

MODEL EVALUASI STRATEGI WISATA LONTAR SEWU DALAM MENINGKATKAN CITRA DESTINASI

Suaibatul Aslamiyah*

Program Studi Manajemen, Fakultas Ekonomi dan Bisnis, Universitas Muhammadiyah
Gresik, Gresik, Indonesia, suaibatul.aslamiyah@umg.ac.id

*Corresponding author

Abstract

Background – The development of a tourist village can improve welfare and preserve local cultural and customary values. Lontar Sewu Tourism is a tourism village in Gresik district with a uniqueness in the many step trees called lontar which are created with playing and learning arenas. However, currently lontar sewu tourism is faced with competition between natural and artificial tourism in Gresik, especially those that require control and evaluation to increase competitiveness.

Aim – To evaluate the Lontar Sewu Tourism strategy in enhancing the image of the destination.

Design / Methodology / Approach – This study uses qualitative methods. The research location used as the research location is Gresik Regency. The site in this research is Lontar Sewu Tourism, located in Hendrosari Village, Gresik Regency. Primary data in this study were taken from interviews and observations of 13 informants consisting of 3 managers and 10 consumers or visitors to the lontar sewu tour. Data collection techniques used in this study were interviews and questionnaires. Data analysis techniques use content analysis, content analysis and matrix as instruments. The matrices used for strategy evaluation tools are Internal Factor Evaluation (IFE), External Factor Evaluation (EFE), Internal-External (IE) and Balance Score Card (BSC).

Findings – The current condition of Lontar Sewu Tourism has an IFE score of 3.57 and an EFE score of 3.05. This indicates a strong position in the competition, so that the IE matrix is in quadrant I, namely growing and developing. In the evaluation using the Balance Scorecard, it is known based on 5 perspectives namely: customers, employees, business processes, business ethics and social responsibility, currently the performance of lontar sewu tourism is quite good, but there is no balance yet because it has not been able to display strategic goals from a financial perspective linked from a customer perspective. The image of the Lontar Sewu Tourism destination is currently still quite good, so it needs development referring to the results of the Balance Scorecard. This finding aligns the strategic manager's that strategy evaluation is very important for organizational well-being; timely evaluation can alert management of problems or potential problems before a situation becomes critical.

Conclusion - Lontar Sewu Tourism has tourism potential that will continue to grow, however, there is a need for synergy between the financial perspective and the customer in the Balance Scorecard.

Research Implication – The results of this study can be used as a reference regarding the practice of strategic management studies and marketing management related to competition in the tourism business and tourism villages in particular.

Limitations – Research is limited to financial data owned by strategic managers, so that the evaluation of the Balance Scorecard related to the financial perspective cannot be displayed because there is no data regarding Return of Equity (ROE).

Keyword : Tourism, Village, Strategy, Evaluation, Balanced, Scorecard

Diterima : 10 April 2023

Direview : 17 April 2023

Direvisi : 30 Mei 2023

Disetujui : 31 Mei 2023



Abstrak

Latar Belakang - Pengembangan desa wisata bisa untuk peningkatan kesejahteraan maupun pelestarian nilai-nilai budaya serta adat setempat. Wisata Lontar Sewu adalah desa wisata di kabupaten Gresik dengan keunikan pada banyaknya pohon langka bernama lontar yang di kreasikan dengan arena bermain dan belajar. Namun saat ini wisata lontar sewu dihadapkan pada persaingan antar wisata alam dan buatan di Gresik khususnya yang memerlukan pengendalian dan evaluasi untuk meningkatkan daya saing.

Tujuan - untuk melakukan evaluasi strategi Wisata Lontar Sewu dalam meningkatkan citra destinasi.

Desain / Metodologi / Pendekatan - penelitian ini menggunakan metode kualitatif. Lokasi penelitian yang dijadikan sebagai tempat penelitian adalah Kabupaten Gresik. situs dalam penelitian ini adalah Wisata Lontar Sewu yang berada di Desa Hendrosari, Kabupaten Gresik. Data primer dalam penelitian ini diambil dari wawancara dan observasi kepada 13 informan yang terdiri dari 3 pengelola dan 10 konsumen atau pengunjung wisata lontar sewu. Teknik pengumpulan data yang digunakan dalam penelitian ini adalah wawancara, dan kuosioner. Teknik analisis data menggunakan analisis konten, analisis isi dan matriks sebagai instrument. Matrik yang digunakan untuk alat evaluasi strategi adalah *Internal Factor Evaluation (IFE)*, *External Factor Evaluation (EFE)*, *Internal-Eksternal (IE)* dan *Balance Score Card (BSC)*

Temuan - Kondisi terkini Wisata lontar Sewu memiliki nilai IFE 3,57 dan nilai EFE 3,05. Hal ini mengindikasikan posisi yang kuat dalam persaingan, sehingga pada matrik IE berada pada kuadran I yakni tumbuh dan membangun. Pada evaluasi menggunakan *Balance Scorecard*, diketahui berdasarkan 5 perspektif yakni: pelanggan, karyawan, proses bisnis, etika bisnis dan tanggung jawab sosial, saat ini kinerja wisata lontar sewu cukup baik, namun belum ada keseimbangan karena belum mampu menampilkan sasaran strategik pada perspektif keuangan dikaitkan dengan perspektif pelanggan. Citra destinasi Wisata lontar Sewu saat ini masih cukup baik, sehingga perlu pengembangan mengacu pada hasil *Balance Scorecard*. Temuan ini menyelaraskan tugas manager strategis bahwa evaluasi strategi sangat penting untuk kesejahteraan organisasi; evaluasi tepat waktu dapat mengingatkan manajemen akan masalah atau masalah potensial sebelum situasi menjadi kritis.

Kesimpulan - Wisata Lontar Sewu memiliki potensi wisata yang akan terus tumbuh berkembang, namun demikian perlu adanya sinergitas antara perspektif keuangan dengan pelanggan dalam *Balance Scorecard*.

Implikasi Penelitian - Hasil penelitian ini dapat dijadikan rujukan mengenai praktek studi manajemen strategi dan manajemen pemasaran berkaitan dengan persaingan dalam bisnis pariwisata dan desa wisata khususnya.

Batasan Penelitian - penelitian terbatas pada data keuangan yang dimiliki manager strategis, sehingga untuk evaluasi *Balance Scorecard* berkaitan dengan perspektif keuangan tidak dapat ditampilkan karena tidak terdapat data mengenai Return of Equity (ROE).

Kata Kunci : Desa, Wisata, Evaluasi, Strategi, *Balance, Scorecard*

PENDAHULUAN

Sektor pariwisata yang merupakan penggerak perekonomian masyarakat pasca COVID-19 yang diharapkan dapat berjalan secara berkelanjutan melalui pengembangan pariwisata kerakyatan. Untuk mewujudkan pembangunan

pariwisata berkelanjutan yang berbasis kerakyatan, diperlukan upaya diversifikasi daya tarik wisata yang berorientasi pada peningkatan kesejahteraan masyarakat, pelestarian seni budaya, dan pembangunan kepariwisataan yang ramah lingkungan. Pengembangan wisata seperti ini kini



dikenal juga dengan istilah ‘pariwisata pro-rakyat’ (Putra, H., & Putra, I., 2020). Salah satu pilihan tepat adalah membentuk kawasan wisata pedesaan yang dapat dijadikan daya tarik wisata yang biasa dikenal dengan desa wisata.

Desa Wisata dalam konteks wisata pedesaan adalah asset kepariwisataan yang berbasis pada potensi pedesaan dengan segala keunikan dan daya Tarik yang dapat diberdayakan dan dikembangkan sebagai produk wisata untuk menarik kunjungan wisatawan ke lokasi desa tersebut. Selain untuk lebih banyak menarik jumlah wisatawan, pengembangan desa wisata juga memberikan dampak pemerataan pembangunan hingga tingkat desa dan mengangkat tingkat perekonomian masyarakat. Selain itu, menurut Putra, H., & Putra, I. (2020) pengembangan desa wisata bertujuan untuk melibatkan masyarakat dalam pengembangan kepariwisataan sehingga masyarakat dengan kebudayaannya tidak hanya menjadi objek pariwisata namun masyarakat desalah yang harus sadar dan mau memperbaiki dirinya dengan menggunakan kepariwisataan sebagai alat baik untuk peningkatan kesejahteraan maupun pelestarian nilai-nilai budaya serta adat setempat.

Pada perkembangannya, tiap-tiap desa wisata memiliki irama dan pencapaian yang berbeda-beda. Ada yang cepat berkembang,

ada yang biasa saja, ada juga yang kurang atau tidak berkembang. Sehubungan dengan perbedaan itu, perlu diadakan evaluasi perkembangan desa wisata di Gresik, sehingga bisa disusun strategi untuk pengembangan yang lebih maksimal sesuai tujuan yang diharapkan. Perlunya evaluasi pengembangan desa wisata sudah banyak menjadi wacana publik di media massa. Wacana masyarakat itu menunjukkan keinginan mereka agar program pemerintah dalam pengembangan desa wisata benar-benar sukses sesuai dengan tujuannya. Pemerintah Kabupaten Gresik, saat ini tengah fokus berkolaborasi mewujudkan desa wisata sebagai upaya untuk meningkatkan kesejahteraan masyarakat yang ada di Desa. wisata lontar sewu, adalah Desa wisata dengan memanfaatkan potensi alam berupa pohon lontar yang melimpah didaerah tersebut. Konsep edukasi dan mengandalkan alam, menjadikan wisata ini bersaing dengan desa wisata lain di Kabupaten Gresik.

Berkaitan dengan wisata lontar sewu di desa hendrosari dan evaluasi, terdapat beberapa penelitian terdahulu yang menjadi celah penelitian karna belum di teliti sebelumnya sebagai berikut. Pertama, penelitian Fujiyama dan Wipranata (2020) dengan judul Evaluasi strategi pengelolaan Wisata Kawasan Curug Luhur, Kabupaten Bogor. Pada penelitiannya menemukan strategi pengelolaan yang tidak baik

sehingga mengancam kelestarian alam dan keseimbangan ekosistem, untuk memperbaikinya maka dilakukan perbaikan pada sistem organisasi, aksesibilitas, sarana dan prasarana, sumber daya manusia, daya Tarik dan promosi. Sedangkan dari sudut pandang aspek pariwisata berkelanjutan adalah konservasi, partisipasi masyarakat, ekonomi dan infrastruktur.

Kedua, Penelitian Aslamiyah (2022) dengan judul Implementasi strategi desa wisata lontar sewu desa hendrosari kabupaten Gresik. Pada penelitiannya menemukan bahwa Desa Wisata Lontar Sewu Desa Hendrosari Kabupaten Gresik, menggunakan strategi fungsional berupa pengembangan pasar dengan skema *penetration pricing stratetgy* untuk mendapatkan pangsa pasar dengan harga rendah agar dapat mendominasi daya tarik wisata, ditengah persaingan Desa Wisata yang ada di Kabupaten Gresik. Namun untuk kondisi persaingan desa wisata lain, strategi ini belum dilakukan evaluasi, sehingga penelitian ini bertujuan untuk melakukan evaluasi strategi Wisata Lontar Sewu dalam meningkatkan citra destinasi.

Ketiga, penelitian dari Dese dan Astuti (2022), dengan judul Strategi pengembangan Edu Wisata ontar Sewu (Studi Kasus Desa Hendrosari Kec. Menganti Kab. Gresik. Menemukan bahwa Penyusunan strategi melihat faktor internal dan eksternal dan Matrik SWOT. Strategi

yang disarankan adalah (1) membuat dan Memperbaiki Sarana dan prasarana wisata, (2) mengembangkan potensi wisata, (3) Mengadakan akomodasi wisata, (4) Mendorong pengembangan potensi wisata yang bernuansa alami, (5) Tingkatkan kuantitas dan kualitas promosi, (6) Mengotimalkan potensi wisata yang ada dan juga lebih mempertahankan dan pemeliharaan potensi wisata secara berkesinambungan untuk menghadapi persaingan antara obyek wisata, (7) Lebih memperluas lagi tempat parkir supaya para wisatawan yang datang dapat parkir kendarannya dengan baik, (8) Memelihara dan menjaga potensi wisata dengan sebaik mungkin supaya tidak cepat rusak.

Keempat, penelitian Apriliya dan Indartuti (2023) dengan judul Strategi Pemerintah Desa dalam Perkembangan Desa Wisata di Desa Hendrosari Kab. Gresik. Pada penelitian strategi yang di gunakan adalah analisis matrik SWOT dan menemukan bahwa wisata ini menjanjikan dengan daya Tarik wisata yang seru serta berbagai kuliner yang ada, juga pengembangan wisata dilakukan dengan promosi dari media social .

Namun untuk kondisi persaingan desa dengan wisata lain, strategi ini belum dilakukan evaluasi, sehingga penelitian ini bertujuan untuk melakukan evaluasi strategi Wisata Lontar Sewu dalam

meningkatkan citra destinasi menggunakan matrik *Balance Score Card* (BSC).

TINJAUAN PUSTAKA

Evaluasi Strategi

Menurut David (2017) Proses manajemen strategis menghasilkan keputusan yang dapat berdampak signifikan, dan sepanjang masa konsekuensi. Keputusan strategis yang salah dapat menimbulkan hukuman berat dan bisa sangat sulit, jika bukan tidak mungkin, untuk dibalik. Sebagian besar ahli strategi setuju bahwa evaluasi strategi sangat penting untuk kesejahteraan organisasi; evaluasi tepat waktu dapat mengingatkan manajemen akan masalah atau masalah potensial sebelum situasi menjadi kritis. Proses evaluasi strategi mencakup tiga kegiatan dasar:

1. Periksa dasar-dasar yang mendasari strategi perusahaan
Meninjau yang mendasari strategi organisasi dapat didekati dengan mengembangkan Matriks *External Factor Evaluation (EFE)* dan Matriks *Internal Factor Evaluation (IFE)* yang direvisi. Matriks *Internal Factor Evaluation (IFE)* yang direvisi harus fokus pada perubahan dalam manajemen organisasi, pemasaran, keuangan dan akuntansi, produksi dan operasi, penelitian dan pengembangan (R&D), dan kekuatan dan kelemahan sistem informasi manajemen (SIM). Matriks

External Factor Evaluation (EFE) direvisi harus menunjukkan seberapa efektif strategi perusahaan dalam menanggapi peluang dan ancaman utama.

2. Bandingkan hasil yang diharapkan dengan hasil yang sebenarnya
Kegiatan evaluasi strategi penting lainnya adalah mengukur kinerja organisasi. Kegiatan ini mencakup membandingkan hasil yang diharapkan dengan hasil aktual, menyelidiki penyimpangan dari rencana, mengevaluasi kinerja individu, dan memeriksa kemajuan yang dibuat untuk mencapai tujuan yang dinyatakan. Baik tujuan jangka panjang maupun tahunan biasanya digunakan dalam proses ini. Kriteria untuk mengevaluasi strategi harus dapat diukur dan mudah diverifikasi. Kriteria yang memprediksi hasil mungkin lebih penting daripada kriteria yang mengungkapkan apa yang sudah terjadi.
3. Mengambil tindakan korektif untuk memastikan bahwa kinerja sesuai dengan rencana.
Kegiatan evaluasi strategi terakhir, mengambil tindakan korektif, memerlukan perubahan untuk memposisikan ulang perusahaan secara kompetitif di masa depan. Tindakan koreksi yang mungkin diperlukan untuk mengoreksi varians yang tidak menguntungkan.

Wisata Desa

Wisata desa adalah salah satu kegiatan kepariwisataan yang menawarkan keseluruhan suasana yang menonjolkan keaslian desa seperti pemandangan alam desa yang indah, kuliner, cenderamata, *homestay* dan sebagainya. Wisata desa secara sederhana dapat dikatakan sebagai kegiatan mengajak wisatawan untuk berkunjung ke desa, melihat dan mempelajari keaslian desa sesuai dengan keunikan dan potensi desa yang dimilikinya. Menurut Sukaris et al., (2023), dalam mengelola desa wisata yang berkelanjutan, pengelola harus menyadari pentingnya penggunaan sumber daya lokal dan modal sosial masyarakat, sebagai pondasi kuat dalam keterlibatan dan kepemilikan wisata desa.

Citra Destinasi

Menurut Kurniawan (2014) Citra destinasi adalah gambaran atau persepsi individu terhadap suatu daerah, atau wilayah tertentu. Assael (2010) mendeskripsikan Citra destinasi sebagai persepsi yang menyeluruh mengenai suatu daerah, yang terbentuk dari proses informasi dari berbagai sumber, pada rentang waktu tertentu. Blain et. al (2015), mendefinikan citra destinasi sebagai kegiatan pemasaran yang mempromosikan keunggulan dan image positif suatu daerah untuk

memberikan pengaruh kepada wisatawan agar mengunjungi daerah tersebut.

METODOLOGI PENELITIAN

Pendekatan penelitian yang digunakan adalah deskriptif kualitatif. Metode penelitian kualitatif adalah metode yang berlandaskan pada filsafat postpositivisme yang digunakan untuk meneliti pada kondisi obyek alamiah. Peneliti sebagai instrumen kunci, teknik pengumpulan data dilakukan secara triangulasi (gabungan), analisis data bersifat induktif/ kualitatif dan hasil penelitian kualitatif lebih menekankan makna (hanya bisa dinyatakan dengan ucapan/ bahasa) daripada generalisasi (Yin, 2019). Lokasi penelitian yang dijadikan sebagai tempat penelitian adalah Kabupaten Gresik. situs dalam penelitian ini adalah Wisata Lontar Sewu yang berada di Desa Hendrosari, Kabupaten Gresik.

Jenis dan sumber data yang digunakan dalam penelitian ini adalah: data primer dan data sekunder. Data primer dalam penelitian ini diambil dari wawancara dan observasi kepada 13 informan yang terdiri dari 3 pengelola dan 10 konsumen atau pengunjung wisata lontar sewu. Data sekunder diperoleh melalui dokumen atau arsip, peraturan-peraturan, laporan dan referensi dari internet maupun koran yang melengkapi serta memperkaya sumber data primer.

Teknik pengumpulan data yang digunakan dalam penelitian ini adalah wawancara, dan kuosioner. Teknik analisis data menggunakan analisis konten, analisis isi dan matriks sebagai instrument. Matrik yang digunakan untuk alat evaluasi strategi adalah *Internal Factor Evaluation (IFE)*, *External Factor Evaluation (EFE)*, *Internal- Eksternal (IE)* dan *Balance Score Card (BSC)* (David, 2017). Sedangkan untuk mengukur keabsahan data peneliti menggunakan teknik triangulasi sebagai uji konsistensi terhadap sumber data (Yin, 2019).

HASIL DAN PEMBAHASAN

Analisa Wisata Desa

Jika beberapa penelitian terdahulu strategi yang diteliti adalah pada perumusan dan implementasi, maka sebagai celah penelitian, penulis meneliti tentang evaluasi strategi pada wisata desa Hendrosari, Gresik yang bernama “Lontar Sewu” sebagai berikut. Pada wisata lontar sewu di Desa Hendrosari Kabupaten Gresik, posisi daya saing dapat dijelaskan sebagai berikut:

1. Persaingan di antara perusahaan yang bersaing
Strategi yang dikejar oleh satu perusahaan dapat berhasil hanya sejauh mereka memberikan keunggulan kompetitif atas strategi yang dikejar oleh perusahaan saingan. Banyaknya pesaing yang menyediakan desa wisata di kabupaten Gresik, menjadikan wisata

lontar sewu harus mempunyai strategi yang bersaing, antara dalam hal harga tiket. Dibandingkan wisata lain, lontar sewu memiliki strategi harga yang rendah dengan fasilitas bersaing (lihat tabel 1). Berdasarkan Tabel 1, dapat diketahui bahwa wisata lontar sewu mempunyai harga tiket paling murah disbanding dengan wisata alam lainnya. Namun harga tersebut dibedakan dengan fasilitas yang diperoleh, sehingga dapat disimpulkan bahwa wisata lontar sewu memiliki tingkat persaingan yang tinggi.

2. Potensi masuknya pesaing baru

Lontar sewu selain sebagai wisata alam, juga masuk kategori wisata buatan yang ada di desa hendrosari kabupaten Gresik. Keberadaan wisata lontar sewu, bersaing juga dengan wisata buatan lain yang bermunculan di Gresik. Detail wisata buatan yang ada di Gresik dapat dilihat pada tabel 2. Berdasarkan data Tabel 2 tersebut, maka wisata lontar sewu yang berada di desa hendrosari kabupaten Gresik memiliki ancaman pesaing dengan tingkat persaingan yang tinggi dengan wisata lain yang ada di Gresik karena jumlah wisata buatan yang banyak.

3. Potensi pengembangan produk pengganti
Pemerintah Kabupaten Gresik Jawa Timur, saat ini tengah fokus

berkolaborasi mewujudkan desa wisata sebagai upaya untuk meningkatkan kesejahteraan masyarakat yang ada di desa (Hakim, 2023). Mengusung tema Desa Wisata, banyak ditonjolkan kekayaan alam yang terbentang antar desa, yang memiliki keunikan dan kekhasan tersendiri. Kabupaten Gresik menawarkan berbagai macam keindahan jenis sektor pariwisata, mulai dari wisata alam, wisata buatan, wisata budaya, wisata edukasi, wisata kuliner, wisata religi, wisata sejarah dan cagar budaya yang saling bersaing. Berdasarkan hal tersebut, maka wisata lontar sewu yang berada di desa hendrosari kabupaten Gresik memiliki banyak pesaing dengan tingkat persaingan yang tinggi dengan wisata lain yang ada di Gresik.

4. Daya tawar pemasok

Wisata lontar sewu di desa hendrosari kabupaten Gresik, selain sebagai kategori wisata buatan juga merupakan wisata yang bergerak dalam bidang edukasi, utamanya diperuntukkan untuk edukasi alam buatan dengan menawarkan pesona pohon lontar yang melimpah di desa tersebut, dengan fasilitas antara lain: wisata air, taman bermain anak, taman, rumah unik dengan warna yang mencolok, spot selfie lontar, panen air legen, jajanan kuliner, fasilitas gazebo/saung untuk bersantai.

Wahana *outboud* jembatan titian, playground, kereta'an. perahu bebek, dan lainnya.

Desa lain yang juga menawarkan konsep eduwisata adalah Wisata Edukasi Desa Doudo. Doudo agro eduwisata adalah wisata yang mempunyai tema dengan basis edukasi pertanian modern dan konvensional. Wisata ini menyediakan edukasi agrokomples (pertanian, perkebunan, peternakan, perikanan), sains eksperimen (membuat pupuk organik, nutrisi tanaman, dll) dan seni kreatif (melukis, memasak). Berdasarkan hal tersebut, maka wisata lontar sewu yang berada di desa hendrosari kabupaten Gresik memiliki ancaman pesaing dengan tingkat persaingan yang rendah karena wisata yang berbasis edukasi di Gresik hanya ada 2.

5. Daya tawar pelanggan

Pelanggan dalam wisata Lontar sewu ini adalah individu yang membutuhkan tempat rekreasi keluarga yang ramah anak dan ada unsur edukasinya. Dilengkapi dengan berbagai permainan, spot foto, hingga edukasi untuk anak-anak. Wahana permainannya sangat lengkap dan beragam, mulai dari yang ekstrem hingga yang aman untuk anak-anak. Jumlah pelanggannya juga lumayan banyak pada usia 21-25 tahun yang turut serta mengajak anggota keluarganya, Jumlah berkunjung

mayoritas pelanggan juga 2 kali (pra-riset, 2022). Adanya Daya tawar fasilitas yang diberikan dan harga yang bersaing diatas, maka dapat dikatakan bahwa daya tawar pelanggan wisata lontar sewu adalah tinggi, karna dibedakan antara tambahan fasilitas untuk area bermain, edukasi dan spot foto yang instagramable.

Berdasarkan penjelasan posisi daya saing pada wisata lontar sewu diatas, maka dapat disimpulkan bahwa pengaruh ancaman kelima faktor tersebut terhadap profitabilitas perusahaan sebagai berikut:

- 1) Persaingan di antara perusahaan yang bersaing → tinggi
- 2) Potensi masuknya pesaing baru → tinggi
- 3) Potensi pengembangan produk pengganti → tinggi
- 4) Daya tawar pemasok → rendah
- 5) Daya tawar pelanggan → tinggi

Analisis Matrik Internal Factor Evaluation (IFE) dan eksternal factor Evaluation (EFE)

Langkah ringkas dalam melakukan audit manajemen strategis internal adalah dengan membangun Matriks *Internal Factor Evaluation (IFE)*. Alat strategi ini merangkum dan mengevaluasi kekuatan dan kelemahan utama di bidang fungsional bisnis, dan juga memberikan dasar untuk mengidentifikasi dan mengevaluasi hubungan di antara bidang-bidang tersebut (Tabel 3). Pada Tabel 3,

analisis *Internal Factor Evaluation (IFE)*. diperoleh pembobotan tertinggi pada faktor kekuatan adalah pengembangan dengan bobot 0,16. Hal ini dikarenakan pada perusahaan berbasis jasa, nilai utama yang dibutuhkan adalah pengembangan fasilitas wisata. Pelanggan akan loyal jika perusahaan selalu mengembangkan fasilitas wisata di tengah persaingan wisata lain yang ada di Gresik khususnya. Sedangkan untuk total score *Internal Factor Evaluation (IFE)*. diperoleh nilai 3,57 yang berarti nilai ini di atas rata-rata 2,50. Hal ini menunjukkan bahwa Wisata lontar Sewu berada pada posisi di atas rata-rata pada kekuatan internalnya.

Selain itu, berdasarkan hasil wawancara dan observasi, proses dalam melakukan audit internal, Informasi juga dikumpulkan dan disajikan sebagai berikut:

1. Manajemen → memiliki sumber daya manusia yang berpengalaman dan kompeten karena menggandeng pentahelix (pemerintah, masyarakat, akademisi, pelaku usaha dan media).
2. Pemasaran → Proses ini terdiri 5 kegiatan bauran promosi (promotion mix) yang terdiri dari promosi penjualan, humas/ publikasi, *personal selling*, direct marketing, iklan dan juga internet marketing. Strategi pemasaran yang digunakan pada wisata lontar sewu dalam meningkatkan jumlah pengunjung melalui media offline seperti

menyebarkan brosur serta mengikuti event pemerintah dan juga memanfaatkan media online yakni Instagram dan TikTok.

3. Keuangan dan akuntansi → memiliki modal yang besar
4. Produksi dan operasi → beroperasi tiap *weekday* dan *weekend* dengan harga tiket yang dibedakan
5. Penelitian dan pengembangan → terdapat pengembangan wahana maupun sarana prasarana dari kritik saran pengunjung juga kolaborasi pentahelix yang terlibat.

Sedangkan Matriks *External Faktor Evaluation (EFE)* adalah matrik memungkinkan ahli strategi untuk meringkas dan mengevaluasi Informasi Ekonomi, Sosial, Budaya, demografi, lingkungan, Politik, Pemerintah, Hukum, Teknologis, dan kompetitif (Tabel 4). Pada Tabel 4, analisis EFE dapat diketahui bahwa pemberian bobot tertinggi sebesar 0,20 pada faktor kesempatan (*opportunity*) adalah pasar tumbuh dan berkembang menjadi pasar yang bagus. Hal ini karena jasa wisata adalah jenis kebutuhan pelanggan dengan frekuensi rutin setiap tahun.

Jumlah peluang dan ancaman utama yang termasuk dalam matriks *External Faktor Evaluation (EFE)*, skor tertimbang total tertinggi untuk suatu organisasi adalah 5.0 dan skor tertimbang total serendah mungkin adalah 1.0. Rata-rata

total skor tertimbang adalah 2,5. Pada wisata lontar sewu, Skor tertimbang total 3.05 menunjukkan bahwa sebuah organisasi merespons dengan cara yang luar biasa terhadap peluang dan ancaman yang ada di industrinya. Dengan kata lain, strategi perusahaan secara efektif memanfaatkan peluang yang ada dan meminimalkan potensi dampak buruk dari ancaman eksternal.

Analisa Matrik Internal-Eksternal (IE)

Matriks *Internal-Eksternal (IE)* menempatkan berbagai divisi organisasi (segmen) dalam tampilan sembilan sel. Matriks *Internal-External (IE)* didasarkan pada dua dimensi kunci (1) skor bobot total Internal Factor Evaluation (IFE) pada sumbu x dan (2) nilai bobot total External Factor Evaluation (EFE) pada sumbu y. Pada sumbu x Matriks *Internal-Eksternal (IE)*, nilai bobot total Internal Factor Evaluation (IFE) 1,0 sampai 1,99 mewakili posisi internal yang lemah; skor 2,0 sampai 2,99 dianggap rata-rata; dan skor 3,0 sampai 4,0 adalah kuat. Demikian pula, pada sumbu y, nilai bobot total External Factor Evaluation (EFE) 1,0-1,99 dianggap rendah; skor 2,0 sampai 2,99 adalah medium; dan skor 3,0 sampai 4,0 adalah tinggi. Lingkaran, mewakili divisi, diposisikan dalam Matriks *Internal-External (IE)* berdasarkan koordinat (x, y) mereka. Meskipun memiliki sembilan sel (atau

kuadran), Matriks *Internal-External (IE)* memiliki tiga wilayah utama yang memiliki implikasi strategi yang berbeda,

Pada wisata lontar sewu, portofolio bisnis berdasarkan analisis total skor faktor internal dan faktor eksternal, diperoleh nilai total skor Internal Factor Evaluation (IFE) adalah 3,57 dan External Factor Evaluation (EFE) adalah 3,05. Maka posisi nya adalah tumbuh dan membangun yang ada pada kuadran I dan dapat digambarkan sebagai berikut (Gambar 1). Pada Gambar 1, diketahui bahwa yang saat ini strategi yang dilakukan oleh Wisata Lontar Sewu adalah tumbuh dan membangun, dengan strategi

yang dipilih yakni pengembangan pasar dan pengembangan produk.

Strategi ini dilakukan untuk mendapatkan loyalitas pelanggan yang telah menggunakan jasa wisata dan juga menjangkau pasar yang lebih luas. Hal ini diperkuat dengan hasil wawancara dengan pelanggan yang mayoritas telah lebih dari sekali berkunjung ke wisata lontar sewu, dan Teknik pemasaran kekinian melalui Instagram dan TikTok yang dikemukakan oleh pengelola. Hasil ini sesuai dengan analisis peluang lingkungan yang tumbuh dan berkembang.

Tabel 1
Perbandingan Harga Tiket Wisata Desa dengan konsep Alam Di Gresik

No.	Nama Wisata	Harga Tiket Masuk	Tempat
1	Wisata Alam Gosari (Wagos)	10.000,- /orang	Wisata Desa di Desa Gosari, Kecamatan Ujung pangkah, Gresik
2	Wisata Setigi	20.000,- /orang	Wisata Desa di Desa Sekapuk, Kecamatan Ujung Pangkah, Gresik
3	Wisata Lontar Sewu	8.000,- /orang	Wisata Desa di Desa Hendrosari, Kecamatan Menganti, Gresik
4	Hutan Mangrove	10.000,- /orang	Wisata Desa di Desa Banyu Urip, Kecamatan Ujung Pangkah, Gresik

Sumber: Olahan Peneliti (2023)

Tabel 2
Daftar Wisata Desa dengan Konsep Buatan Di Gresik

No.	Nama Wisata	Tempat
1.	Wisata Alam Gosari (Wagos)	Wisata Desa di Desa Gosari, Kecamatan Ujung pangkah, Gresik
2.	Wisata Setigi	Wisata Desa di Desa Sekapuk, Kecamatan Ujung Pangkah, Gresik
3.	Wisata Lontar Sewu	Wisata Desa di Desa Hendrosari, Kecamatan Menganti, Gresik
4.	Wisata Bajak Laut	Wisata Desa di Desa Masangan, Kecamatan Bungah, Gresik

Sumber: Olahan Peneliti (2023)

Tabel 3
 Matrik *Internal Factor Evaluation (IFE)*

No.	Dimension	Rating	Score	Total Score
<i>Strenght</i>				
S1	Tim yang solid	4	0,07	0,28
S2	Pengembangan	5	0,16	0,80
S3	Pelayanan	4	0,05	0,20
S4	Harga terjangkau	4	0,10	0,40
S5	Kualitas	4	0,08	0,32
S6	Promosi	4	0,05	0,20
S7	Permodalan yang kuat	4	0,14	0,56
S8	Loyalitas pelanggan	4	0,05	0,20
S9	Operasional	3	0,07	0,21
<i>Weaknesses</i>				
W1	Tanggapan terhadap kiritik dan saran	2	0,06	0,12
W2	Manajemen	1	0,03	0,03
W3	Tim yang terbatas	2	0,08	0,16
W4	SDM kompeten minim	2	0,03	0,06
W5	Manajemen keuangan	1	0,03	0,03
Total			1,00	3,57

Sumber: Olahan penulis (2023)

Tabel 4
 Matrik *External Factor Evaluation (EFE)*

No.	Dimension	Rating	Score	Total Score
<i>Opportunity</i>				
O1	Jumlah pengunjung yang banyak	4	0,14	0,56
O2	Pasar tumbuh dan berkembang menjadi pasar yang bagus	3	0,20	0,60
O3	Kebutuhan pengguna wisata yang terus ada	3	0,10	0,30
O4	Penjualan Tiket meningkat	3	0,04	0,12
<i>Threats</i>				
T1	Adanya usaha wisata sejenis	4	0,18	0,72
T2	Penurunan daya beli konsumen karena pandemic	3	0,03	0,09
T3	Kejenuhan pasar untuk wahana bermain	2	0,19	0,38
T4	Konsumen mencari wisata jenis lain	2	0,14	0,28
Total			1,00	3,05

Sumber: Olahan penulis (2023)

Analisis Matrik Balance ScoreCard (BSC)

Balanced Scorecard adalah teknik evaluasi dan pengendalian strategi. *Balanced Scorecard* mendapatkan namanya dari kebutuhan yang dirasakan perusahaan untuk "menyeimbangkan" ukuran keuangan yang sering digunakan secara

eksklusif dalam evaluasi dan pengendalian strategi dengan ukuran non-keuangan seperti kualitas produk dan layanan pelanggan. *Balanced Scorecard* yang efektif berisi kombinasi yang dipilih dengan cermat dari tujuan strategis dan keuangan yang disesuaikan dengan bisnis perusahaan.

Tujuan keseluruhan *Balanced Scorecard* adalah untuk "menyeimbangkan" tujuan pemegang saham dengan tujuan pelanggan dan operasional. Wisata Lontar Sewu, pemeriksaan dilakukan pada lima isu utama, yakni (1) Pelanggan, (2) Karyawan, (3) Proses Bisnis Internal, (4) Tanggung Jawab Sosial, (5) Etika Bisnis. Berdasarkan wawancara dan observasi, masing-masing perspektif dijelaskan sebagai berikut

1. Pelanggan

Penjualan tiket di tahun 2021 meningkat drastis namun menjelang dan di tahun 2022 mengalami penurunan yang signifikan. Berdasarkan hasil wawancara dengan pengunjung, diketahui bahwa pelanggan banyak yang sudah puas dengan pelayanan dan jenis wahana yang ditawarkan. Loyalitas pelanggan dapat diketahui dari hasil wawancara pada pelanggan yang datang ke destinasi wisata lontar sewu dengan mayoritas jumlah berkunjung lebih dari 2 kali (Tabel 5). Selain itu, untuk tetap meningkatkan kepuasan pelanggan, pengelola juga melakukan pengembangan wahana (lihat tabel 6).

2. Karyawan

Setiap bulannya ada pelatihan untuk karyawan. Karyawan terdiri dari lulusan SMP dan SMA, namun mayoritas adalah SMA. Karyawan berjumlah 57 orang.

3. Proses Bisnis Internal

Jam operasional Wisata Lontar Sewu diluar bulan Ramadhan adalah pukul 08.00 – 21.00 dengan tiket *weekday* 8.000 dan *weekend* 10.000. Jam operasional bulan Ramadhan adalah *weekday* pukul 14.00 – 21.00 dan *weekend* pukul 10.00 – 21.00. Wisata Lontar Sewu juga memiliki paket edukasi untuk anak – anak berupa pengolahan sampah dan *greenhouse* untuk anak-anak belajar menanam sayuran ataupun lainnya, dengan tarif Rp. 25.000.- pada proses paket edukasi, program ini bekerjasama dengan dusun Hendrosalam.

4. Tanggung Jawab Sosial

Bentuk tanggungjawab sosial wisata Lontar Sewu adalah melibatkan warga Desa Hendrosari sebagai karyawan dan menggandeng UMKM untuk berjualan di tempat wisata. Selain itu, keuntungan yang dihasilkan dari wisata Lontar Sewu diberikan berupa pemberian santunan kepada kaum dhuafa/anak yatim setiap bulannya serta membebaskan biaya pemakaman bagi warga sekitar yang meninggal dunia. Bentuk lain dari tanggung jawab sosial wisata Lontar Sewu adalah membebaskan biaya pendidikan bagi jenjang PAUD dan TK.

5. Etika Bisnis

Bentuk kepatuhan hukum dan perundangan-undangan Wisata Lontar

sewu adalah Lahan wisata sudah milik sendiri yaitu TKD yang sudah bersertifikat. Sedangkan untuk pengembangan pengembangan, pengelola telah melakukan kolaborasi *Pentahelix* dengan tujuan utamanya adalah untuk mengembangkan metode berbasis penta-helix dan menggunakan untuk melibatkan dan mendukung otoritas di berbagai tingkatan bersama dengan pemangku kepentingan utama lainnya pada berbagai sektor untuk meningkatkan pengembangan dan implementasi suatu kegiatan.

Pentahelix terdiri actor-aktor berikut dengan Peran dari masing-masing aktor helix meliputi hal berikut :

1. Akademisi pada model penta-helix berperan sebagai *conceptor*. Seperti melakukan standarisasi proses bisnis serta sertifikasi produk dan keterampilan sumber daya manusia. Akademisi dalam hal ini merupakan sumber pengetahuan dengan konsep, teori-teori terbaru dan relevan. Dalam hal ini adalah Universitas Muhammadiyah Gresik, Universitas Wijaya Putra, dan UNESA.
2. Bisnis pada model penta-helix berperan sebagai *enabler*. Bisnis merupakan entitas yang melakukan proses bisnis dalam menciptakan nilai tambah dan mempertahankan pertumbuhan yang

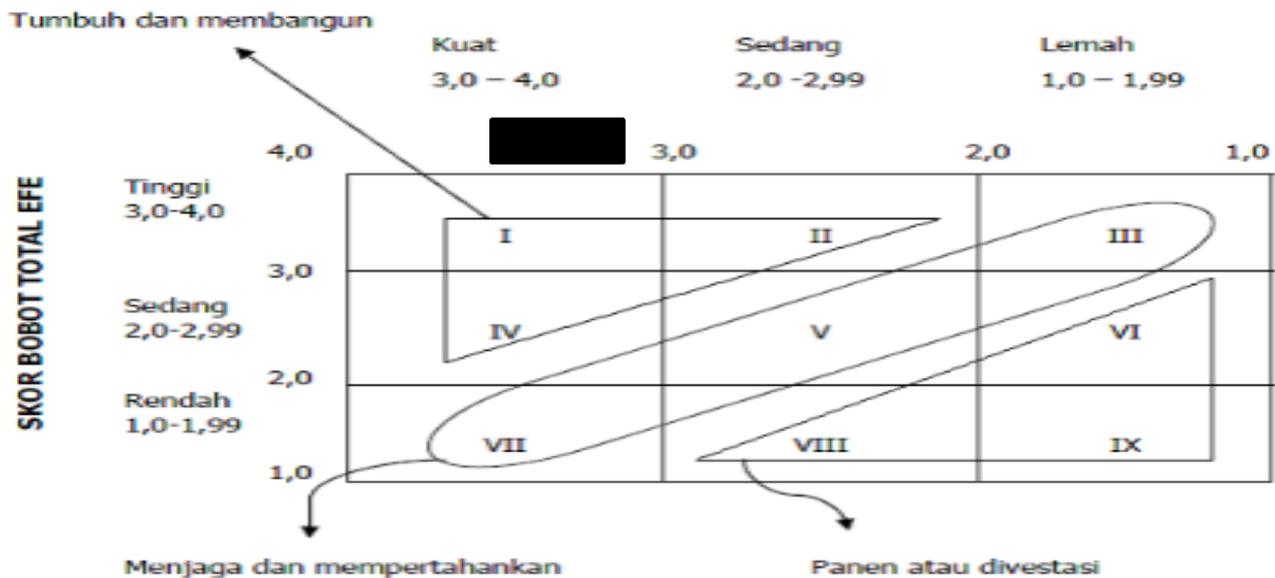
berkelanjutan. Dalam hal ini adalah PJB Gresik.

3. Komunitas pada model penta-helix berperan sebagai *accelerator*. Dalam hal ini komunitas merupakan orang-orang yang memiliki minat yang sama dan relevan dengan bisnis yang berkembang. Bertindak sebagai perantara atau menjadi penghubung antar pemangku kepentingan. Dalam hal ini adalah Karang taruna Desa Hendrosari dan Hendrosalam.
4. Pemerintah pada model penta-helix berperan sebagai *regulator*. Pemerintah berperan sebagai *regulator* sekaligus berperan sebagai *controller* yang memiliki peraturan dan tanggung jawab dalam mengembangkan bisnis. Dalam hal ini adalah pemerintah Desa hendrosari dan BUMDes.
5. Media pada model penta-helix berperan sebagai *expenders*. Media berperan mendukung publikasi dalam promosi dan membuat brand image. Dalam hal ini adalah Instagram dan TikTok.

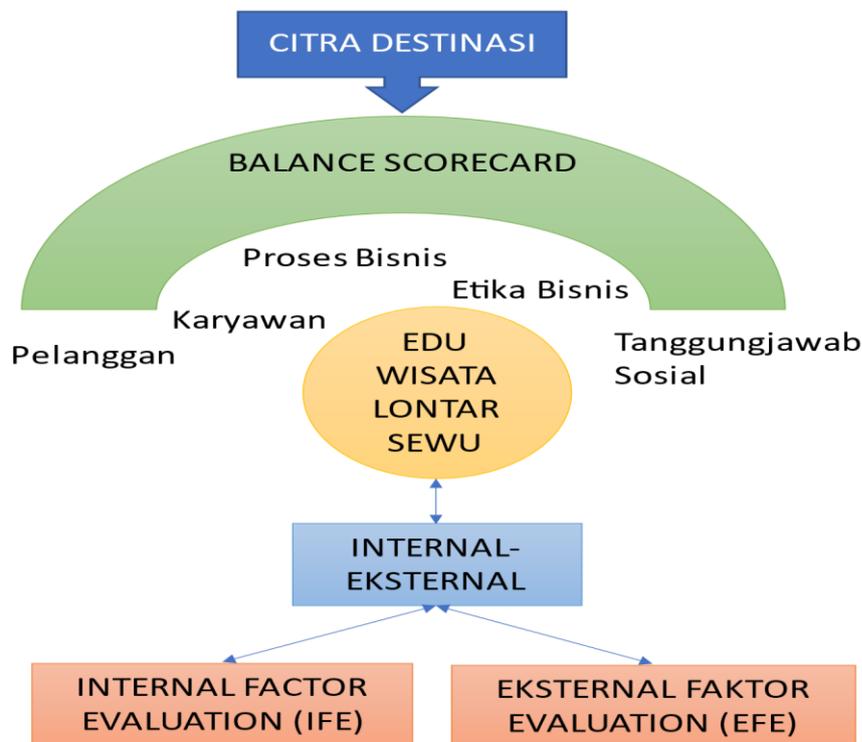
Berdasarkan penjabaran diatas, maka pencapaian kinerja Wisata Lontar Sewu jika di jelaskan dalam Matrik *Balance Scorecard* adalah sebagai berikut (Tabel 7). Pada Tabel 7, Penentuan sasaran dan ukuran strategik untuk *Balance Scorecard* Wisata Lontar Sewu berdasarkan Analisa terhadap harapan Wisata dalam meningkatkan masing-masing perspektif. Penentuan

sasaran dan ukuran strategik di atas diharapkan dapat membantu keberlangsungan Wisata dalam menjalankan usahanya. Sehingga dapat disimpulkan pemetaan dengan *Balance*

Scorecard pada wisata lontar sewu cukup baik, namun belum ada keseimbangan karena belum mampu menampilkan sasaran strategik pada perspektif keuangan dikaitkan dengan perspektif pelanggan.



Gambar 1. Posisi IE Wisata Lontar Sewu
 Sumber: Olahan Penulis (2023)



Gambar 2. *Research Funding*: Model Evaluasi Strategi Lontar Sewu dengan Citra Destinasi
 Sumber: Olahan penulis (2023)

Tabel 5
 Jumlah Berkunjung Wisata Lontar Sewu

Jumlah Berkunjung	Jumlah Orang	Persentase
2 kali	252 Orang	64,90%
3 kali	83 Orang	21,40%
>3 kali	53 Orang	13,70%
Total	388 orang	100%

Sumber: Suwarno (2022)

Tabel 6
 Pengembangan Wahana Wisata Lontar Sewu

Wahana	Harga Tiket	Tahun Berdiri
Biang lala	5.000	2021
Mandi bola	5.000	2021
Rumah balon	5.000	2021
Kereta mini	5.000	2021
Helikopter	5.000	2021
Taman kelinci	10.000	2021
<i>Carousel</i>	10.000	2021
Tagada	10.000	2021
Swinger	10.000	2021
Sky Bike	25.000	2021
Sepeda air	20.000	2021
<i>Flying fox</i>	20.000	2021
Bioskop VR	15.000	2021
Kereta sawah	15.000	2021
Bombom car	20.000	2022
Terapi ikan	10.000	2022

Sumber: Olahan Penulis (2023)

Tabel 7
 Evaluasi *Balance Scorecard*

No.	Perspektif	Sasaran strategik	Key Performance Indicator	
			Ukuran Hasil	Ukuran Pemicu Pekerja
1.	Pelanggan	Tingkat kepuasan pelanggan dengan penerimaan yang optimal, terciptanya <i>brand</i> dan <i>image</i>	Peningkatan market share	Meningkatkan kepuasan pelanggan
2.	Karyawan	Retensi karyawan berupa memancing rasa penasaran karyawan	Karyawan dapat belajar dan terus berkembang	Peningkatan kemampuan karyawan
		Kapabilitas karyawan berupa memberikan pelatihan dan informasi dengan membangun profil kompetensi karyawan	Data identitas karyawan	Peningkatan kapabilitas karyawan

No.	Perspektif	Sasaran strategik	Key Performance Indicator	
			Ukuran Hasil	Ukuran Pemicu Pekerja
3.	Proses bisnis internal	Proses inovasi berupa peningkatan <i>brand, image</i> dan pilihan wahana wisata yang lebih banyak	Jenis wahana wisata yang disediakan	Meningkatkan kepuasan pelanggan terhadap citra destinasi
		Proses operasi berupa penetapan waktu wisata menerima pengunjung dan operasional tiap wahana	Jam buka dan operasional tiap wahana wisata	operasional wisata dan tiap wahana wisata
		Proses pelayanan <i>booking</i> paket wisata sebagai sarana belajar anak-anak	Data produk paket wisata	Meningkatkan kepuasan pelanggan dengan layanan yang <i>responsive</i>
4.	Tanggung Jawab Sosial	Masyarakat sekitar lokasi wisata sejahtera	Pendapatan masyarakat bertambah	Meningkatkan keterlibatan masyarakat dalam mendukung wisata
5.	Etika Bisnis	Manajemen melaksanakan proses bisnis sesuai hukum dan perundangan yang berlaku	Daya saing wisata bertambah	Meningkatkan kolaborasi <i>penta helix</i>

Sumber: Olahan Penulis (2023)

Citra Destinasi: Strategi Menghadapi Pesaing dan Konsumen

Whelen, (2003), *marketing strategy is a dominant element in corporate strategy because of its focus on balancing delivery of customer satisfaction and value with sales – revenue generation*. Maknanya adalah bahwa *Images, positioning and branding* ditambah komponen lainnya yang saling berhubungan dan ketergantungan. Misalnya “*budget*” sangat mempengaruhi citra destinasi, karena destinasi dalam pencitraannya memerlukan *budget* atau anggaran yang sangat besar untuk mewujudkannya karena didalamnya terkandung kegiatan pemasaran dengan berbagai strateginya sehingga dihasilkan citra destinasi sesuai dengan yang diharapkan. Demikian pula sebaliknya dengan terciptanya citra destinasi pariwisata

yang positif akan dapat menarik konsumen lebih banyak, membelanjakan uangnya lebih banyak, memuaskan kebutuhan dan keinginan mereka secara berkelanjutan dan mungkin mereka akan datang lagi untuk berkunjung atau membeli produk (barang dan jasa). Sehingga secara tidak langsung membangun citra destinasi pariwisata merupakan strategi untuk memenangkan persaingan melalui penempatan atau *positioning* sebagai produk (barang dan jasa) yang memiliki keunggulan.

Berkaitan dengan citra destinasi Peach (2016) menyebutkan bahwa terdapat empat atribut yang membentuk citra destinasi sehingga pada wisata lontar sewu, penulis telah melakukan wawancara kepada 10 konsumen dengan hasil sebagai berikut.

1. Kualitas jasa dan fasilitas wisata yang ditawarkan
Mayoritas konsumen mengatakan bahwa sudah baik, namun masih kurang untuk jangkauan tempat wisata dan lokasi parkir juga tempat duduk.
2. Keandalan jasa dan fasilitas wisata yang di tawarkan
Mayoritas konsumen mengatakan bahwa wahana cukup banyak, tiket murah dan kebersihan baik, juga pelayanan ramah.
3. Manfaat jasa dan fasilitas yang dirasakan
Mayoritas konsumen mengatakan bahwa tempatnya bagus, bisa untuk ngabuburit melihat pemandangan Desa penuh pohon lontar yang Langkah, sehingga menjadi wahana refreasing yang tepat. Selain itu, adanya paket edukasi bisa menjadi pilihan berlibur untuk anak-anak dan keluarga belajar sambil bermain.
4. Harga jasa dan fasilitas yang di tawarkan
Mayoritas konsumen mengatakan bahwa harga yang ditawarkan sangat terjangkau dan ramah di kantong, namun perlu membuat tiket sistem *bundling* untuk mengurangi antrian kepadatan pengunjung.

Disimpulkan citra destinasi wisata lontar sewu saat ini sudah cukup baik, namun masih perlu perbaikan berkaitan dengan pengembangannya. Berkaitan dengan hasil evaluasi strategi wisata lontar sewu dalam meningkatkan citra destinasi maka hasil

model dapat digambarkan sebagai berikut (lihat gambar 2).

Pada Gambar 2, dapat diketahui bahwa evaluasi yang dilakukan pada wisata lontar sewu melalui beberapa tahapan peninjauan, yakni pertama, menggunakan matrik IFE dan EFE untuk peninjauan pertama berkaitan dengan kondisi terkini. Kedua menggunakan matrik IE untuk meninjau kecocokan strategi yang telah di gunakan. Ketiga matrik BSC untuk meninjau keseimbangan kualitas produk dan layanan pelanggan. Kelima meninjau citra yang sudah diperoleh dari konsumen untuk mengetahui kebutuhan dan keinginan mereka secara berkelanjutan sebagai bentuk evaluasi dan pengendalian oleh pengelola Wisata Lontar Sewu.

Temuan menyelaraskan tugas manager strategis dengan pendapat David (2017) bahwa evaluasi strategi sangat penting untuk kesejahteraan organisasi; evaluasi tepat waktu dapat mengingatkan manajemen akan masalah atau masalah potensial sebelum situasi menjadi kritis. Selain itu, hasil penelitian ini juga sebagai langkah menghadapi dampak ekonomi digital yang revolusioner. Evaluasi strategi lontar sewu ini adalah upaya menilai perubahan yang sering terjadi dalam teknologi dan pasar dengan penampilan model bisnis baru dan tingkat persaingan dapat berubah dengan cepat (Aslamiyah dan Rahmi, 2022).

KESIMPULAN

Kondisi terkini Wisata lantar Sewu memiliki nilai Internal Factor Evaluation (IFE) 3,57 dan nilai External Factor Evaluation (EFE) 3,05. Hal ini mengindikasikan posisi yang kuat dalam persaingan, sehingga pada matrik IE berada pada kuadran I yakni tumbuh dan membangun. Pada evaluasi menggunakan *Balance Scorecard*, diketahui berdasarkan 5 perspektif yakni: pelanggan, karyawan, proses bisnis, etika bisnis dan tanggung jawab sosial, saat ini kinerja wisata lantar sewu cukup baik, namun belum ada keseimbangan karena belum mampu menampilkan sasaran strategik pada perspektif keuangan dikaitkan dengan perspektif pelanggan. Citra destinasi saat ini masih cukup baik, sehingga perlu pengembangan mengacu pada hasil *Balance Scorecard (BSC)*.

DAFTAR PUSTAKA

- Apriliya, A.W. dan Indartuti, E. (2023). Strategi Pemerintah Desa Dalam Perkembangan Desa Wisata di Desa Hendrosari Kab. Gresik. *PRAJA Observer: jurnal Penelitian Administrasi Publik*, Vol. 3 No.01, Jnuari (2023)
- Assael, H. (2010). *Consumer Behavior and Marketing Action*. Pws-Kent Publishing Company, Inc.
- Aslamiyah, S. (2022). Implementasi strategi desa wisata lantar sewu desa hendrosari kabupaten Gresik. *UMMagelang Conference Series*, 292–300.
- Aslamiyah, S. Rahmi, V.A. (2022). *Buku Ajar Komputer Bisnis (Menghadapi Era Digital)*. Surabaya: Pustaka Aksara.
- Blain, C., Levy, S., dan Ritchie, J.R.B., (2005). Destination Branding: Insights and Practices From Destination Management Organization, *Journal of Travel Research*, Vol.43, No.4.
- David, F. (2017). *Manajemen strategik: suatu pendekatan keunggulan bersaing*, Jakarta: Salemba Empat.

IMPLIKASI PENELITIAN

Implikasi penelitiannya adalah Hasil penelitian ini dapat dijadikan rujukan mengenai praktek studi manajemen strategi dan manajemen pemasaran berkaitan dengan persaingan dalam bisnis pariwisata dan desa wisata khususnya. Sedangkan batasan penelitiannya adalah penelitian terbatas pada data keuangan yang dimiliki manager strategis, sehingga untuk evaluasi *Balance Scorecard* berkaitan dengan perspektif keuangan tidak dapat ditampilkan karena tidak terdapat data mengenai *Return of Equity (ROE)*.

ACKNOWLEDGEMENT

Penulis mengucapkan terima kasih yang sebesar-besarnya kepada pihak-pihak yang telah membantu dalam penyelesaian artikel ini.



- Dese, B.S, dan Astuti, S.J.W. (2022). Strategi Pengembangan Edu Wisata Lontar Sewu (Studi Kasus Desa Hendrosari Kecamatan Menganti Kabupaten Gresik). *Jurnal Inovasi Sektor Publik, Vol. 2 No.2 2022*.
- Fujiyama, R.A.J, dan Wipranata, B.I. (2020). Evaluasi Strategi Pengelolaan Strategi Pengelolaan Wisata Alam Kawasan Curug Luhur, Kabupaten Gresik. *Jurnal STUPA, Vol. 2 No.1 2020. Hal: 1167-1188*.
- Kurniawan, C.J. (2014). Studi Deskriptif Destination Image Kota Malang Menurut Perspektif Wisatawan Surabaya. *Jurnal Ilmiah Mahasiswa Universitas Surabaya, Vol. 3, No.2*.
- Hakim, (2023). Pemkab Gresik wujudkan desa wisata tingkatkan kesejahteraan warga. Online pada tanggal 8 oktober 2022. Melalui <https://jatim.antaranews.com/berita/645793/pemkab-gresik-wujudkan-desa-wisata-tingkatkan-kesejahteraan-warga>.
- Pearch, J. A. (2016). *Manajemen Strategi: Formulasi, implementasi, dan pengendalian*, Jakarta: Salemba empat.
- Putra, H., & Putra, I. (2020). Pengembangan Objek Wisata Berwawasan Lingkungan Hidup. *Journal of Civic Education, 2(4)*, 459-467. <https://doi.org/10.24036/jce.v2i5.284>
- Sukaris, Kurniawan, A dan Kurniawan, M.D. (2023). Strategi pengembangan Wisata Desa yang Berkelanjutan. *Jurnal Manajerial, Vol. 10 No. 1 Tahun 2023*.
<http://dx.doi.org/10.30587/manajerial.v10i1.4751>
- Whelen, T. L. H. (2003). *Manajemen strategis*, Yogyakarta: Andi Offset
- Yin, R. K. (2011). *Qualitative Research from Start to Finish*, New York: The Guilford Press.