

BAB 7

STRATEGI SINERGI BISNIS INKLUSIF UMKM MENDUKUNG DESA WISATA DI DESA CEPAKA

Ni Luh Putu Agustini Karta, Erna Wiles, & I Nyoman
Suarjaya

Wabah pandemi Covid-19 ini telah menimbulkan dampak negatif bagi kesehatan, kesejahteraan, dan perekonomian di seluruh dunia, di Indonesia, dan di Bali pada khususnya. Pariwisata, sebagai sektor yang berkontribusi kedua terbesar setelah pertambangan dalam hal kontribusi terhadap produk domestik bruto (PDB), mengalami keterpurukan yang tajam. Kepala Staf Kepresidenan Moeldoko (dalam Rini, 2020) menjelaskan pada akhir tahun 2020 sebanyak 15 juta pegawai di sektor pariwisata di Indonesia terancam kehilangan pekerjaan. Bali sebagai destinasi pariwisata utama memberi kontribusi masalah pengangguran terbesar di Indonesia. Hal inilah yang mendorong pemerintah segera turun tangan untuk memprioritaskan peningkatan atau resiliensi agar Bali mampu beradaptasi dan bangkit dari keterpurukan. Seluruh kabupaten yang mengandalkan ekonomi pariwisata harus diprioritaskan.

Ni Luh Putu Agustini Karta*, Erna Wiles, & I Nyoman Suarjaya

*Universitas Triatma Mulya, e-mail: putu.suarthana@triatmamulya.ac.id.

© 2024 Penerbit BRIN

Karta, N. L. P. A., Wiles, E., & Suarjaya, I. N. (2024). Strategi sinergi bisnis inklusif UMKM mendukung desa wisata di Desa Cepaka. Dalam N. L. P. A. Karta., N. M. A. Widiastini., & N. K. D. Irwanti. (Ed.), *Desa wisata dan UMKM pendukung pada masa pandemi covid-19 di Kabupaten Tabanan Bali* (83–95). Penerbit BRIN. DOI: 10.55981/brin.612.c1253

Kabupaten Tabanan dikenal sebagai lumbung padi Provinsi Bali. Kesuburan tanahnya, kearifan masyarakatnya, dan pemandangan persawahan menjadikan kabupaten ini sebagai ikon kemakmuran. Kehadiran Jatiluwih sebagai *rice field heritage site* memotivasi desa-desa lain untuk berkembang. Pandemi Covid-19 telah memberi dampak buruk bagi UMKM dan bisnis pariwisata di seluruh Indonesia. Keterpurukan UMKM dan pariwisata di Bali mengakibatkan pengangguran dan penurunan tingkat kesejahteraan masyarakat. Rasa terpuruk dan gagal ini harus segera dihentikan. Tidak saja sumber daya manusia yang diistilahkan mengalami keterpurukan, UMKM pun mengalami hal yang sama akibat wabah ini. Bali, yang paling terpuruk selama pandemi Covid-19, harus menjadi yang pertama bangkit dan menata kembali perekonomiannya.

Mengingat jumlah penduduk yang terkena dampak negatif Covid-19 terbesar ada di Bali maka perlu dilakukan upaya ekstra dari segenap pemangku kepentingan, pemerintah, dan masyarakat untuk memprioritaskan upaya pemulihan tersebut mulai dari Bali. Secara bertahap, pemerintah serta para peneliti menemukan formula cepat untuk pemulihan Bali. Berbagai inovasi diupayakan agar perubahan-perubahan signifikan terjadi pada sektor-sektor vital yang menguasai kehidupan masyarakat kecil. Resiliensi bisa dilakukan dengan menggeser (*shifting*) model bisnis melalui bersinergi dan berkolaborasi serta merancang model bisnis inklusif pada sektor pariwisata yang dimulai dari desa wisata. Model bisnis inklusif seperti apa yang diharapkan mampu membangkitkan kembali spirit masyarakat desa agar sejahtera dan makmur serta berkesinambungan?

A. Dampak Pandemi pada UMKM dan Desa Wisata

Terpuruknya pariwisata di Bali sebagai akibat dari pandemi Covid-19 menjadi PR besar bagi segenap institusi pemerintah maupun swasta yang ada di Bali. Dampak fisik dan psikologis muncul bersamaan dengan korban sumber daya manusia dan perusahaan skala kecil (UMKM) serta perusahaan skala besar. Menyikapi dampak Covid-19

ini, SDM, UMKM, dan perusahaan besar pun mencoba bangkit kembali dan mampu beresiliensi.

Reivich dan Shatté (2002) menyatakan resiliensi adalah kemampuan untuk beradaptasi dan tetap teguh dalam situasi sulit. Resiliensi dibangun dari tujuh kemampuan yang berbeda dan hampir tidak ada satu pun individu yang secara keseluruhan memiliki kemampuan tersebut dengan baik. Tujuh komponen dari resiliensi adalah pengaturan emosi, kontrol terhadap impuls, optimisme, kemampuan menganalisis masalah, empati, efikasi diri, dan pencapaian. Mungkinkah UMKM beresiliensi?

Grotberg (1995) menyatakan seseorang yang beresiliensi harus memiliki tiga faktor, yaitu *I am here*, *I have*, dan *I can*. Mereka yang hanya memiliki salah satu faktor saja tidak termasuk orang yang beresiliensi. Istilah resiliensi dipakai untuk UMKM guna memberikan gambaran adaptasi apa yang harus dilakukan UMKM di Kabupaten Tabanan demi bangkit kembali dari keterpurukannya. Resiliensi bagi para pelaku usaha dan UMKM pada era Covid-19 sangat dibutuhkan untuk menyusun ulang strategi bisnis dan strategi keunggulan bersaingnya agar lebih berdaya saing dan berkesinambungan.

Partner yang berpotensi diajak bersinergi dan berkolaborasi oleh UMKM di desa adalah desa wisata. Dalam rangka melaksanakan amanat gubernur Bali tentang pemberdayaan ekonomi masyarakat melalui desa wisata, mulai bermunculan desa wisata di seluruh pelosok. Target gubernur untuk tahun 2019 adalah terbentuk 200 desa wisata. Hal ini didefinisikan lebih lanjut oleh para bupati yang ada di sembilan kabupaten di Bali. Salah satunya adalah bupati Tabanan yang menetapkan 23 desa yang tersebar di sebelas kecamatan sebagai desa wisata. Seluruh desa memiliki karakteristik yang mirip, yaitu target pasarnya adalah wisatawan asing. Para wisatawan yang berkunjung diajak menikmati kegiatan desa wisata yang meliputi kuliner, membuat kerajinan khas lokal, membuat jajanan Bali, melukis, menari Bali, menonton pertunjukan/tarian Bali, dan mengeksplorasi destinasi wisata yang ada di desa wisata tersebut.

Karta dan Koppula (2019) serta Karta et al. (2019) tentang *comparative study* desa wisata di Bali dan Andhra Pradesh, India, menemukan perbedaan sudut pandang dan pengelolaan desa wisata, memberi kontribusi yang berbeda pula kepada pengelola. Di Andhra Pradesh, pengelolaan desa wisata sepenuhnya dilakukan oleh pemerintah dan swasta sehingga masyarakat lokal hanya bisa berperan sebagai employee, bukan pengelola. Dalam penelitian yang berbeda, Karta, Kusumawijaya, dan Kappola (2020) menjelaskan peran *stakeholder* dalam menciptakan brand desa wisata sangat signifikan meningkatkan citra desa wisata tersebut. Oleh sebab itu, *stakeholder* harus terlibat penuh.

Apabila dikaitkan dengan temuan Suarthana (2016) di Desa Wisata Pentingsari, Yogyakarta, terbukti bahwa pengemasan (*packaging*) yang melibatkan masyarakat petani, perajin batik, sanggar seni dan wayang, arena pemancingan, taman petik buah, dan *homestay* atau rumah masyarakat ternyata mampu menjadikan desa wisata ini terbaik di Yogyakarta. Manfaat ekonomi dirasakan penuh oleh masyarakat dan secara tidak langsung masyarakat menjadi berkepentingan untuk menjaga desa mereka agar tetap lestari sehingga desa wisata yang mereka kelola menjadi menguntungkan dan berkesinambungan. Penelitian Karta dan Koppula (2019) pada desa wisata di Bali dan Karta et al., (2019) pada bisnis *hospitality* di Badung menunjukkan bahwa pergeseran ke digital marketing mampu membawa desa wisata dan bisnis *hospitality* lainnya memiliki keunggulan bersaing dibandingkan bisnis yang masih melakukan marketing konvensional.

Sebaliknya, pada pandemi Covid-19, riset Karta et al. (2021) tentang diferensiasi dan pendekatan the five A's dalam *digital marketing* produk UMKM Desa Cepaka juga menjustifikasi betapa pentingnya strategi diferensiasi dan pemanfaatan media digital dalam pergeseran era 4.0 ini. Dalam riset ini ditemukan bahwa berbagai upaya dilakukan oleh UMKM semasa pandemi Covid-19 belum mampu secara optimal membantu UMKM bangkit dari keterpurukan. Dalam upaya membangun kembali semangat UMKM dan desa wisata, diperlukan kombinasi *spirit entrepreneur* dan sinergi serta kolaborasi agar mampu

meningkatkan daya saing. Penelitian Karta, Kusumawijaya, Astawa, dan Diarini (2018) tentang peran entrepreneurial marketing dalam ekspor dan impor produk *Balinese handicraft* di Badung, Gianyar, Tabanan, dan Denpasar menemukan bahwa entrepreneurial marketing memiliki peran positif dalam kompetisi dan penetrasi pasar.

Upaya lain dalam membangun kembali UMKM dan desa wisata adalah menerapkan model bisnis inklusif. Porter dan Kramer (2011) menjelaskan bahwa *creating shared value* memberikan keyakinan bahwa penyatuan tujuan sosial dan ekonomi itu adalah mungkin. *Creating shared value* (CSV) merupakan konsep yang menekankan penciptaan nilai ekonomi sekaligus manfaat sosial. Dengan mengintegrasikan tujuan sosial dan ekonomi, perusahaan dapat menciptakan inovasi dan pengembangan yang tidak hanya menguntungkan bisnis tetapi juga memberikan dampak positif pada masyarakat. CSV mendorong perusahaan untuk membangun hubungan simbiotik dengan masyarakat, di mana investasi dalam isu-isu sosial dan lingkungan tidak hanya memperkuat model bisnis tetapi juga meningkatkan kualitas hidup masyarakat. Dalam bisnis inklusif, memecahkan masalah kemiskinan dan kesenjangan dapat menggunakan empat prinsip: (1) mencari peluang perubahan sistemik dan multisektoral; (2) memobilisasi mitra yang memiliki kemampuan komplementer; (3) memastikan sumber daya finansial untuk fase awal dan lanjut, terutama untuk meningkatkan skala dampak; dan (4) mengimplementasikan tata kelola dan sistem monitor hingga perubahan sistemis yang dituju tercapai.

Gradl dan Knobloch (2010) menyatakan ada lima komponen penting yang membentuk bisnis inklusif, yakni (1) melibatkan masyarakat miskin sepanjang rantai nilai sebagai pemilik bisnis, pemasok, tenaga kerja, distributor, dan konsumen; (2) menciptakan manfaat dengan memastikan kelestarian fungsi ekonomi, sosial, dan ekologis; (3) mendatangkan keuntungan bagi masyarakat miskin berupa kesempatan kerja, peluang bisnis, peningkatan pendapatan, peningkatan keterampilan, peningkatan kapasitas lokal, dan produk yang sesuai dengan kebutuhan dan terjangkau; (4) menguntungkan

perusahaan baik dari segi manajemen risiko, operasi, reputasi dan finansial; dan (5) menyumbang pada penghilangan kemiskinan dan pencapaian tujuan pembangunan berkelanjutan. Kajian pustaka dan beberapa kajian empiris yang digali dalam penelitian ini akan dielaborasi guna menghasilkan model yang tepat untuk diimplementasikan pada pemulihan ekonomi pariwisata Bali.

Tulisan ini merupakan tinjauan (*review*) terhadap berbagai literatur tentang literasi, baik buku, artikel ilmiah, maupun laporan penelitian terkait strategi *shifting*, sinergi, dan kolaborasi desa wisata (*shisidewi*) dengan UMKM (bisnis inklusif) yang ada di Kabupaten Tabanan dari bisnis dengan hilirisasi masyarakat umum, menuju bisnis dengan hilirisasi yang bervariasi, salah satunya adalah desa wisata. Kriteria UMKM dalam tulisan ini adalah UMKM yang ada di desa setempat yang mendukung kegiatan desa wisata. UMKM yang termasuk dalam kategori *shifting* dapat bersinergi dan berkolaborasi dengan desa wisata, seperti usaha pembuatan dupa; peternakan itik, sapi, dan ikan lele; perkebunan; usaha kuliner bakso gong, rumah sate dan babi guling Slingsing; usaha pembuatan jaje (jenis kue tradisional Bali) Bali; usaha budi daya jamur; usaha perajin ukiran Bali; sanggar tari; dan petani lokal yang menggarap sawah dengan metode tradisional. UMKM yang bergerak di bidang nonmakanan dan tidak berbasis budaya Bali, yaitu UMKM toko kelontong, toko bahan bangunan, dan sebagainya, tidak dapat dikategorikan dalam kelompok yang bisa *shifting* dan berkolaborasi dalam kegiatan desa wisata secara langsung.

B. Gambaran Umum Desa Cepaka

Desa Cepaka merupakan desa kecil dengan luas 200 hektare dan jumlah keluarga (KK) 698 dan total penduduk hanya berkisar antara 2.326 jiwa. Mata pencarian masyarakat Desa Cepaka dominan adalah karyawan swasta yang bekerja pada industri pariwisata 42%, profesi wiraswasta 16%, buruh harian lepas 12%, mengurus rumah tangga 11%, dan petani 6%. Ketika pandemi Covid-19 melanda, 42% masyarakat desa yang bekerja pada sektor pariwisata kehilangan mata

pencarian. Beberapa di antara mereka yang memiliki sedikit lahan pertanian mulai mengolah sawah atau kebun, bahkan beternak lele. Kegiatan yang paling marak dilakukan adalah berjualan makanan secara daring. Banyak para pekerja sebagai karyawan pada food and beverage hotel beralih membuka usaha makanan dalam kapasitas kecil.

Dalam kondisi seperti ini, masyarakat mulai melirik area persawahan yang merupakan jalur tani nan hijau berubah menjadi jalur jalan santai, bersepeda, dan olahraga bagi kalangan masyarakat sekitar, bahkan dari luar kota Tabanan. Raminya jalur ini mengundang kreativitas masyarakat untuk mengupayakan layanan sepanjang jalur tani ini dalam bentuk layanan makanan dan minuman, tempat istirahat, swafoto, dan lain-lain. Dukungan Kepala Desa Cepaka, yang menjadikan proyek pembangunan desa wisata dalam RPJM desa, seakan mampu memberi arahan bagi masyarakat untuk membangun desa wisata dengan *jogging track* sebagai pusat aktivitas. UMKM yang terdapat di Desa Cepaka, antara lain, budi daya jamur, peternak itik, petani sayuran, jaje Bali, kuliner di rumah sate, bakso gong, babi guling Slingsing, perajin ukiran, dupa, sanggar tari dan gamelan, serta destinasi wisata *jogging track*. Di Desa Cepaka juga ada bendungan dengan empat sumur tua sebagai pintu kontrol irigasi (*heritage site*) yang dibangun semenjak pemerintahan Belanda yang berfungsi sebagai saluran irigasi ke kabupaten lainnya. Gambar 7.1 menunjukkan *spot selfie* di area *jogging track* Desa Cepaka.



Foto: Ni Luh Putu Agustini Karta (2020)

Keterangan: (a) Area *jogging track*; (b) Spot selfie/swafoto; (c) Ikon desa

Gambar 7.1 Salah Satu Proyek Pembangunan Desa Wisata di Desa Cepaka

C. Strategi Resiliensi UMKM di Desa Cepaka

Pendekatan marketing pada masa Covid-19 menunjukkan bahwa UMKM di Desa Cepaka melakukan strategi diferensiasi baru dalam bentuk putar haluan (*turnaround strategy*). Kondisi ini sangat bermanfaat ketika berbagai kendala dan permasalahan muncul akibat pandemi Covid-19. Pada program awal yang dilakukan terhadap Desa Cepaka, di mana mahasiswa diturunkan untuk mendata kondisi UMKM, tampak jelas hasilnya bahwa 80% UMKM melakukan strategi putar haluan. Mereka menurunkan biaya promosi, memberhentikan karyawan, membuat produk murah, dan menutup toko serta hanya melayani pemesanan daring. Kondisi ini terjadi selama hampir dua tahun. Pada fase *pause-up* ini terkadang UMKM putus asa dan memilih menutup usaha. Namun, ada beberapa UMKM yang dituntut kreatif untuk mencari berbagai cara agar mampu bertahan dalam kondisi seperti ini. Pada beberapa UMKM, terutama yang berbasis kuliner, ternyata kreativitas mereka mampu memberi inspirasi bagi UMKM lain untuk bertahan dan bangkit kembali.

Berdasarkan teori Maslow, hierarki kebutuhan manusia selalu diawali dengan kebutuhan dasar: makan, sandang, dan papan, kemudian meningkat kepada kebutuhan interaksi sosial (*social interaction*) dan lebih tinggi lagi, yakni kebutuhan *esteem* (pengakuan). Teori ini memberi gambaran bahwa sekritis apa pun kondisi masyarakat, kebutuhan makan, sosial, dan pengakuan selalu dibutuhkan. UMKM yang berbasis makanan akan selalu dibutuhkan, baik dalam kondisi krisis maupun sebaliknya. Menghadapi kondisi ini, UMKM harus bangkit kembali atau sering diistilahkan dengan resiliensi.

Reivich dan Shatté (2002) menyatakan resiliensi adalah kemampuan untuk beradaptasi dan tetap teguh dalam situasi sulit. Resiliensi dibangun dari tujuh kemampuan yang berbeda dan hampir tidak ada satu pun individu yang secara keseluruhan memiliki kemampuan yang sama tersebut dengan baik. Merujuk teori resiliensi ini, dalam wawancara dengan pelaku UMKM di Desa Cepaka dan FGD yang dilakukan di Desa Cepaka, dapat dijelaskan bahwa spirit resiliensi dari UMKM Desa Cepaka masih kuat. Hal ini terutama terlihat pada

UMKM yang bergerak di bidang makanan, pertanian, dan juga di sektor teknologi informasi. Untuk sektor teknologi informasi (IT provider) mencakup usaha yang menyediakan layanan penyediaan internet, pengembangan perangkat lunak, dukungan teknis, serta pemasaran digital.

Hasil wawancara dengan Kepala Desa Cepaka I Ketut Tedja (komunikasi pribadi, 23 Februari 2020) menjelaskan bahwa pada masa pandemi Covid-19, semua masyarakat harus tetap bertahan untuk bisa makan agar tetap hidup, terhindar dari Covid, bisa membeli obat-obatan pencegah Covid, dan bisa melakukan kegiatan yang mampu mencegah tertular dari Covid. Mereka harus tetap berdaya walaupun berhadapan dengan kondisi krisis ini. Tedja menjelaskan bahwa pemuka desa sudah menggerakkan masyarakat agar mendapatkan penghasilan dengan cara yang mudah, yakni memelihara lele, bertanam sayuran hidroponik, kembali ke sawah, beternak itik, dan menjual makanan.

Desa bekerja sama dengan perguruan tinggi, yakni Universitas Triatma Mulya untuk melaksanakan proses pembelajaran di balai banjar di mana mahasiswa yang menjadi tim pengajar. Dalam masa pembelajaran berbasis daring ini, masyarakat membutuhkan fasilitas internet dan kuota. Sebagai kepala desa, Tedja mengupayakan pengadaan internet oleh bumdes melalui kerja sama dengan provider untuk pengadaan internet ke rumah-rumah secara kolektif dengan harga yang murah. Berbagai strategi yang dilakukan oleh aparat desa membantu masyarakat untuk menjalani kehidupan baru dalam masa pandemi Covid-19. I Nyoman Gde Satria (komunikasi pribadi, 11 Maret 2020) sebagai provider yang menyediakan perangkat internet kolektif juga bekerja sama dengan bumdes dalam pengadaan perangkat internet agar bisa dibayar secara mencicil.

Di samping peluang usaha dari pemenuhan kebutuhan belajar dan kuota internet, masyarakat desa melihat tren berolahraga yang terjadi di masyarakat, yakni berolahraga santai di sepanjang jalur jalan desa tani. Jalur-jalur ini digunakan sebagai jalur jogging track, jalur bersepeda, dan tempat mereka berkumpul bersama komunitasnya untuk melakukan aktivitas di desa.

D. Bisnis Inklusif Desa Cepaka

Hasil diskusi dan observasi di Desa Cepaka menemukan bahwa upaya membawa UMKM kepada pembentukan bisnis bersama dalam bentuk bisnis inklusif sangat dimungkinkan. Mempertimbangkan hal ini, dalam FGD yang melibatkan pelaku UMKM dan tokoh masyarakat Desa Cepaka dirumuskan model resiliensi yang memungkinkan bagi UMKM di Desa Cepaka. Resiliensi fokus pada tujuan menghasilkan produk-produk yang dibutuhkan oleh masyarakat agar tetap dapat bertahan pada masa sulit. Dalam FGD tersebut juga dirumuskan upaya untuk menghubungkan UMKM dengan desa wisata *jogging track* menjadi kesatuan bisnis inklusif yang memberi dampak peningkatan ekonomi masyarakat. Berdasarkan hasil FGD tersebut, masyarakat bekerja sama dengan pihak kampus melakukan upaya menyinergikan UMKM dengan destinasi wisata jogging track dan desa wisata membentuk bisnis inklusif. Gambar 7.2 menyajikan model kajian bisnis inklusif yang dibentuk di Desa Cepaka yang mengakomodasi semua UMKM di desa untuk dilibatkan dalam desa wisata, membentuk satu kesatuan bisnis inklusif dengan desa wisata.



Gambar 7.2 Bisnis Inklusif dengan Desa Wisata Cepaka

Teori Gradl dan Knobloch (2010) serta International Finance Corporation (2011) menjabarkan bisnis inklusif sebagai bisnis

yang melibatkan masyarakat miskin; mampu menciptakan manfaat dengan memastikan kelestarian fungsi ekonomi, sosial, dan ekologis; mendatangkan keuntungan bagi masyarakat miskin berupa kesempatan kerja, peluang bisnis, peningkatan pendapatan, peningkatan keterampilan, peningkatan kapasitas lokal dan produk yang sesuai dengan kebutuhan dan terjangkau; akan menguntungkan perusahaan, baik dari segi manajemen risiko, operasi, reputasi dan finansial; serta menyumbang pada penghilangan kemiskinan dan pencapaian tujuan pembangunan berkelanjutan. Apabila dihubungkan dengan teori tersebut, terlihat bahwa implementasi bisnis inklusif dengan bersinergi dan berkolaborasi membentuk desa wisata sangatlah tepat untuk membangkitkan kembali rasa keterpurukan masyarakat pada masa pandemi.

Upaya mengoptimalkan sumber daya pariwisata yang ada sangat membantu dalam pencapaian hasil yang lebih maksimal dan fokus kepada kesejahteraan masyarakat. Jika ditinjau dari upaya menciptakan lapangan kerja, model ini secara langsung membuka kembali lapangan kerja yang selama ini mereka geluti, tetapi target pasar yang bergeser pada pasar yang berbeda, yakni para pengunjung yang berolahraga di *jogging track* dan wisatawan yang mengikuti program desa wisata. Bisnis inklusif ini tidak berisiko tinggi dan memberi jaminan keberlanjutan karena dilaksanakan oleh masyarakat dan menguntungkan masyarakat.

Berdasarkan hasil temuan model resiliensi UMKM dengan membentuk bisnis inklusif dalam desa wisata, dapat disimpulkan beberapa hal sebagai berikut.

- 1) Pada masa keterpurukan akibat Covid-19, UMKM sulit dimotivasi untuk bangkit kembali dari keterpurukan, tetapi ketika dipadukan dengan membentuk bisnis inklusif yang mengoptimalkan potensi masyarakat desa setempat, upaya-upaya resiliensi tersebut mudah dilaksanakan.
- 2) Strategi *turnaround* (berputar haluan) yang diterapkan dalam upaya resiliensi memberi harapan baru bagi UMKM untuk berani memulai usaha dengan penyesuaian- penyesuaian pada produk,

pasar, layanan, dan harga. Terobosan ini memberi warna baru dalam strategi bertahan pada masa Covid-19.

- 3) Bisnis inklusif pada desa wisata dengan mengoptimalkan UMKM mampu memberi manfaat ekonomi yang baik bagi masyarakat, melestarikan lingkungan, mengurangi risiko, dan berkelanjutan.

Daftar Referensi

- Gradl, C., & Knobloch, C. (2010). *Inclusive business guide: How to develop business and fight poverty*. Endeava. https://www.endeva.org/wp-content/uploads/2014/11/IBG_final.pdf
- Grotberg, E. H. (1995). *A guide to promoting resilience in children: Strengthening the human spirit*. Bernard van Leer Foundation. <https://eric.ed.gov/?id=ED386271>
- International Finance Corporation. (2011). *Inclusive business models: Guide to the inclusive business models in IFC's portfolio*. Diakses pada 24 Maret, 2021, <https://www.google.com/url?sa=t&source=web&rct=j&opi=89978449&url=https://www.ifc.org/en/insights-reports/2011/pub-002-inclusive-business-models-guide-to-the-inclusive-business-models-in-ifcs-portfolio>
- Karta, N. L. P. A., & Koppula, V. B. (2019). Digital marketing increase competitive advantage village tourism in Bali, Indonesia. *International Journal of Interdisciplinary Current Advanced Research*, 1(6), 1–8.
- Karta, N. L. P. A., Kappola, V. B., Wardani, R. K., Wiles, E., & Widiastini, N. M. A. (2019). How does the shifting of marketing strategy in the hospitality industry contribute to the sustainability company growth? *International Journal of Interdisciplinary Current Advanced Research*, 1(3), 41–49.
- Karta, N. L. P. A., Kusumawijaya, I. K., & Kappola, V. B. (2020). The roles and contributions of *stakeholders* in villages tourism brand management in Bali and India. *Jurnal Kajian Bali*, 10(1), 73–94. <https://doi.org/10.24843/JKB.2020.v10.i01.p04>
- Karta, N. L. P. A., Kusumawijaya, I. K., Astawa, I. N. D., & Diarini, I. G. A. S. (2018). The roles of entrepreneurial marketing in penetrating the export market of Balinese handicrafts. *International Journal of Multidisciplinary Educational Research*, 7(8(1)), 175–189.

- Karta, N. L. P. A., Wardani, R. K., & Suarthana, J. H. P. (2021). Differentiation and the five As concept in digital marketing of small and medium enterprises during the Covid-19 pandemi (a study at Cepaka Village, Kediri Tabanan). Dalam *7th international conference on entrepreneurship (7th ICOEN)* (566–578). KnePublishing. <https://doi.org/10.18502/kss.v5i5.8843>
- Porter, M. E., & Kramer, M. R. (2011). Creating shared value: How to reinvent capitalism—and unleash a wave of innovation and growth. *Harvard Business Review*, January-February, 1–17.
- Reivich, K., & Shatté, A. (2002). *The resilience factor: 7 essential skills for overcoming life's inevitable obstacles*. Broadway Books.
- Rini, R. A. P. (2020, 12 September). Dampak Covid-19 di sektor pariwisata hingga akhir 2020, 15 juta orang terancam kehilangan pekerjaan. *Tribunnews.com*. Diakses pada 24 Maret, 2021, dari <https://www.tribunnews.com/nasional/2020/09/12/dampak-covid-19-di-sektor-pariwisata-hingga-akhir-2020-15-juta-orang-terancam-kehilangan-pekerjaan>
- Suarthana, I. K. P. (2016). Model community participation and its impact to economy, social and environment (Case study at village tourism Yogyakarta. Management. *International Journal of Multidisciplinary Education Research*, 5(10).