

Penyusunan Strategi Pengembangan Kampung Tempe Sanan Kota Malang sebagai Destinasi Wisata di Jawa Timur

Armanu*¹, Ainur Rofiq², Nanang Suryadi³, Rila Anggraeni⁴

^{1,2,3,4}Departemen Manajemen, Fakultas Ekonomi dan Bisnis, Universitas Brawijaya, Indonesia

*e-mail: armanu@ub.ac.id¹

Abstrak

Kampung Tempe Sanan yang terletak di Kota Malang, Jawa Timur merupakan roda penggerak ekonomi, karena industri tempe di kampung tersebut mampu menyerap tenaga kerja yang berada di lingkungan sekitar sehingga angka pengangguran menjadi berkurang. Seiring berjalannya waktu, olahan keripik tempe produksi Kampung Tempe Sanan Malang terus berkembang pesat. Kampung Tempe Sanan Malang menjadi salah satu tujuan wisata kuliner dan edukasi. Pengunjung yang datang tidak hanya bisa membeli keripik tempe langsung di pusatnya, mereka juga bisa melihat pengolahan kedelai serta tempat pengolahan limbah tempe dan limbah ternak sapi. Namun sebagai destinasi wisata, Kampung Tempe Sanan Malang mengalami beberapa permasalahan yaitu 1) Kurangnya kapabilitas organisasional, karena struktur organisasi paguyuban yang masih sederhana, sehingga jalur koordinasi kurang jelas; 2) Sebagian besar wisatawan hanya mengunjungi toko oleh-oleh produk olahan tempe yang ada di pusat oleh-oleh lainnya karena tidak adanya rute pariwisata ke Kampung Tempe Sanan Malang; 3) Rendahnya awareness masyarakat mengenai Kampung Tempe Sanan Malang sebagai destinasi wisata, karena minimnya promosi dan branding; dan 4) Minimnya infrastruktur dasar pendukung pariwisata serta kompetensi SDM untuk menginterpretasi nilai wisata. Berdasarkan analisis masalah yang dihadapi oleh Kampung Tempe Sanan Malang, maka pengabdian masyarakat ini bertujuan untuk merumuskan solusi melalui penyusunan strategi pengembangan Kampung Tempe Sanan Malang sebagai destinasi wisata. Strategi pengembangan yang perlu diinisiasi oleh Kampung Tempe Sanan Malang adalah berkaitan dengan peningkatan kapabilitas organisasional, pemasaran, dan sumber daya manusia.

Kata kunci: Destinasi Wisata, Kapabilitas Organisasional, Kampung Tempe Sanan Malang, Kapabilitas Pemasaran, Kapabilitas Sumber Daya Manusia, Strategi Pengembangan

Abstract

Kampung Tempe Sanan that located in Malang City, East Java is an economic cog because the tempe industry in the village can absorb workers in the surrounding environment so that the unemployment rate decrease. As time goes by, processed tempe chips produced by Kampung Tempe Sanan Malang continue to escalate. Kampung Tempe Sanan Malang rises as a culinary and educational tourism destination. Visitors who come can not only buy tempe chips directly at the place, but they can also see the processing of soybeans, tempe, and cattle waste. As a tourist destination, Kampung Tempe Sanan Malang experiences several problems, namely (1) The lack of organizational capability because the organizational structure of the association is still simple, so the coordination path is unclear; (2) Most tourists only visit souvenir shops for processed tempe products at other souvenir centers because there is no tourism route to Kampung Tempe Sanan Malang; (3) Low public awareness of Kampung Tempe Sanan Malang as a tourist destination, due to lack of promotion and branding; and (4) The lack of basic infrastructure supporting tourism and human resource competence to interpret tourism values. Based on the analysis of the problems faced by Kampung Tempe Sanan Malang, this community service aims to formulate a solution by developing a strategy for improving Kampung Tempe Sanan Malang as a tourist destination. The development strategy that needs to be initiated by Kampung Tempe Sanan Malang is related to increasing organizational, marketing, and human resources capabilities.

Keywords: Development Strategy, Human Resources Capabilities, Kampung Tempe Sanan, Malang Marketing Capabilities, Organizational Capabilities, Tourist Destinations

1. PENDAHULUAN

Kampung Tempe Sanan merupakan salah satu sentra industri kecil berbasis rumah tangga yang berada di Kota Malang, Jawa Timur. Kurang lebih 450 rumah tangga di Kampung

Tempe Sanan Malang menggeluti usaha pengolahan tempe, namun hanya 234 kepala keluarga yang telah tergabung dalam Paguyuban Tempe Sanan Malang. Adapun ragam jenis usaha di Kampung Tempe Sanan Malang digambarkan pada Tabel 1.

Tabel 1. Gambaran Jenis Usaha di Kampung Tempe Sanan Malang

Jenis usaha	Jumlah Usaha	Alamat (RW)	Kegiatan
Tempe	137	RW 15 dan RW 16	Produksi dan pemasaran
Keripik tempe	93	RW 15 dan RW 16	Produksi dan pemasaran
Keripik buah	1	RW 15	Produksi dan pemasaran
Coklat tempe	1	RW 15	Produksi dan pemasaran
Tempe kacang	2	RW 15	Produksi dan pemasaran

Sumber: Data diolah, 2022

Industri tempe merupakan roda penggerak ekonomi di Kampung Tempe Sanan Malang, karena industri tersebut mampu menyerap tenaga kerja yang berada di lingkungan sekitar. Hal ini berdampak pada berkurangnya angka pengangguran. Upaya meningkatkan pertumbuhan usaha dilakukan secara serius oleh para pengusaha tempe di Sanan, Malang. Rumah hunian juga difungsikan sebagai tempat produksi maupun toko atau *showroom*. Kapasitas produksi industri tempe di Kampung Tempe Sanan Malang sangat besar. Para pengusaha rata-rata memproduksi 30-50 kg keripik tempe setiap harinya dengan bahan baku tempe yang digunakan sebanyak kurang lebih 30 ton.

Seiring berjalannya waktu, olahan keripik tempe produksi Kampung Tempe Sanan Malang terus berkembang pesat. Olahan keripik tempe yang dulu hanya satu varian rasa saja yaitu original, sekarang hadir dengan beragam varian rasa, yaitu keju, barbeque, pedas manis, coklat, dan sebagainya. Produk olahan tempe, terutama keripik tempe menjadi salah satu kekuatan penting bagi Kampung Tempe Sanan Malang. Kampung Tempe Sanan Malang semakin dikenal menjadi salah satu sentra produksi keripik tempe yang dijadikan sebagai salah satu kuliner oleh-oleh khas Kota Malang yang legendaris.

Kampung Tempe Sanan Malang menjadi salah satu tujuan wisata kuliner dan edukasi. Pengunjung yang datang tidak hanya bisa membeli keripik tempe langsung di pusatnya, mereka juga bisa melihat pengolahan kedelai serta pengolahan limbah tempe dan limbah ternak sapi untuk diolah menjadi biogas dan pupuk untuk mengembangkan kedelai di kampung ini. Dengan pelbagai keunikan serta edukasi yang ditawarkan, Kampung Tempe Sanan Malang hadir menjadi salah satu destinasi wisata di Kota Malang.

Kampung Tempe Sanan Malang menghadapi banyak permasalahan dalam upaya pengembangannya sebagai kawasan wisata industri tempe di Kota Malang. Berdasarkan dari hasil survei ditemukan bahwa banyak wisatawan hanya mengenal produk olahan tempe yang dijual di pusat oleh-oleh. Hal ini dikarenakan tidak adanya rute pariwisata yang diarahkan ke Kampung Tempe Sanan Malang. Proses produksi olahan tempe yang merupakan salah satu potensi yang dapat menjadi daya tarik wisata, masih kurang dimanfaatkan dan dikembangkan dengan baik. Selain itu, penataan kawasan untuk meningkatkan daya tarik wisata dari segi fasilitas pendukung kegiatan wisata yang tersedia sangat terbatas. Lebih lanjut, kondisi infrastruktur penunjang wisata juga sangat minim.

Kesediaan SDM dan kelembagaan untuk menginterpretasi nilai wisata industri yang ada di Kampung Tempe Sanan Malang juga menjadi salah satu faktor kendala. Ketiadaan interpretasi nilai wisata oleh masyarakat Kampung Tempe Sanan Malang, menghambat pemahaman dan pengalaman wisata yang dirasakan oleh pengunjung. Untuk dapat mewujudkan destinasi wisata yang kompetitif, kesiapan sumber daya manusia dalam hal ini masyarakat dan pengelola lokal merupakan hal yang penting (Aprilia & Refranisa, 2020). Wisata industri dan edukasi memerlukan operator wisata yang memiliki kecakapan komunikasi sebagai pemicu pengalaman wisata.

Disamping itu, lemahnya promosi dan *branding* Kampung Tempe Sanan Malang sebagai destinasi wisata menyebabkan rendahnya *awareness* masyarakat. Salah satu kunci keberhasilan

dalam pengelolaan destinasi wisata adalah promosi karena melalui promosi masyarakat dapat memperoleh informasi penting terkait daya tarik yang dimiliki (Soteriades & Avgeli, 2007).

Jika disimpulkan, maka ada beberapa permasalahan dalam pengembangan Kampung Tempe Sanan Malang sebagai destinasi wisata, yaitu:

- a. Kurangnya kapabilitas organisasional Kampung Tempe Sanan Malang, karena struktur organisasi paguyuban yang masih sederhana, sehingga jalur koordinasi kurang jelas;
- b. Sebagian besar wisatawan hanya mengunjungi toko oleh-oleh produk olahan tempe yang ada di pusat oleh-oleh lainnya karena tidak adanya rute pariwisata ke Kampung Tempe Sanan Malang;
- c. Rendahnya *awareness* masyarakat mengenai Kampung Tempe Sanan Malang sebagai destinasi wisata, karena minimnya promosi dan *branding*; dan
- d. Minimnya infrastruktur dasar pendukung pariwisata serta kompetensi SDM untuk menginterpretasi nilai wisata.

Transformasi Kampung Tempe Sanan Malang sebagai destinasi wisata bertujuan untuk memajukan kemakmuran ekonomi masyarakat sekitar. Oleh karena itu, masyarakat selaku operator wisata perlu memiliki kemampuan mendayagunakan sumber daya untuk mengatasi kendala yang dialami (Lemy et al., 2019). Pengembangan pariwisata tidak dapat dilakukan tanpa keterlibatan pemangku kepentingan (Yudha et al., 2019) terutama akademisi. Keterlibatan akademisi dibutuhkan untuk menyelenggarakan program pendidikan, pelatihan, dan konsultasi (Ghazali & Martini, 2012; Soemaryani, 2016) sebagai bentuk *transfer knowledge* untuk mendukung transisi ekonomi menuju destinasi wisata yang berkelanjutan (Rinaldi et al., 2022). Hal tersebut yang mendorong dilakukannya kegiatan pengabdian masyarakat ini.

2. METODE

Kegiatan pengabdian masyarakat ini dilaksanakan melalui beberapa tahapan. Tahap pertama adalah tahap persiapan. Pada tahap ini, tim pengabdian masyarakat melakukan survei secara langsung di Kampung Tempe Sanan Malang untuk melihat kondisi riil yang ada di lapangan. Tim pengabdian masyarakat ditemui oleh mitra kegiatan yaitu pengurus Paguyuban Pengrajin Tempe dan Keripik Tempe Kampung Sanan Malang. Tim pengabdian masyarakat mengumpulkan data tentang situasi dan kondisi aspek fisik Kampung Tempe Sanan Malang.

Tahap kedua adalah identifikasi masalah yang dihadapi oleh pengrajin tempe dan keripik tempe berkaitan dengan kesiapan dan kendala yang dialami oleh Kampung Tempe Sanan Malang sebagai destinasi wisata. Pada tahap ini, metode yang digunakan adalah *focus group discussion* untuk menggali informasi mengenai permasalahan utama yang dihadapi oleh pengrajin tempe dan keripik tempe selaku operator wisata Kampung Tempe Sanan Malang.

Tahap ketiga adalah kegiatan penyuluhan. Tahap ini bertujuan untuk memberikan wawasan yang dibutuhkan oleh Kampung Tempe Sanan Malang. Metode yang digunakan adalah ceramah dan diskusi. Metode ceramah bermaksud untuk menyajikan solusi strategi untuk mengatasi kendala dan masalah yang dihadapi oleh Kampung Tempe Sanan Malang. Ceramah dilanjutkan dengan diskusi untuk mendapatkan umpan balik dari peserta kegiatan pengabdian.

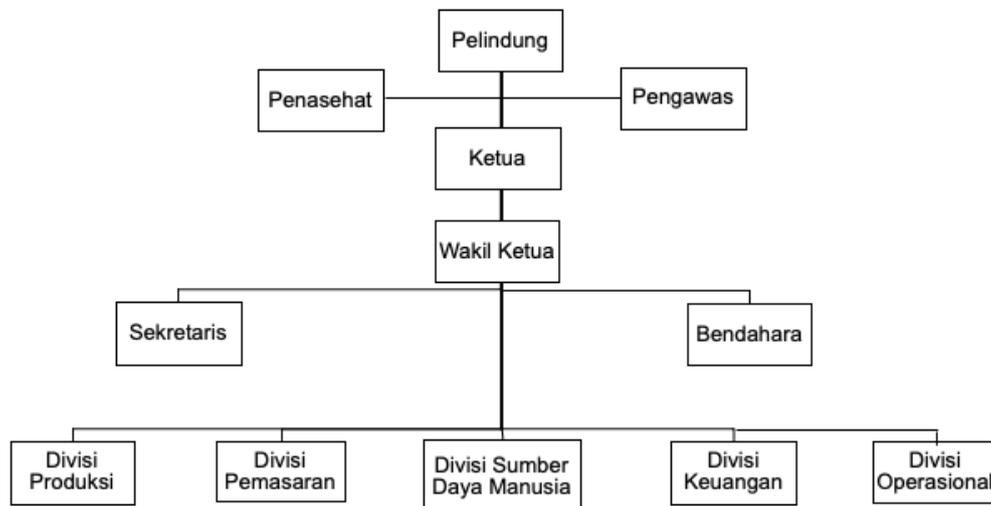
Indikator ketercapaian kegiatan pengabdian masyarakat adalah 80% peserta memahami pentingnya kapabilitas yang perlu dikuasai dan diimplementasikan untuk menciptakan Kampung Tempe Sanan Malang menjadi destinasi wisata yang memiliki daya jual.

3. HASIL DAN PEMBAHASAN

Berdasarkan hasil pengumpulan data melalui survei lapang dan *focus group discussion*, terdapat beberapa kendala yang dihadapi oleh Kampung Tempe Sanan Malang sebagai destinasi wisata. Kendala pertama yaitu kapabilitas organisasional. Kapabilitas organisasional merupakan salah satu kunci yang dapat digunakan untuk meningkatkan daya saing dan kinerja Kampung Tempe Sanan Malang. Helfat dan Peteraf (2003) mendefinisikan kapabilitas organisasional sebagai kemampuan organisasi untuk melakukan seperangkat tugas terkoordinasi melalui

pemanfaatan sumber daya organisasi guna mencapai tujuan yang diharapkan. Kemampuan organisasional merupakan dasar bagi pelaku usaha untuk memecahkan masalah secara efektif (Dosi et al., 2000). Kendala kapabilitas organisasional yang dihadapi oleh Kampung Tempe Sanan Malang adalah struktur organisasi paguyuban yang masih sederhana, sehingga jalur koordinasi kurang jelas. Saat ini struktur organisasi Paguyuban Pengrajin Tempe dan Keripik Tempe Kampung Sanan Malang terdiri dari Pelindung, Penasehat, Pengawas, Ketua, Wakil Ketua, Sekretaris, Bendahara, Seksi Produksi, Seksi Pemasaran dan IT, Seksi Usaha, Seksi SDM/ Humas, dan Seksi Keamanan.

Untuk mengelola Kampung Tempe Sanan Malang sebagai destinasi wisata diperlukan fungsi kelembagaan yang optimal. Paguyuban merupakan lembaga yang berperan sebagai fasilitator, edukator, dan komunikator untuk mendorong potensi pengrajin yang ada di Kampung Tempe Sanan Malang guna meningkatkan pendapatan ekonomi masyarakat. Oleh karena itu, Paguyuban Pengrajin Tempe dan Keripik Tempe Kampung Sanan Malang perlu melakukan perubahan struktur organisasi untuk memperjelas tugas dan tanggung jawab serta mempermudah koordinasi dan komunikasi (Joseph & Gaba, 2020). Selain itu, struktur organisasi akan memudahkan pelaksanaan pengawasan dan pengendalian (Ahmady et al., 2016). Struktur organisasi baru yang perlu diadopsi oleh Paguyuban Pengrajin Tempe dan Keripik Tempe Kampung Tempe Sanan Malang dapat dilihat pada gambar 1 berikut.



Sumber: Penulis, 2022

Gambar 1. Struktur Organisasi Baru

Adapun uraian tugas masing-masing yaitu:

- a. Pelindung bertugas untuk mengayomi dan membina paguyuban
- b. Penasehat bertugas untuk memberikan bimbingan dan petunjuk atas pengelolaan Paguyuban
- c. Ketua bertugas untuk memimpin dan mengambil keputusan penting bagi paguyuban
- d. Wakil Ketua bertugas untuk membantu Ketua
- e. Sekretaris bertugas untuk melakukan pencatatan keputusan dan kebijakan yang ditetapkan
- f. Bendahara bertugas untuk menerima uang masuk dan mengeluarkan uang sesuai kebutuhan paguyuban
- g. Divisi produksi bertanggung jawab atas proses produksi
- h. Divisi pemasaran bertanggung jawab atas aktivitas pemasaran
- i. Divisi sumber daya manusia bertugas untuk mengelola kebutuhan yang berkaitan dengan sumber daya manusia
- j. Divisi keuangan bertugas untuk melakukan pengadministrasian serta pengelolaan transaksi dan laporan keuangan

k. Divisi operasional bertugas untuk menjalankan berbagai tugas operasional, misalnya menata lahan parkir, menerima tamu, menjaga keamanan, dan sebagainya.

Kendala kedua adalah sebagian besar wisatawan hanya mengunjungi toko oleh-oleh produk olahan tempe yang ada di pusat oleh-oleh lainnya karena tidak adanya rute pariwisata ke Kampung Tempe Sanan Malang. Mayoritas wisatawan, terutama yang berasal dari luar daerah tidak memiliki informasi yang memadai tentang destinasi wisata yang ada di sebuah daerah dan membutuhkan informasi berupa rute wisata (Zhou et al., 2019). Untuk itu, Kampung Tempe Sanan Malang perlu bekerjasama dengan biro travel. Dalam konteks pengembangan wisata terdapat beberapa peran dari biro travel yaitu:

a. Mendatangkan wisatawan

Ketidaktahuan wisatawan terhadap destinasi yang akan dikunjungi merupakan faktor pendorong utama untuk menggunakan jasa biro perjalanan wisata sebagai pemandu. Selain itu, biro travel dapat berperan sebagai pemasar yang menawarkan destinasi wisata kepada wisatawan melalui paket-paket wisata (Abrate et al., 2020).

b. Meminimalisir dampak-dampak negatif yang disebabkan oleh wisatawan

Biro perjalanan wisata berperan dalam memberikan informasi pra perjalanan (*pre-tour information*), atau buku panduan tentang hal-hal yang boleh dan tidak boleh dilakukan selama berada di destinasi pariwisata (Mossaz & Coghlan, 2017; Marin-Pantelescu et al., 2019).

c. Meminimalisir dampak-dampak negatif yang disebabkan oleh operator wisata

Hal ini dapat dilakukan dengan cara memberikan pengetahuan dan pemahaman kepada operator wisata mengenai pentingnya pemberian layanan yang baik bagi pengunjung. Selain itu kerjasama dengan biro travel dapat berupa perancangan rute wisata yang menghubungkan dan mengintegrasikan beberapa destinasi wisata yang ada di Malang Raya, terutama destinasi wisata ekonomi kreatif. Usulan dari tim pengabdian masyarakat, rute wisata tersebut diberi nama Dewi Ekamaya yang merupakan singkatan dari Destinasi Wisata Ekonomi Kreatif Malang Raya. Rute wisata dapat dikemas dalam bentuk paket wisata yang melingkupi beberapa obyek wisata seperti pengolahan susu, aneka kerajinan keramik, hingga kuliner apel dan bakso.

Kendala ketiga yang dialami oleh Kampung Tempe Sanan Malang adalah rendahnya *awareness* masyarakat mengenai Kampung Tempe Sanan sebagai destinasi wisata, karena minimnya promosi serta *branding* kawasan, sehingga keunikan lokal atau tematik kawasan kurang dikenal masyarakat dan wisatawan. Mayoritas masyarakat hanya mengenal Kampung Tempe Sanan Malang sebagai sentra industri oleh-oleh tempe dan keripik tempe. Masyarakat kurang mengenal Kampung Tempe Sanan Malang sebagai lokasi yang menawarkan daya tarik wisata.

Untuk itu Kampung Tempe Sanan Malang perlu memiliki *brand* yang kuat. Tim pengabdian masyarakat menggagas nama Dewi Kritesa (Destinasi Wisata Kripik Tempe Sanan) sebagai *brand* Kampung Tempe Sanan Malang. *Branding* tersebut akan menarik calon pengunjung dan menjadi identitas dari Kampung Tempe Sanan Malang yang dapat digunakan untuk membangun narasi serta *brand story* yang dikomunikasikan secara konsisten melalui beragam saluran komunikasi pemasaran. Nama Dewi Kritesa akan mudah diingat dan melekat di pikiran pengunjung. Keunikan *branding* tersebut akan menjadi pembeda Kampung Tempe Sanan Malang dengan pesaing. Selain itu, nama Dewi Kritesa akan mengubah citra Kampung Tempe Sanan Malang dari hanya sekedar sentra industri tempe menjadi lebih luas yaitu menjadi tujuan wisata kuliner dan edukasi.

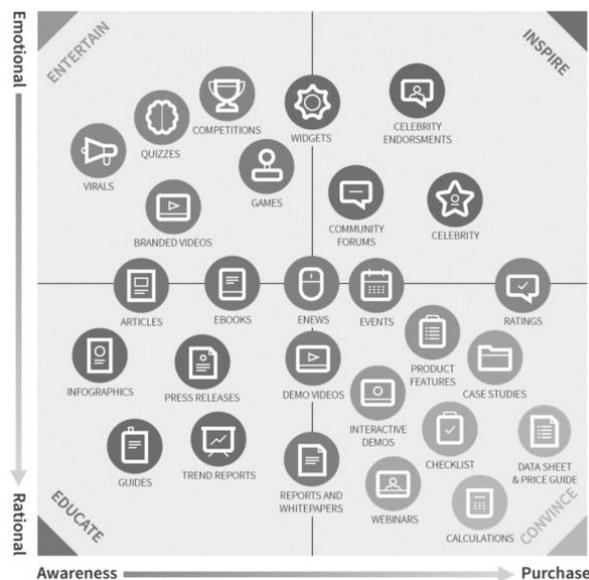
Di era 4.0, media promosi yang paling efektif dan berbiaya murah adalah dengan menggunakan media digital. Namun, Kampung Tempe Sanan Malang mengalami kendala yaitu kurangnya literasi digital dan terbatasnya pengetahuan jurnalistik. Untuk itu tim pengabdian masyarakat berupaya membantu Kampung Tempe Sanan Malang dengan membuat perencanaan pemasaran digital. Adapun langkah-langkah yang diambil oleh tim pengabdian yaitu:

a. Mengidentifikasi tujuan pemasaran digital

Pada langkah ini, dilakukan identifikasi tujuan pemasaran digital Kampung Tempe Sanan Malang untuk mempermudah desain promosi. Kampung Tempe Sanan Malang memiliki beberapa tujuan pemasaran digital yaitu meningkatkan *awareness*, meningkatkan *engagement*, dan menjangkau audiens.

b. Membuat *content marketing matrix*

Berdasarkan hasil identifikasi tujuan pemasaran digital, maka Kampung Tempe Sanan Malang perlu membuat *content marketing*. *Content marketing* adalah proses identifikasi,antisipasi, dan pemuasan kebutuhan pelanggan dalam konteks digital yang didistribusikan melalui saluran elektronik (Rowley, 2008). Salah satu alat perencanaan yang dapat digunakan untuk menciptakan ide jenis konten untuk menarik audiens adalah *content marketing matrix* (Beard et al., 2021). Matriks ini meliputi tiga konsep perencanaan, yaitu (1) tujuan konten yang berada pada rentang dari kesadaran sampai pembelian; (2) keterlibatan audiens yang berada pada rentang dari kognitif (rasional) hingga afektif (emosional); dan (3) kuadran strategi yang terdiri dari mendidik (*educate*), menghibur (*entertain*), menginspirasi (*inspire*), dan meyakinkan (*convince*). Matriks ini membantu untuk menyusun taktik promosi yang perlu dilakukan oleh Kampung Tempe Sanan Malang. *Content marketing matrix* dapat dilihat pada Gambar 2.



Sumber: Chaffey, 2022

Gambar 2. *Content Marketing Matrix*

c. Menentukan saluran dan media promosi digital

Kampung Tempe Sanan Malang perlu menggunakan beberapa saluran dan media promosi digital yang meliputi Instagram, Youtube, dan TikTok.

Kendala keempat yaitu minimnya infrastruktur dasar pendukung pariwisata serta kompetensi SDM untuk menginterpretasi nilai wisata industri. Lahan parkir Kampung Tempe Sanan Malang sangat terbatas. Untuk memasuki Kampung Tempe Sanan Malang, pengunjung memarkir kendaraan di jalan raya. Oleh karena itu, Kampung Tempe Sanan perlu memprakarsai moda transportasi alternatif yang memudahkan akses ke Kampung Tempe Sanan Malang. Selain itu, Kampung Tempe Sanan Malang perlu menghias tampilan sepanjang jalan kampung secara menarik sesuai identitas unik yang dimiliki Kampung Tempe Sanan Malang. Kampung Tempe Sanan Malang juga hendaknya mengemas atraksi yang ditawarkan dengan berbasis pada pemberian pengalaman tak terlupakan kepada pengunjung.

Berkenaan dengan kompetensi sumber daya manusia, pelaku usaha yang juga operator wisata di Kampung Tempe Sanan Malang memiliki keterbatasan kemampuan untuk berkomunikasi. Kemampuan komunikasi yang dibutuhkan meliputi keterampilan mendengar,

bahasa, negosiasi, dan presentasi (Pabel dan Pearce, 2018). Operator wisata perlu memahami jenis dan teknik komunikasi verbal, non-verbal, dan tertulis. Selain itu operator wisata akan berhadapan dengan situasi yang beragam dan membutuhkan gaya komunikasi yang berbeda (Sulaiman dan Wilson, 2019) antara lain gaya komunikasi asertif, agresif, pasif, dan manipulatif.

4. KESIMPULAN

Kampung Tempe Sanan Malang sebagai salah satu destinasi wisata berbasis komunitas memiliki potensi yang sangat besar karena memiliki daya tarik berupa produk olahan tempe yang menjadi ikon Kota Malang. Untuk itu, Kampung Tempe Sanan Malang perlu membuat strategi pengembangan guna meningkatkan daya saing dan kemampuan bertahan dalam menghadapi berbagai dinamika perubahan lingkungan. Kampung Tempe Sanan Malang membutuhkan masukan dari akademisi untuk melakukan *transfer knowledge* yang dapat digunakan sebagai acuan pengembangan strategi.

Untuk melakukan pengembangan Kampung Tempe Sanan Malang sebagai destinasi wisata yang kompeten, maka dilakukanlah kegiatan pengabdian berupa peningkatan kapabilitas yang meliputi kapabilitas organisasional, kapabilitas pemasaran, dan kapabilitas sumber daya manusia. Peningkatan kapabilitas organisasional dilakukan dengan memperbaiki kelembagaan Paguyuban Pengrajin Tempe dan Kripik Tempe Sanan Malang selaku pengelola yaitu dengan menyusun struktur organisasi baru. Adanya struktur organisasi diharapkan akan memperjelas rantai koordinasi dan wewenang, sehingga dapat dikelola secara profesional.

Peningkatan kapabilitas pemasaran dilakukan dengan kerjasama antara Kampung Tempe Sanan Malang dengan biro travel berupa penyusunan paket wisata dan rancangan rute wisata yang mengintegrasikan dan menghubungkan beberapa destinasi wisata ekonomi kreatif di Malang Raya dengan nama Dewi Ekamaya. Untuk meningkatkan *awareness* masyarakat bahwa Kampung Tempe Sanan Malang bukan hanya sekedar sentra industri tempe, maka digagas *brand* Dewi Kritesa (Destinasi Wisata Kripik Tempe Sanan) yang mencerminkan keunikan dan citra dari Kampung Tempe Sanan sebagai tujuan wisata kuliner dan edukasi. Di samping itu, Kampung Tempe Sanan Malang membuat *content marketing* melalui media promosi digital. Upaya peningkatan kapabilitas sumber daya manusia dilakukan dengan mengenalkan jenis, teknik, dan gaya komunikasi, sehingga pelaku usaha dapat berperan dengan baik sebagai operator wisata.

UCAPAN TERIMA KASIH

Penulis mengucapkan terima kasih kepada Fakultas Ekonomi dan Bisnis Universitas Brawijaya yang telah memberi dukungan finansial terhadap kegiatan pengabdian masyarakat ini.

DAFTAR PUSTAKA

- Abrate, G., Bruno, C., Erbeta, F., & Fraquelli, G. (2020). Which future for traditional travel agencies? a dynamic capabilities approach. *Journal of Travel Research*, 59(5), 777-791. <https://doi.org/10.1177/0047287519870250>
- Ahmady, G. A., Mehrpour, M., & Nikooravesh, A. (2016). Organizational structure. *Procedia-Social and Behavioral Sciences*, 230, 455-462. <https://doi.org/10.1016/j.sbspro.2016.09.057>
- Aprillia, K. F., & Refranisa, R. (2020). Pengembangan RTH Sempadan Sungai Cisadane sebagai salah satu Atraksi Wisata pada Kampung Ekowisata Keranggan. *Selaparang Jurnal Pengabdian Masyarakat Berkemajuan*, 4(1), 349-355. <https://doi.org/10.31764/jpmb.v4i1.3149>
- Beard, F., Petrotta, B., & Dischner, L. (2021). A history of content marketing. *Journal of Historical Research in Marketing*, 13(2), 139-158. <https://doi.org/10.1108/JHRM-10-2020-0052>

- Buck, M. (2013). The role of travel agent and tour operator. In *Marketing in the Tourism Industry (RLE Tourism)*, 67-74. Routledge London
- Chaffey, D. (2022, November 04). *The Content Marketing Matrix*, Smart Insights, <https://www.smartinsights.com/content-management/content-marketing-strategy/the-content-marketing-matrix-new-infographic/>
- Dosi, G., Nelson, R.R., & Winter, S.G. (Eds.). (2000). *Introduction: The Nature and Dynamics of Organisational Capabilities*. Oxford University Press
- Ghazali, A., & Martini, L. (2012). Bandung as service city in Indonesia: Role of academician, business, and community. *Procedia-Social and Behavioral Sciences*, 52, 317-324. <https://doi.org/10.1016/j.sbspro.2012.09.469>
- Helfat, C.E., & Peteraf, M. (2003). The Dynamic Resource-Based View: Capability Lifecycles. *Strategic Management Journal*, 24(10), 997–1010. <https://doi.org/10.1002/smj.332>
- Joseph, J., & Gaba, V. (2020). Organizational structure, information processing, and decision-making: A retrospective and road map for research. *Academy of Management Annals*, 14(1), 267-302. <https://doi.org/10.5465/annals.2017.0103>
- Lemy, D. M., Teguh, F., & Pramezwarly, A. (2019). Tourism development in Indonesia. In *Delivering Tourism Intelligence*. Emerald Publishing Limited.
- Marin-Pantelescu, A., Tăchiciu, L., Căpușneanu, S., & Topor, D. I. (2019). Role of tour operators and travel agencies in promoting sustainable tourism. *Amfiteatru Economic*, 21(52), 654-669. <https://doi.org/10.24818/EA/2019/52/654>
- Mossaz, A., & Coghlan, A. (2017). The role of travel agents' ethical concerns when brokering information in the marketing and sale of sustainable tourism. *Journal of Sustainable tourism*, 25(7), 989-1006. <https://doi.org/10.1080/09669582.2016.1198358>
- Pabel, A. & Pearce, P.L. (2018). Selecting humour in tourism settings—A guide for tourism operators. *Tourism Management Perspectives*, 25, 64-70. <https://doi.org/10.1016/j.tmp.2017.11.005>.
- Rinaldi, C., Cavicchi, A., & Robinson, R. N. (2022). University contributions to co-creating sustainable tourism destinations. *Journal of Sustainable Tourism*, 30(9), 2144-2166. <https://doi.org/10.1080/09669582.2020.1797056>
- Rowley, J. (2008). Understanding digital content marketing. *Journal of Marketing Management*, 24(5-6), 517-540. <https://doi.org/10.1362/026725708X325977>
- Soemaryani, I. (2016). Pentahelix model to increase tourist visit to Bandung and its surrounding areas through human resource development. *Academy of Strategic Management Journal*, 15, 249-259. Retrieved from <https://www.proquest.com/scholarly-journals/pentahelix-model-increase-tourist-visit-bandung/docview/1954473366/se-2>
- Soteriades, M. D., & Avgeli, V. A. (2007). Promoting tourism destinations: A strategic marketing approach. *Tourism: An International Interdisciplinary Journal*, 55(3), 335-345. Retrieved from <https://hrcak.srce.hr/file/38826>
- Sulaiman, M.Z., & Wilson, R. (2019). *Translation and tourism*. Springer Singapore
- Yudha, P., Radyan, D. O., & Akbar, F. A. (2019). Urban tourism based on social capital development model. *Eurasia: Economics & Business*, 1(19), 37-42. <https://doi.org/10.18551/econeurasia.2019-01>
- Zhou, X., Zhan, Y., Feng, G., Zhang, D., & Li, S. (2019). Individualized Tour Route Plan Algorithm Based on Tourist Sight Spatial Interest Field. *ISPRS International Journal of Geo-Information*, 8(4), 1-26. <https://doi.org/10.3390/ijgi8040192>