart village. Maka dari itu studi banding yang dilakukan menjadi “*rare*” dan tidak mudah untuk diimitasi. Kerja sama yang timbul ini merupakan usulan dari kepala Desa Cipamekar yang selanjutnya ditindaklanjuti untuk menjadi sebuah program Pengabdian Kepada Masyarakat (PKM) yang mencerminkan bahwa adanya komitmen serta telah terorganisir dalam pencapaian pengembangan objek wisata.

D. Kesimpulan

Berdasarkan pembahasan dalam penelitian ini, peneliti menyimpulkan beberapa hasil penelitian sebagai berikut:

1. Sumber daya berwujud (*tangible assets*) yang dimiliki oleh Desa Cibiru Wetan antara lain sumber daya alam yaitu perbukitan yang menjadi Wisata Tangga Seribu, *homestay/guest house*, warung makanan, saung, kios cinder mata, mushola, toilet, fasilitas Ojera (Ojek Rakyat), tempat parkir, modal BUM Desa dari penyertaan APBDes, serta komputer untuk operasional Desa Wisata Cibiru Wetan. Adapun sumber daya tidak berwujud (*intangible assets*) meliputi organisasi pengelola wisata yakni BUM Desa dan Tim Desa Wisata, aktif dalam penggunaan sosial media, dan telah meraih berbagai penghargaan, salah satunya Desa Wisata Terbaik Kategori Digital Tingkat Kabupaten Bandung Tahun 2022 dalam Anugerah Pariwisata Budaya dan Ekonomi Kreatif 2022. Prestasi ini didukung dengan pengelolaan budaya yang ada

- dengan menjadikannya atraksi wisata, yaitu tari tradisional, karawitan, terbang, dan pemerah susu sapi.
2. Desa Cipamekar memiliki sumber daya alam berupa mata air yang menjadi objek wisata Mata Air Sirih Cipelang, warung makan, mushola, toilet, loker, ruang ganti pakaian, saung, kolam renang, tempat parkir, serta komputer untuk operasional objek wisata. Adapun sumber daya tidak berwujud (*intangible assets*) meliputi pegawai lulusan strata satu teknologi informasi, aktif dalam penggunaan sosial media dengan engagement yang lebih tinggi daripada Desa Cibiru Wetan. Budaya yang saat ini masih eksis ialah kesenian tanji dan kuda renggong, dalam atraksi budaya pemerintah desa memfasilitasi ruang untuk sanggar kuda renggong pada objek wisata untuk menjadi atraksi budaya guna menjadi pendapatan tambahan bagi sanggar. Antara kedua desa tersebut, Desa Cibiru Wetan memiliki sumber daya yang kuat dibandingkan Desa Cipamekar, tercermin atas atraksi dan fasilitas yang beragam untuk dinikmati oleh wisatawan.
 3. Seluruh sumber daya tidak terlepas dari kemampuan para pemangku kepentingan dalam mengeksplorasi sumber daya, baik yang berwujud ataupun tidak berwujud, ini tercermin atas kapabilitas yang dimiliki oleh Desa Cibiru Wetan dalam penyelenggaraan *good corporate governance* dalam hal pengelolaan administrasi, pelaporan, dan akuntabilitas yang berimplikasi pada keeratan gotong royong antar masyarakat dalam pengembangan wisata, selanjutnya menciptakan kemudahan akses bekerja sama dengan pihak ketiga, seperti menjalin MOU dengan SMAN 1 Cileunyi, Universitas Padjajaran, serta Para Legal. Sementara Desa Cipamekar baru satu kali dalam bekerja sama dengan pihak ketiga yakni dengan Universitas Islam Bandung. Kemudian, Desa Cipamekar belum memunculkan pengelolaan administrasi, pelaporan, dan akuntabilitas yang baik dan konsisten, hal ini dipicu oleh rendahnya pemberdayaan pada masyarakat. Begitu pula dalam sisi pelatihan, Desa Cipamekar belum mampu untuk memunculkan kesempatan bagi masyarakat untuk menyelenggarakan pelatihan dalam mendukung wisata desa seperti Desa Cibiru Wetan.
 4. Berdasarkan pada identifikasi sumber daya dan kapabilitas yang telah dilakukan, diperoleh hasil bahwa Desa Cipamekar hanya memiliki satu keunggulan kompetitif yaitu Mata Air Sirih Cipelang. Permasalahan utama terletak pada sumber daya manusia, terutama dalam hal pengelolaan administrasi, pelaporan dan akuntabilitas yang berimplikasi pada tidak konsistennya pengembangan objek wisata Mata Air Sirih Cipelang.

Acknowledge

Peneliti mengucapkan terimakasih kepada kedua orang tua, Dosen Pembimbing, Dosen Program Studi Ekonomi Pembangunan FEB Unisba, dan seluruh pihak yang tidak dapat disebutkan satu persatu, terimakasih atas bantuan, dukungan, doa dan semangatnya.

Daftar Pustaka

- [1] Abduh, M., Alawiyah, T., Apriansyah, G., Abdullah, R., & Afgani, M. W. Metode Studi Kasus dalam Penelitian Kualitatif. *Jurnal Pendidikan Sains Dan Komputer*. 2023;3(1), 31–39.
- [2] Alqershi, N. A., Diah, M. L. B. M., Latiffi, A. B. A., & Ahmad, W. N. K. W. Strategic innovation and competitive advantage of manufacturing smes: The mediating role of human capital. *Quality Innovation Prosperity*. 2020;24(3), 70–89.
- [3] Amin, R. M. Analisis Strategi Bersaing Melalui Pendekatan Resource Based-View Guna Mencapai Sustainable Competitive Advantage (Studi Pada Desa Wisata Sanankerto). 2018;1-15.
- [4] Barney, J. B., & Hesterly, W. S. *Strategic Management and Competitive Advantage: Concepts and Cases*. Boston: Pearson; 2015.
- [5] Ireland, M.,A., Hitt R.,D Hoskisson.,RA. *Strategic management: Concepts: Competitiveness and globalization: Cengage Learning*; 2015.
- [6] Istiyanti, D. Pemberdayaan Masyarakat Melalui Pengembangan Desa Wisata di Desa

- Sukawening (Community Empowerment Through Development of Tourist Villages in Sukawening Village). *Jurnal Pusat Inovasi Masyarakat*. 2020;2(1), 53–62.
- [7] John, A. P. & Robinson, R. B. *Strategic Management : Planning for Domestic & Global Competition, International Edition*. New York: McGraw Hill Education; 2015.
- [8] Marta Dina Narulita. Pemberdayaan Masyarakat Dalam Mendukung Pengembangan Desa Wisata Cihideung, Kabupaten Bandung Barat. *Tourism Scientific Journal*. 2017;3(1), 58-73.
- [9] Neuman, W. *Social Research Methods: Qualitative and Quantitative Approaches Seventh Edition*. Assex: Pearson Education Limited; 2014.
- [10] Nur Laili, A. Studi Komparasi Potensi dan Partisipasi Masyarakat di Desa Wisata Petung Ulung dengan Kwedden dalam Upaya Pengembangan Sebagai Perwujudan Desa Wisata di Kabupaten Nganjuk. *Swara Bhumi*. 2018;5 No. 7.
- [11] Pemerintah Desa Cibiru Wetan. *Rencana Pembangunan Jangka Menengah Desa (RPJMDESA) Tahun 2020-2025*. 2020.
- [12] Pemerintah Desa Cipamekar. *Rencana Pembangunan Jangka Menengah Desa (RPJMDESA) Tahun 2018-2024*. 2018.
- [13] Salmiah, N., Nanda, S. T., & Adino, I. Peranan BUMDes Dalam Meningkatkan PADes : Survey Pada Bumdes Amanah Sejahtera Desa Sungai. *Jurnal Akuntansi Kompetif*. 2020;3(3), 2622–5379.
- [14] Republik Indonesia. *Undang-Undang Republik Indonesia Nomor 6 Tahun 2014 Tentang Desa*. 2014.
- [15] Siga, W. D. Peranan Badan Usaha Milik Desa Terhadap Pengelolaan Potensi Desa Bagi Kesejahteraan Masyarakat Kajian Pada Bumdes Malar Walatra, Desa Subang, Kecamatan Subang, Kabupaten Kuningan, Jawa Barat. *Inovasi*. 2020;7(1), 32.
- [16] Sutrisno, B., & Muhamad, R. . T. Model Pengembangan Desa Wisata (Studi Komparatif Desa Jayagiri, Kecamatan Lembang dan Desa Sarongge, Kecamatan Pacet). 2016;1(022), 68–81.
- [17] Tyas, N. W., & Damayanti, M. Potensi Pengembangan Desa Kliwonan sebagai Desa Wisata Batik di Kabupaten Sragen. *Journal of Regional and Rural Development Planning*. 2018;2(1), 74.
- [18] Utami, N. V., Rofieq, A., & Rahayu, S. D. The Role Of Village-Owned Enterprises (Bumdes) Sumber Sejahtera Pujon Kidul Malang Regency In Improving Community Welfare. *KYBERNAN: Jurnal Ilmiah Ilmu Pemerintahan*. 2022;13(1), 1–6.
- [19] Adellia Nur Fadhilah, & Yuhka Sundaya. (2023). Analisis Ekonomi Pekerja Migran Indonesia dalam Memilih Negara Tujuan pada BP3MI Jabar. *Jurnal Riset Ilmu Ekonomi Dan Bisnis*, 111–116. <https://doi.org/10.29313/jrieb.v3i2.2856>
- [20] Diynna Rahmawati, & Dr. Asnita Frida Sebayang. (2023). Pengaruh Jumlah Penduduk, Indeks Pembangunan Manusia dan Upah Minimum Provinsi terhadap Kemiskinan Ekstrem. *Jurnal Riset Ilmu Ekonomi Dan Bisnis*, 93–100. <https://doi.org/10.29313/jrieb.v3i2.2871>