



Strategi Badan Usaha Milik Desa Adat (BUMDA) dalam Pengembangan Destinasi Pariwisata di Desa Kutuh, Kecamatan Kuta Selatan, Kabupaten Badung. (Studi Kasus: Pantai Pandawa dan Pantai Gunung Payung)

Ananda Amalia Hamidah *

Ni Putu Anik Prabawati

I Kadek Rian Prayana

Fakultas Ilmu Sosial dan Ilmu Politik Universitas Udayana

Correspondence: * anandaamalia161@gmail.com

Abtrack

The purpose of this research is to find out how the strategy of BUMDA Kutuh in developing tourism destinations in Kutuh Village, South Kuta Sub-District, Badung Regency. The type of research is qualitative - descriptive. This research uses the theory of Strategic Planning Process (John Bryson) and SWOT Analysis (Freedy Rangkuti). The results of this study indicate that the indicators of the theory have been optimally implemented by BUMDA Kutuh. SWOT analysis shows that Pandawa Beach and Gunung Payung Beach have the potential to be developed and sustainable but besides that there are challenges that lie in the management of revenue sources. Four key strategic recommendations were generated from the SWOT analysis: (1) Maintaining cooperative relationships with travel agents as one of the efforts to increase the number of visits (SO), (2) Optimizing the relatively large area by providing land or venue rental services for various events (ST), (3) Enforcing regulations by issuing warnings up to sanctions to vendors to encourage compliance with existing rules (WO), (4) Maximizing collaboration with external instructors to enhance vendors' understanding of destination branding (WT).

Keywords; BUMDA Kutuh, Development Strategy, SWOT, Tourism.

ABSTRAK

Tujuan penelitian ini adalah untuk mengetahui bagaimana strategi BUMDA Kutuh dalam pengembangan destinasi pariwisata di Desa Kutuh, Kec. Kuta Selatan, Kab. Badung. Metode penelitian yang digunakan kualitatif – deskriptif. Penelitian ini menggunakan teori Proses Perencanaan Strategi (John Bryson) dan Analisis SWOT (Freedy Rangkuti). Hasil penelitian ini menunjukkan bahwa indikator dari teori sudah optimal dilaksanakan oleh BUMDA Kutuh. Analisis SWOT menunjukkan bahwa Pantai Pandawa dan Pantai Gunung Payung memiliki potensi untuk dikembangkan dan berkelanjutan namun disamping itu terdapat tantangan yang terletak di pengelolaan sumber pendapatan. Menghasilkan empat rekomendasi strategi utama dari analisis SWOT: (1) Menjaga hubungan kerja sama dengan travel agent salah satu upaya untuk meningkatkan jumlah kunjungan (SO), (2) Optimalisasi luas area yang relative luas melalui penyediaan layanan penyewaan lahan atau *venue* untuk pelaksanaan berbagai acara atau *event* (ST), (3) Penegakan peraturan melalui pemberian teguran sampai sanksi kepada pegadang guna mendorong kepatuhan terhadap aturan yang ada (WO), (4) Memaksimalkan kerja sama dengan instruktur luar dalam upaya meningkatkan kapasitas pedagang terkait pemahaman citra destinasi (WT).

Kata Kunci; BUMDA Kutuh, Strategi Pengembangan, SWOT, Pariwisata

I. Pendahuluan

Sebagai negara kepulauan, Indonesia memiliki banyak potensi, termasuk sumber daya alam yang melimpah, keanekaragaman hayati, dan peninggalan sejarah dan budaya. Daya tarik yang dimiliki

Indonesia yakni keindahan alamnya yang berupa gunung, pantai, dan hutan. Berbagai kuliner dan cita rasa yang khas, sejarah yang beragam, dan kebudayaan yang masih kental dapat menarik wisatawan sebagai daya tarik. Keadaan geografis inilah yang merupakan modal awal yang dapat dijadikan daerah tujuan wisata yang dapat dikenalkan oleh wisatawan. Sumber daya alam yang melimpah dapat memberikan manfaat bagi masyarakat, yakni secara ekonomi, sosial dan budaya, apabila sumber daya tersebut dikelola dengan baik.

Pariwisata yakni aksi memanfaatkan sumber daya alam mampu menumbuhkan nilai ekonomi bagi suatu daerah yang merenovasi potensi alam menjadi tempat wisata. Pariwisata salah satu kegiatan yang disukai oleh semua orang, karena mampu menyegarkan pikiran dari kejenuhan, stress, mengembangkan ide-ide kreatif yang mendukung pencapaian hasil kerja secara optimal. Pariwisata juga merupakan kegiatan yang dapat menguntungkan karena dalam hal ini mampu memberikan kontribusi terhadap pertumbuhan ekonomi suatu daerah dan tentunya negara.

Sektor pariwisata sekarang ini memainkan peranan penting dalam perekonomian Indonesia. Pendapat (Yoeti, 2008) mengatakan sektor ekonomi unggul dan mampu menanggulangi kemiskinan ini didukung karena adanya pariwisata. Apabila tidak dikelola dengan baik maka akan berpeluang menimbulkan dampak negative. Untuk mengembangkan potensi-potensi wisata, penerapan manajemen strategi baik dilakukan untuk masyarakat atau pelaku usaha yang berkecimpung dalam pengelolaan sektor pariwisata. Perlu diketahui bahwa manajemen strategi memiliki empat unsur yaitu analisis lingkungan, formulasi strategi, implementasi strategi, dan evaluasi strategi yang perlu diperhatikan sebelum menerapkan strategi (Wheelen dan Hunger, 2012).

Sektor pariwisata memiliki potensi dalam mendatangkan devisa bagi daerah setempat sekaligus negara secara keseluruhan. Pariwisata merupakan kegiatan ekonomi utama secara global dan ekonomi banyak negara berjalan hanya dengan pariwisata (Vidhi Saluja, 2022). Pengelolaan pariwisata penting dilakukan untuk peningkatan pembangunan regional melalui pelaksanaan otonomi daerah, karena dapat menghadirkan akses yang menyerap tenaga kerja, memperbaiki taraf ekonomi masyarakat secara adil dan merata. Faktor-faktor yang mendorong individu atau kelompok untuk melakukan perjalanan wisata, diantaranya karena ingin mengenal kuliner, budaya, dan adat istiadat setempat, ingin berkunjung ke destinasi-destinasi populer, dan keinginan lainnya hanya untuk sekadar rekreasi atau berlibur. Dengan demikian, agar mampu menarik minat wisatawan, objek wisata perlu dikembangkan dengan dukungan dan perhatian khusus dari pemerintah.

Provinsi Bali merupakan salah satu provinsi yang mengandalkan pariwisata sebagai sumber utama pendapatan ekonomi. Keindahan alamnya dari pantai yang menyajikan keindahan matahari terbenam (*sunset*). Kekayaan budayanya termasuk upacara keagamaan Hindu, tarian tradisional, dan kerajinan tangan. Wisata spiritual yang saat ini mulai digemari oleh wisatawan seperti Pura Tirta Empul, Pura Uluwatu, dan Pura Tanah Lot. Oleh karena itu, sektor pariwisata di Bali berkontribusi secara signifikan terhadap Pendapatan Asli Daerah (PAD), menciptakan lapangan pekerjaan, mendorong reputasi terhadap budaya dan adat istiadat yang dimiliki, tempat untuk penduduk mencari nafkah, serta mendorong pertumbuhan ekonomi lokal. Industri ini menjadi tulang punggung perekonomian Bali, mempengaruhi berbagai sektor lain seperti perhotelan, transportasi, kuliner, dan industri kreatif.

Kabupaten Badung merupakan salah satu daerah terkenal di Provinsi Bali. Industri pariwisata sangat maju dan berkembang pesat dibandingkan dengan daerah-daerah lain di Bali. Hal ini didukung oleh berbagai infrastruktur pariwisata yang terus ditingkatkan oleh pemerintah daerah, seperti pembangunan jalan raya, akses mudah ke Bandara Internasional Ngurah Rai, serta pengembangan fasilitas yang mendukung kenyamanan. Terletak di bagian selatan pulau Bali, Kabupaten Bali mencakup sejumlah wilayah yang menjadi pusat industri pariwisata terkemuka.

Kawasan di bagian selatan Pulau Bali atau Bali Selatan merupakan salah satu tujuan populer bagi wisatawan. Wilayah Bali Selatan meliputi area Kuta, Seminyak, Canggu, Legian, Jimbaran, Nusa Dua dan Uluwatu. Area tersebut populer karena memiliki keindahan pantai yang dijadikan penduduk setempat sebagai destinasi wisata. Seperti Pantai Kuta dikenal karena ombaknya yang cocok digunakan untuk para peselancar, kawasan Nusa Dua yang cocok digunakan untuk melakukan aktivitas lari santai

(*jogging*), piknik, dan berendam. Kawasan Canggu, Seminyak, dan Uluwatu merupakan area ternama karena sebagian besar pantai di kawasan tersebut digunakan sebagai *Beach Club* atau tempat hiburan yang menyajikan hiburan berupa music, tarian serta makanan dan minuman di pinggir pantai.

Kawasan wisata alam yang menarik perhatian di Kabupaten Badung wilayah Bali Selatan adalah Pantai Pandawa dan Pantai Gunung Payung. Lokasi dari dua destinasi pariwisata tersebut sama-sama terletak di Desa Kutuh, Kecamatan Kuta Selatan, Kabupaten Badung. Kawasan wisata alam yang menarik perhatian di Kabupaten Badung wilayah Bali Selatan adalah Pantai Pandawa dan Pantai Gunung Payung.

Pantai Pandawa merupakan salah satu destinasi tujuan wisata populer yang berada di Desa Kutuh. Pantai Pandawa dikenal dengan patung ikonik yakni tokoh Pandawa Lima menjadi identitas kawasan ini. Patung tersebut berasal dari tokoh Pandawa dalam sejarah pewayangan, yaitu: Arjuna, Bima, Nakula, Sadewa, dan Yudhistira. Dahulu, Pantai Pandawa disebut sebagai *Secret Beach* atau pantai tersembunyi karena letaknya yang tersembunyi dibalik tebing kapur, di akhir Desember 2012 diresmikan oleh pemerintah setempat dengan diadakannya festival, Pantai Tersembunyi resmi diubah menjadi Pantai Pandawa.

Keunikan dari pantai yang berada di selatan Pulau Bali, salah satunya Pantai Pandawa, terletak pada pasir putihnya yang bersih dan halus serta air lautnya yang jernih dan tenang, hal ini cocok digunakan untuk bersantai-santai di pinggir. Karena Pantai Pandawa berada di balik ketinggian tebing batu kapur, wisatawan yang berkunjung dapat menikmati pesona pantai dari atas tebing. Melakukan swafoto dengan patung Pandawa Lima yang merupakan *icon* dari Pantai Pandawa, hal ini juga yang menjadi wisatawan tertarik untuk berkunjung ke Pantai Pandawa. Wisatawan yang berkunjung selain menikmati keindahan pantai, terdapat daya tarik lain yang disediakan oleh penyelenggara pantai Pandawa. Wisatawan dapat menyewa sepeda listrik, dan bagi wisatawan yang tertarik mengenai budaya Bali, di Pantai Pandawa menyediakan penyewaan pakaian adat Bali dan pementasan Tari Kecak Api. Selain itu, terdapat pelaku usaha yang tersebar dikawasan Pantai Pandawa dengan menjual kuliner (makanan dan minuman), dan souvenir khas Bali. Bagi wisatawan yang ingin menikmati beningnya air laut dapat menyewa kano yang tersebar dipinggir-pinggir pantai. Berenang dapat dilakukan di Pantai Pandawa karena air lautnya yang cukup tenang, berjemur. Sebagai tambahan, bagi wisatawan yang berkunjung pada bulan Maret, khususnya menjelang perayaan Hari Raya Nyepi, terdapat keistimewaan untuk menyaksikan salah satu upacara tradisi umat Hindu, yaitu upacara Melasti. Keberadaan upacara Melasti ini tidak hanya menjadi daya tarik wisata budaya yang unik, tetapi memberikan kesempatan bagi wisatawan untuk melihat dan mempelajari adat, dan budaya setempat. Tidak hanya itu, saat ini ditemukan objek wisata baru yang masih berada satu kawasan dengan Pantai Pandawa, yaitu Pantai Tanah Barak. Tebing kapur yang mengapit jalan raya menuju pantai menjadi salah satu daya tarik utama dari Pantai Tanah Barak. Keberadaan tebing kapur ini mengundang pengunjung sebagai lokasi pembuatan video promosi/iklan, pemotretan prewedding, serta berbagai aktivitas lainnya. Selain menikmati daya tarik di Pantai Pandawa, wisatawan yang berkunjung juga memiliki opsi untuk melanjutkan perjalanan menuju Pantai Tanah Barak.

Manajemen strategi merupakan rangkaian aktivitas manajerial yang dirancang untuk menentukan performa organisasi dalam jangka panjang (Wheelen dan Hunger, 2008). Proses ini mencakup tiga kegiatan utama yaitu perumusan, analisis, dan implementasi strategi (Miller, 2003). Mulyadi (2001) menjelaskan bahwa manajemen strategi merupakan proses kolaboratif antara manajer dan pegawai dalam merumuskan dan menjalankan strategi demi menciptakan pelayanan yang baik dan mewujudkan visi organisasi. Lynch (2018) menambahkan bahwa manajemen strategi adalah rangkaian aktivitas yang melibatkan penyusunan dan pelaksanaan rencana untuk mencapai tujuan organisasi. Fahmi (2014) menekankan pentingnya perencanaan yang mempertimbangkan berbagai aspek agar strategi berdampak positif dalam jangka panjang. Berdasarkan pandangan berbagai ahli tersebut, manajemen strategi dapat disimpulkan sebagai proses terpadu yang melibatkan analisis, perumusan, dan pengaplikasian strategi oleh seluruh unsur organisasi untuk mewujudkan visi jangka panjang secara berkelanjutan, dengan mempertimbangkan dinamika lingkungan internal maupun eksternal.

Dalam ruang lingkupnya, manajemen strategi berpengaruh terhadap peningkatan berkelanjutan dalam organisasi melalui evaluasi yang menyeluruh. Struktur manajemen strategi menjadi dasar penting dalam pengambilan keputusan, terutama terkait profit dan ekspansi. Selain itu, konsep ini juga berfungsi sebagai fondasi penyusunan rencana kerja di berbagai bidang seperti perencanaan, pemasaran, dan keuangan. Dalam konteks strategi, Kamus Besar Bahasa Indonesia mengartikan strategi sebagai rencana untuk mencapai sasaran. Siagian (2004) mendefinisikannya sebagai kesepakatan dan aksi yang dirancang oleh manajemen untuk mencapai tujuan organisasi. Hanan (2018) menekankan bahwa strategi harus dirancang secara menyeluruh dan terkoordinasi agar dapat menjawab tantangan eksternal. Sementara Craig (1996) menyatakan bahwa strategi mencakup tujuan jangka panjang dan distribusi sumber daya yang diperlukan. Dengan demikian, strategi merupakan hasil perencanaan manajemen tingkat atas yang akan diterapkan menyeluruh ke seluruh unsur organisasi untuk mengarahkan perkembangan ke masa depan.

Perencanaan strategis diperlukan agar organisasi dapat menghadapi ketidakpastian masa depan (Bryson, 2001). Dalam prosesnya, Bryson (2016) mengemukakan delapan tahap, yaitu: memprakarsai proses perencanaan dengan melibatkan pemangku kepentingan; mengidentifikasi mandat formal dan informal organisasi; memperjelas misi dan nilai; menilai lingkungan eksternal (peluang dan ancaman); menilai lingkungan internal (kekuatan dan kelemahan); mengidentifikasi isu strategis; merumuskan strategi yang sesuai; serta membentuk visi masa depan organisasi. Teori Bryson dipilih karena sesuai untuk organisasi sosial dan instansi pemerintah, serta mampu mengarahkan proses strategis berdasarkan kondisi lingkungan eksternal.

Tujuan utama manajemen strategi adalah mencapai hasil optimal melalui penerapan dan evaluasi strategi yang efektif, merumuskan strategi baru, dan menganalisis hambatan maupun peluang yang ada. Inovasi menjadi kunci agar organisasi tetap relevan dan diminati. Selain itu, manajemen strategi memberikan manfaat besar seperti panduan jangka panjang, adaptasi terhadap perubahan, peningkatan efektivitas, penguatan daya saing, serta keterlibatan pegawai yang lebih tinggi yang pada akhirnya menurunkan resistensi terhadap perubahan.

Berdasarkan hasil observasi, adapun uraian permasalahan diantaranya: Pantai Pandawa dan Pantai Gunung Payung terjadi ketimpangan jumlah kunjungan wisatawan. Berikut jumlah kunjungan wisatawan ke Pantai Pandawa tahun 2023:

Gambar 2. Jumlah Kunjungan Wisatawan Pantai Pandawa

BHAGA UTSAHA MANUNGGAL DESA ADAT [BUMDA] DESA KUTUH											
UNIT PENGELOLA KAWASAN WISATA PANTAI PANDAWA											
KUNJUNGAN WISATAWAN											
DTW PANTAI PANDAWA											
Periode: 2023											
NO	BULAN	KENDARAAN			KUNJUNGAN						JUMLAH KUNJUNGAN
		SEPEDA MOTOR	MOBIL	BUS	DOMESTIK			MANCANEGERA			
					ANAK	DEWASA	TOTAL	ANAK	DEWASA	TOTAL	
1	JANUARI	11.551	12.878	1.140	12.455	90.999	103.455	125	10.850	10.975	114.430
2	FEBRUARI	11.746	10.784	1.371	14.122	75.069	89.191	65	11.399	11.464	100.655
3	MARET	12.245	10.007	1.021	10.881	64.059	74.940	89	13.610	13.699	88.639
4	APRIL	14.129	16.930	420	2.019	87.588	90.387	152	12.763	12.915	103.302
5	MEI	17.434	13.509	1.668	17.671	99.407	117.078	131	12.971	13.102	130.080
6	JUNI	19.344	19.137	1.438	14.173	119.528	133.699	243	13.375	13.618	147.311
7	JULI	16.327	29.418	1.090	7.787	115.821	123.608	293	14.979	15.272	138.880
8	AGUSTUS	17.619	15.267	687	4.548	87.420	91.968	322	16.868	17.210	109.178
9	SEPTEMBER	14.447	13.858	967	5.680	83.526	90.295	138	16.466	16.604	106.910
10	OKTOBER	16.253	14.936	1.280	13.615	93.700	107.316	171	15.718	15.889	123.205
11	NOPEMBER	16.982	15.125	1.239	12.224	93.697	106.821	283	13.949	14.162	119.973
12	DESEMBER	16.345	16.551	8.378	18.256	174.982	194.238	243	11.568	11.811	206.049
TOTAL		181,822	178,398	20,689	136,233	1,185,668	1,321,901	2,175	164,436	166,611	1,488,512
RERATA / BULAN		15,162	14,867	1,724	11,353	98,806	110,158	181	13,703	13,884	124,043

(Sumber: BUMDA, 2024)

Berdasarkan data jumlah kunjungan wisatawan pada tahun 2023 mengalami fluktuasi yang cukup signifikan. Ini erat kaitannya dengan faktor musiman dan pelaksanaan berbagai kegiatan atau *event*

yang diselenggarakan oleh pengelola pantai. Total jumlah kunjungan tahun 2023 mencapai 1,488,512 dan tertinggi tercatat pada bulan Desember, dengan total pengunjung mencapai 206,049 orang. Angka ini dipengaruhi oleh beberapa faktor, diantaranya adanya pelaksanaan acara tahunan “Pandawa Festival” dan bertepatan dengan musim liburan akhir tahun termasuk perayaan Natal dan Tahun Baru, yang secara tradisional merupakan periode dengan aktivitas wisata yang tinggi.

Selanjutnya, jumlah kunjungan tertinggi kedua tercatat pada bulan Juni dengan total pengunjung sebanyak 147,311 orang, diikuti oleh bulan Juli dengan jumlah pengunjung mencapai 138,880 orang. Tingginya wisatawan yang berkunjung pada kedua bulan tersebut juga didukung oleh pelaksanaan kegiatan khusus yang diselenggarakan oleh pengelola Pantai Pandawa yaitu “Semarak Pandawa.” Sebaliknya, jumlah kunjungan terendah terjadi pada bulan Maret dengan total 88,939 pengunjung. Penurunan ini disebabkan oleh pelaksanaan ibadah puasa yang berlangsung pada bulan tersebut. Faktor ini mempengaruhi jumlah kunjungan secara signifikan, mengingat banyak wisatawan yang melakukan kunjungan ke Pantai Pandawa berasal dari Pulau Jawa, di mana mayoritas penduduknya melaksanakan ibadah puasa.

Sedangkan jumlah kunjungan wisatawan ke Pantai Gunung Payung pada tahun 2023 sesuai dengan gambar sebagai berikut:

Gambar 3. Jumlah Kunjungan Wisatawan Pantai Gunung Payung

BHAGA UTSAHA MANUNGGAL DESA ADAT [BUMDA] DESA KUTUH							
UNIT PENGELOLA KAWASAN WISATA PANTAI GUNUNG PAYUNG							
KUNJUNGAN WISATAWAN							
PANTAI GUNUNG PAYUNG							
Periode: 2023							
NO	BULAN	KENDARAAN			KUNJUNGAN		JUMLAH KUNJUNGAN
		SEPEDA MOTOR	MOBIL	BUS	DOMESTIK DEWASA	MANCANEGARA DEWASA	
1	JANUARI	2.473	1.117	36	7.816	2.154	9.970
2	PEBRUARI	1.931	1.004	69	6.514	2.138	8.652
3	MARET	2.462	1.003	51	8.046	2.465	10.511
4	APRIL	2.253	1.190	38	8.820	2.349	11.169
5	MEI	2.428	996	124	7.834	2.617	10.451
6	JUNI	3.113	1.523	154	11.075	1.955	13.030
7	JULI	2.997	1.905	33	11.910	2.017	13.927
8	AGUSTUS	3.818	2.046	42	13.712	2.325	16.037
9	SEPTEMBER	3.231	1.600	22	10.320	2.543	12.863
10	OKTOBER	3.300	1.394	57	10.521	2.167	12.688
11	NOPEMBER	3.302	1.446	24	10.715	2.101	12.816
12	DESEMBER	3.082	1.540	54	10.747	1.568	12.315
TOTAL		34.390	16.764	704	118.030	26.399	144.429
RERATA / BULAN		2.866	1.397	59	9.836	2.200	12.036

(Sumber: BUMDA, 2024)

Berdasarkan data tersebut diatas, jumlah kunjungan wisatawan ke Pantai Gunung Payung pada tahun 2023 hanya 144,429 orang dengan rerata/bulan yakni 12.036 orang. Pada bulan Agustus merupakan jumlah kunjungan tertinggi yakni mencapai 16,037 orang, situasi ini bisa dijadikan momentum untuk mendongkrak jumlah pengunjung ke Gunung Payung. Sedangkan, jumlah kunjungan terendah berada di bulan Februari dengan total 8,652 pengunjung. Merujuk dari data diatas, dapat dilihat jika jumlah pengunjung mengalami fluktuasi, dengan pola kenaikan dan penurunan yang menunjukkan ketidakstabilan. Situasi tersebut mengisyaratkan bahwa strategi pengembangan yang dilakukan belum sepenuhnya optimal dalam memaksimalkan potensi daya tarik wisata yang dimiliki pantai Gunung Payung. Kondisi ini dipengaruhi promosi yang efektif dan kurangnya inovasi dalam pengembangan fasilitas atau kegiatan wisata yang menarik.

II. Metode Penelitian

Dalam penelitian ini, penulis menggunakan metode penelitian kualitatif dengan pendekatan deskriptif. Pendekatan ini dipilih karena mampu menggambarkan dan memahami fenomena sosial serta perilaku manusia secara mendalam, sesuai dengan pandangan Creswell (2014) yang menyatakan bahwa penelitian kualitatif bertujuan memahami pandangan individu atau kelompok terhadap suatu fenomena. Dalam metode ini, penulis berperan sebagai instrumen utama yang mengamati objek secara alami (Sugiyono, 2016). Djam'an Satori (2014) juga menegaskan bahwa pendekatan kualitatif bertujuan mengungkap kondisi sosial dengan menggambarkan realitas berdasarkan data yang dikumpulkan secara alami. Oleh karena itu, melalui metode ini penulis berupaya mengungkap strategi Badan Usaha Milik Desa Adat (BUMDA) dalam mengembangkan destinasi wisata di Desa Kutuh, khususnya Pantai Pandawa dan Pantai Gunung Payung.

Sumber data yang digunakan dalam penelitian ini terdiri atas data primer dan sekunder. Data primer diperoleh langsung dari informan melalui wawancara dan observasi di lokasi penelitian, sedangkan data sekunder diperoleh dari jurnal, buku, dokumen, dan literatur lainnya yang relevan. Unit analisis dalam penelitian ini adalah BUMDA Kutuh serta individu seperti manajer Pantai Pandawa dan Pantai Gunung Payung (Morissan, 2017). Lokasi penelitian ditetapkan di dua tempat yaitu Pantai Pandawa dan Pantai Gunung Payung yang berlokasi di Desa Kutuh, Kecamatan Kuta Selatan, Kabupaten Badung.

Informan dipilih menggunakan teknik purposive sampling yang memungkinkan peneliti menentukan subjek yang dianggap paling memahami persoalan dan mampu memberikan informasi yang relevan (Sugiyono, 2012). Informan terdiri dari Direktur Utama BUMDA Kutuh, manajer masing-masing pantai, serta masyarakat seperti wisatawan dan pelaku usaha. Pengumpulan data dilakukan melalui tiga teknik utama yaitu observasi langsung, wawancara baik secara langsung maupun tidak langsung (Pasolong, 2013), dan dokumentasi (Sugiyono, 2013). Dokumentasi digunakan sebagai penguat hasil observasi dan wawancara dan mencakup data primer dan sekunder.

Analisis data dilakukan menggunakan model Miles dan Huberman (1992) yang mencakup reduksi data, penyajian data, dan penarikan kesimpulan. Reduksi data dilakukan untuk memilah informasi penting dan merangkum temuan sesuai dengan fokus strategi BUMDA. Penyajian data dilakukan dalam bentuk narasi, tabel, atau grafik, dan penarikan kesimpulan bersifat sementara hingga diperkuat oleh bukti konsisten. Analisis SWOT juga diterapkan untuk merumuskan strategi berdasarkan kekuatan, kelemahan, peluang, dan ancaman.

Keabsahan data diuji melalui teknik triangulasi sumber, yaitu dengan membandingkan data dari berbagai informan untuk memverifikasi kebenaran informasi (Moleong dalam Hadi, 2016; Mekarisce dalam Nurfajriani, 2024). Contohnya, data dari BUMDA tentang proses strategi dikonfirmasi kembali kepada pihak BP2 yang terlibat dalam perencanaan tersebut. Akhirnya, penyajian data dilakukan secara sistematis melalui teks naratif dan tabel agar dapat dianalisis secara lebih mudah dan mendalam, sesuai dengan panduan dari Miles dan Huberman (dalam Sugiyono, 2011).

III. Hasil dan Pembahasan

BUMDA Kutuh telah melaksanakan berbagai indikator dalam proses perencanaan strategi sebagaimana yang dikemukakan oleh John M. Bryson. Pada indikator pertama, yaitu memprakarsai dan menyepakati proses perencanaan strategi, BUMDA Kutuh telah memenuhi hal ini dengan peran aktif dari Bendesa Adat sebagai pemrakarsa utama. Proses perumusan strategi dilakukan secara musyawarah dengan melibatkan berbagai pihak dan dikoordinasikan oleh Badan Perencanaan dan Pengembangan (BP2), yang menyusun strategi berdasarkan masukan dari berbagai elemen internal serta pengamatan lapangan. Selanjutnya, pada indikator identifikasi mandat organisasi, BUMDA Kutuh

telah memenuhinya dengan merujuk pada Perarem No. 05 Tahun 2019 yang merupakan dasar hukum pembentukan dan pengelolaan lembaga tersebut.

Dalam aspek memperjelas misi dan nilai-nilai organisasi, BUMDA Kutuh telah melaksanakannya meskipun secara formal hanya tertuang dalam maksud dan tujuan organisasi. Namun, implementasi nilai-nilai tersebut telah nyata diterapkan, terutama dalam bentuk pemberdayaan masyarakat lokal. Untuk indikator penilaian terhadap lingkungan eksternal, para manajer unit baik di Pantai Pandawa maupun Pantai Gunung Payung telah mampu menganalisis berbagai faktor seperti SDM, infrastruktur, aksesibilitas, serta nilai-nilai lokal yang berakar pada konsep Tri Hita Karana. Hal serupa juga berlaku dalam penilaian terhadap lingkungan internal, di mana para manajer mampu mengidentifikasi kekuatan dan kelemahan melalui aspek infrastruktur, sumber pendanaan, serta kondisi alam dan sosial masyarakat.

BUMDA Kutuh juga telah berhasil mengidentifikasi isu-isu strategis yang dihadapi organisasi melalui pelaksanaan rapat PNL bulanan sebagai forum evaluasi dan pembahasan masalah aktual. Dari forum tersebut, strategi baru pun dirumuskan sebagai respons terhadap dinamika yang muncul, sekaligus sebagai dasar dalam pengembangan destinasi wisata. Terakhir, terkait penciptaan visi organisasi yang efektif untuk masa depan, BUMDA Kutuh telah menunjukkan keberhasilannya melalui keterlibatan aktif masyarakat lokal, baik sebagai pelaku usaha maupun tenaga kerja di unit-unit pariwisata yang dikelola. Hal ini menunjukkan bahwa visi organisasi tidak hanya bersifat teoritis, tetapi juga telah diimplementasikan secara nyata sesuai dengan kondisi dan kebutuhan lokal.

3.2 Pembahasan

3.2.1 Keterkaitan dengan Proses Perencanaan Strategi

Kerzner (2001), perencanaan strategis (*strategic planning*) adalah panduan bagi organisasi dalam bergerak dari situasi saat ini menuju kondisi yang diharapkan dalam 5 hingga 10 tahun ke depan. Melalui proyeksi kondisi masa depan, instrumen manajerial ini dimanfaatkan dalam proses pengelolaan dan memahami kondisi saat ini secara menyeluruh. Perencanaan strategis merupakan agenda jangka panjang yang dirancang oleh pihak manajerial dengan koordinasi bersama pekerja lainnya yang dimiliki dan digunakan sebagai pedoman untuk mencapai tujuan-tujuan organisasi secara efektif. Perencanaan organisasi melibatkan upaya untuk menentukan arah jangka panjang melalui visi, misi, tujuan, dan sasaran yang ingin dicapai di masa depan. Hal ini juga mencakup bagaimana organisasi memobilisasi sumber dayanya agar dapat berperan aktif dalam pencapaian target.

BUMDA Kutuh telah melakukan proses perencanaan strategis mengenai pengembangan atau pengelolaan destinasi pariwisata Pantai Pandawa dan Pantai Gunung Payung. Dalam penelitian ini penyusunan yang dilakukan oleh BUMDA Kutuh dilihat dari indikator proses perencanaan strategis menurut John M. Bryson (2016). Temuan yang telah dijelaskan sebelumnya menjadi dasar dari hal tersebut, kemudian, korelasi dengan proses perencanaan strategis sebagaimana dijelaskan oleh John M. Bryson sebagai berikut:

1. Memprakarsai dan Menyepakati Suatu Proses Perencanaan Strategi

Proses pengambilan keputusan, baik secara internal maupun eksternal, terkait dengan berbagai cara dan langkah dalam perencanaan strategis mengharuskan pemrakarsa untuk melakukan negosiasi dengan pihak-pihak yang memiliki peran penting. Yang dimaksud pihak ini adalah konsultan atau mitra dari luar organisasi yakni *stakeholder* sebutan bagi kelompok, unit, atau bentuk organisasi lainnya. Dalam proses membuat perencanaan, penting untuk mencermati pendapat dari *stakeholder* guna untuk mengetahui terkait situasi serta kondisi di lapangan. Menyusun kesepakatan mengenai maksud dari upaya perencanaan serta menetapkan pihak-pihak utama dalam pengambilan keputusan merupakan tugas dari pemrakarsa.

Destinasi pariwisata Pantai Pandawa dan Pantai Gunung Payung sampai saat ini dikelola oleh BUMDA Kutuh. Pemrakarsa dalam proses pengesahan kesepakatan dipegang oleh Desa Adat, yang dalam hal ini Bendesa Adat selaku pemimpin tertinggi dalam struktur pemerintahan adat. Proses perencanaan dan

perumusan strategi dilakukan oleh Badan Perencanaan dan Pengembangan (BP2) yang memiliki peran dalam menyusun arah kebijakan pengembangan. Sementara itu, BUMDA Kutuh sebagai pengelola yang bertanggung jawab secara langsung terhadap operasional kedua destinasi tersebut, turut berpartisipasi dalam proses perencanaan strategi.

BUMDA Kutuh mengetahui secara rinci mengenai perkembangan kawasan wisata, kendala yang dihadapi, serta potensi dan kekurangan yang perlu ditangani. Keberadaan BUMDA berada di bawah kepengawasan pemerintahan adat, oleh karena itu setiap proses perencanaan pengembangan termasuk dalam pengembangannya, Desa Adat wajib berperan aktif dalam mengambil keputusan.

BUMDA Kutuh dalam mengkoordinasikan serta mengembangkan destinasi pariwisata Pantai Pandawa dan Pantai Gunung Payung, diperlukan kolaborasi dengan berbagai pihak karena pengembangan suatu objek pariwisata tidak bisa dilakukan secara mandiri.

Berdasarkan hal tersebut, dapat disimpulkan bahwa indikator ini telah terpenuhi secara optimal oleh BUMDA Kutuh. Dalam proses perencanaan strategi hingga pada tahap penyepakatan, seluruh pihak terkait: Desa Adat, BP2, serta BUMDA Kutuh turut berperan aktif. Mengingat BUMDA Kutuh berada di bawah naungan Pemerintahan Adat, maka partisipasi dari Desa Adat beserta prajurunya menjadi suatu keharusan dalam keseluruhan proses perencanaan strategi hingga tahap pengembangan. Keterlibatan Desa Adat dalam hal ini berfungsi untuk mendukung BP2 dan BUMDA Kutuh dalam melakukan peninjauan kembali terhadap urgensi dan relevansi strategi yang dirumuskan. Sehingga, strategi yang dihasilkan dapat tepat sasaran.

2. Mengidentifikasi Mandat Organisasi

Pada struktur kelembagaan, keberadaan mandat atau intruksi menjadi suatu keharusan karena berfungsi untuk mengatur secara tegas setiap tindakan maupun aktivitas yang dilakukan oleh individu-individu di dalamnya. Terdapat mandat formal dan mandat informal dalam organisasi. Umumnya, mandat informal tertuang dalam norma-norma yang berlaku, sementara bentuk mandat formal dapat ditemukan dalam peraturan, pasal-pasal, undang-undang, maupun ketentuan hukum lainnya.

Perarem No. 05 Tahun 2019 tentang Perubahan atas Perarem Desa Adat Kutuh No. 01 Tahun 2014 tentang Pembentukan dan Pengelolaan BUMDA, merupakan mandat formal yang digunakan BUMDA Kutuh sebagai acuan dalam pengelolaan dan pengembangan destinasi pariwisata Pantai Pandawa dan Pantai Gunung Payung. Sebagai kawasan pariwisata yang dikelola oleh Desa Adat dan tidak boleh menyimpang dari Perarem, maka dari itu sumber daya manusia berasal dari masyarakat lokal Desa Adat Kutuh.

Melalui penjelasan diatas jika dikaitkan dengan indikator mengidentifikasi mandat organisasi bahwasannya BUMDA Kutuh memiliki Perarem No. 05 Tahun 2019 tentang Perubahan atas Perarem Desa Adat Kutuh No. 01 Tahun 2014 tentang Pembentukan dan Pengelolaan BUMDA. Meskipun mandat yang dimiliki oleh BUMDA Kutuh hanya sebatas Perarem atau Peraturan di lingkup Desa Adat tetapi seluruh aktivitas yang mempengaruhi pengelola dan pengembangan tidak pernah menyimpang dari Perarem tersebut.

3. Memperjelas Misi dan Nilai-Nilai Organisasi

Penegasan terhadap misi mempermudah semua pihak dalam mengenali arah tujuan utama yang hendak dicapai serta mencegah potensi permasalahan yang mungkin muncul dalam suatu organisasi. Analisis terhadap pihak-pihak berkepentingan perlu dilakukan oleh tim perencanaan strategis sebagai langkah awal sebelum memperjelas dan mengembangkan misi. Dengan menganalisis hal tersebut, dapat dijelaskan apakah organisasi perlu menyusun strategi yang berbeda atau merumuskan misi yang bervariasi guna menyesuaikan diri dengan beragam stakeholder yang dimiliki.

BUMDA Kutuh dalam memperjelas organisasi tidak menggunakan istilah visi dan misi seperti organisasi formal pada umumnya. Karena BUMDA Kutuh merupakan organisasi yang bergerak di lingkup adat, oleh karena itu untuk memperjelas misi organisasi, BUMDA Kutuh menggunakan “maksud dan tujuan” yang maknanya hampir serupa dengan visi misi yaitu merupakan harapan atau tujuan dari suatu

organisasi yang kemudian diimplementasikan melalui misi guna mencapai visi yang ditetapkan. Kejelasan misi organisasi berperan penting dalam mencegah potensi permasalahan di masa depan serta memberikan arah yang jelas terkait tujuan yang ingin dicapai oleh organisasi. Adapun maksud dan tujuan dari BUMDA Kutuh yakni: pembentukan BUMDA untuk sebagai upaya nyata dalam membawa perubahan sosial dan ekonomi yang lebih baik bagi masyarakat adat seluruh kegiatan pengelolaan padaruwén Desa Adat diarahkan dan ditampung dalam suatu usaha perekonomian yang dimaksudnya melalui pembentukan lembaga usaha milik Desa Adat sesuai tujuan pembangunan Desa Adat dengan berlandaskan pada Tri Hita Karana. Makna dari maksud dan tujuan tersebut ialah BUMDA Kutuh sebagai lembaga usaha di bidang perekonomian membantu menampung, mendorong dan meningkatkan taraf hidup masyarakat lokal Desa Adat Kutuh melalui penyediaan lapangan pekerjaan. Dengan demikian, diharapkan dapat membantu mengasah *soft skill* dan *hard skill* setiap individu, mendorong perekonomian masyarakat serta desa.

Memperjelas visi dan nilai organisasi, langkah ini telah terpenuhi, sebab dapat dilihat dari penjabaran maksud dan tujuan dari BUMDA Kutuh serta bagaimana implementasinya terhadap masyarakat lokal saat ini memiliki kesesuaian.

4. Menilai Lingkungan Eksternal: Peluang dan Ancaman

Lingkungan eksternal organisasi yang mencakup peluang dan ancaman tim perencanaan harus mampu mengidentifikasi secara tepat. Dengan menganalisis faktor politik, ekonomi, sosial, dan teknologi (PEST), peluang dan ancaman dapat dikenali. Para *stakeholder* juga harus dipantau disamping mengontrol keadaan PEST oleh tim perencanaan. Peluang dapat menimbulkan perubahan meskipun situasi yang diperoleh dari ancaman. Maka dari itu tim perencanaan harus berfokus pada keadaan lingkungan eksternal organisasi.

Pemimpin dari masing-masing destinasi pariwisata, yakni Pantai Pandawa dan Pantai Gunung Payung, telah melakukan identifikasi terhadap kondisi lingkungan eksternal kawasan pariwisata yang mereka kelola. Berdasarkan hasil identifikasi tersebut, ditemukan sejumlah peluang strategis yang dapat mendukung pengembangan pariwisata. Pertama, kawasan wisata memiliki luas area yang relative besar, sehingga berpotensi menampung jumlah wisatawan dalam skala yang signifikan. Kedua, pengelolaan yang berada di bawah kewenangan Desa Adat oleh karean itu tidak terikat oleh regulasi pemerintah. Ketiga, lokasi destinasi yang tidak berada pada jalur lalu lintas padat menjadikan mudah diakses oleh wisatawan maupun travel agent. Keempat, penerapan konsep Tri Hita Karana yaitu menjaga kelestarian alam sehingga tebing-tebing dan terumbu karang tetap dijaga. Terakhir, prinsip pemberdayaan masyarakat lokal menjadi landasan utama dalam pengelolaan destinasi, yang ditunjukkan melalui pemanfaatan sumber daya manusia dari masyarakat Desa Kutuh itu sendiri.

Peluang-peluang tersebut tidak hanya berkontribusi terhadap peningkatan jumlah kunjungan wisatawan, tetapi juga memberikan dampak positif terhadap pengembangan kapasitas sumber daya manusia.

Namun demikian, untuk ancaman yang dihadapi terletak pada pendanaan. Ini dikarenakan sumber utama pendapatan berasal dari penjualan tiket masuk, yang mengakibatkan keterlambatan dan keterbatasan anggaran untuk pengembangan dan peningkatan fasilitas wisata secara berkelanjutan.

Mengacu pada indikator menilai lingkungan eksternal: peluang dan ancaman, masing-masing pemimpin bersama BUMDA Kutuh telah mampu menilai lingkungan eksternal dengan menjabarkan apa yang menjadi peluang serta ancaman untuk pengembangan objek wisata Pantai Pandaw dan Pantai Gunung Payung.

5. Menilai Lingkungan Internal: Kekuatan dan Kelemahan

Lingkungan internal: kekuatan dan kelemahan dapat dinilai melalui sumber daya, strategi sekarang, dan kinerja. Andaikata parameter penilaian tidak mampu dipenuhi dengan baik, maka dukungan dari *stakeholder* eksternal berisiko ditarik, karena pada dasarnya mereka cenderung menilai berdasarkan kinerja organisasi. Evaluasi terhadap efektivitas strategi alternatif, distribusi kekuasaan, desain

organisasi, dan alokasi sumber daya tidak dapat dilakukan tanpa adanya informasi serta kriteria kinerja yang jelas. Hal ini berpotensi meningkatkan kemungkinan terjadinya konflik dalam organisasi.

Berdasarkan hasil temuan yang didapatkan, para pemimpin dari Pantai Pandawa dan Pantai Gunung Payung melakukan penilaian terhadap lingkungan internal masing-masing destinasi. Keduanya merupakan kawasan pariwisata yang terletak di wilayah Badung Selatan dan memiliki luas area yang cukup besar, sehingga mampu menampung wisatawan dalam jumlah relative banyak. Selain itu, kedua pantai ini memiliki potensi alam yang menonjol, khususnya dari sisi perairan. Karakteristik ombak yang relative tenang menjadi salah satu kekuatan utama yang mendukung pengembangan aktivitas wisata bahari secara aman dan nyaman.

Sumber daya manusia berasal dari masyarakat lokal Desa Kutuh dinilai menjadi faktor kelemahan internal. Meskipun menggunakan pendekatan berbasis pemberdayaan masyarakat menjadi prinsip utama dalam pengelolaan, dalam praktiknya masih terdapat masyarakat yang melanggar aturan yang telah disepakati bersama, sehingga menimbulkan tantangan tersendiri dalam manajemen. Selain itu, pendanaan juga menjadi kelemahan sekaligus ancaman bagi keberlanjutan pengelolaan destinasi.

Berjalan dari jabaran di atas, diketahui bahwa indikator menilai lingkungan internal: kekuatan dan kelemahan, telah berhasil diidentifikasi. Pihak Manajer Utama dari Pantai Pandawa dan Pantai Gunung Payung bersama dengan BUMDA Kutuh mampu mengutarakan secara jelas faktor-faktor internal yang menjadi keunggulan maupun kelemahan dalam pengembangan kedua destinasi pariwisata tersebut.

6. Mengidentifikasi Isu Strategi yang Dihadapi Organisasi

Identifikasi isu strategis dipandang sebagai bagian krusial dalam proses perencanaan strategis, dari sinilah arah tujuan, misi, dan nilai-nilai organisasi bisa benar-benar terbentuk. Menentukan pilihan kebijakan yang akan dijalankan oleh organisasi, diperlukan terlebih dahulu proses identifikasi isu sebagai langkah awal yang bertujuan menunjang pengambilan keputusan. Isu strategis harus disampaikan secara jelas dan ringkas.

Dalam melakukan analisis guna mengenal persoalan yang timbul di lapangan, BUMDA Kutuh melakukan rapat PNL (*Provit and Lost*) rutin setiap bulannya. Rapat PNL ini dihadiri oleh internal BUMDA Kutuh serta manajer dari masing-masing unit usaha menyampaikan faktor-faktor yang menjadi kendala dalam melakukan pengembangan di Pantai Pandawa dan Pantai Gunung Payung. Tambahan pula, rapat tersebut membahas mengenai perkembangan, pendapatan yang diperoleh dari penjualan tiket masuk serta rincian pengeluaran yang dikeluarkan untuk biaya pemeliharaan fasilitas dan pengembangan yang telah dilakukan di kawasan Pantai Pandawa dan Pantai Gunung Payung.

Pemenuhan indikator terkait mengidentifikasi isu strategis oleh BUMDA Kutuh telah tercapai. Hal tersebut tercermin dari upaya BUMDA Kutuh melakukan identifikasi isu strategis dengan cara pelaksanaan rapat PNL secara rutin setiap bulan. Dari hasil rapat tersebut nantinya akan mengetahui kendala yang dihadapi, sehingga ditetapkan prioritas masalah yang menjadi kewenangan BUMDA Kutuh untuk diselesaikan. Selanjutnya, strategi yang tepat dapat dirumuskan guna menangani permasalahan tersebut secara efektif dan efisien.

7. Merumuskan Strategi untuk Mengelola Isu-Isu

Strategi dipersepsikan sebagai apa yang dilakukan organisasi, alasan di balik tindakannya, serta identitasnya dapat dijelaskan melalui strategi, yang mencakup pola tujuan, kebijakan, program, tindakan, keputusan, hingga alokasi sumber daya. Oleh sebab itu, strategi yang efektif harus memenuhi sejumlah kriteria, antara lain mampu berfungsi secara teknis dengan optimal. Dalam hal ini, strategi berperan sebagai perpanjangan dari misi organisasi yang bertujuan menjembatani hubungan antara organisasi dan lingkungannya.

Perumusan strategi dalam mengelola berbagai isu yang dihadapi oleh BUMDA Kutuh dalam pengembangan destinasi pariwisata Pantai Pandawa dan Pantai Gunung Payung diawali dengan pelaksanaan analisis lingkungan internal dan eksternal oleh masing-masing Manajer Utama dari kedua destinasi tersebut. Hasil analisis tersebut selanjutnya menjadi bahan utama dalam forum rapat PNL

yang diselenggarakan oleh BUMDA Kutuh bersama jajaran terkait. Melalui rapat tersebut, strategi pengembangan dirumuskan secara partisipatif dan disesuaikan dengan kondisi actual di lapangan.

Berdasarkan dari pemaparan diatas dapat disimpulkan bahwa indikator merumuskan strategi untuk mengelola isu-isu sudah terpenuhi secara optimal. BUMDA Kutuh secara aktif melaksanakan rapat PNL sebagai wadah evaluasi dan identifikasi terhadap berbagai permasalahan yang muncul selama penerapan strategi sebelumnya.

8. Menciptakan Visi Organisasi yang Efektif bagi Masa Depan.

Visi keberhasilan sebagai hasil dari penerapan strategi dan pencapaian potensi secara menyeluruh, organisasi seharusnya tergambarkan melalui suatu deskripsi yang menjelaskan bagaimana kondisi idela yang ingin dicapai. Sebagian besar organisasi cenderung menjadikan visi keberhasilan sebagai acuan dalam pelaksanaan strategi, bukan sebagai dasar dalam perumusannya.

Dalam upaya menciptakan visi organisasi yang efektif dan efisien, hasil temuan penelitian ini menunjukkan bahwa BUMDA Kutuh menerapkan maksud dan tujuan yang memiliki makna sama dengan visi dan misi. BUMDA Kutuh telah mengimplementasikan melalui keterlibatan aktif masyarakat lokal Desa Kutuh yang diperkerjakan sebagai pelaku usaha maupun staff di kawasan Pantai Pandawa dan Pantai Gunung. Langkah ini mencerminkan dari pelaksanaan maksud dan tujuan yang telah ditetapkan sebelumnya pada Perarem Desa Adat Kutuh.

Prinsip pemberdayaan masyarakat diterapkan oleh BUMDA Kutuh serta mengacu pada hasil temuan di lapangan dan wawancara, dapat disimpulkan bahwa indikator ini telah terpenuhi. Hal ini menunjukkan bahwa BUMDA Kutuh secara konsisten melaksanakan prinsip pemberdayaan dalam pengelolaan destinasi pariwisata, dengan melibatkan masyarakat lokal.

3.2.2 Hasil Temuan Ditinjau dari Analisis SWOT

Analisis SWOT menjadi cara yang logis untuk menggali kekuatan (*strength*) dan peluang (*opportunities*), sambil berupaya mengatasi kelemahan (*weakness*) dan ancaman (*threat*). Matriks SWOT sebagai alat bantuan yang berfungsi untuk merangkum dan menyusun faktor-faktor strategis secara lebih terarah. Matriks ini berfungsi sebagai instrument dalam merumuskan strategi pengembangan destinasi wisata, dengan memberikan gambaran yang sistematis mengenai peluang serta ancaman yang ada, yang kemudian dihubungkan dengan kekuatan dan kelemahan internal yang dimiliki.

Identifikasi Lingkungan Eksternal dan Lingkungan Internal

Temuan penelitian, pengamatan, wawancara, serta kajian dalam penelitian ini terdapat berbagai faktor dalam aspek lingkungan eksternal dan internal yang perlu diperhatikan dalam proses pengembangan destinasi pariwisata Pantai Pandawa dan Pantai Gunung Payung. Penemuan yang didapatkan dari hasil wawancara dan pengamatan berdasarkan kondisi lapangan di Pantai Pandawa dan Pantai Gunung Payung memiliki kesaman. Adapun penjabarannya yaitu:

Tabel 4. 1 Analisis SWOT

	Peluang	Ancaman
Pantai Pandawa	1. Tidak terikat oleh pemerintah karena badan usaha milik desa adat. 2. Lokasi strategis terhindar dari krodit lalu lintas. 3. Mengembangkan konsep Tri Hita Karana yaitu menjaga kelestarian alam.	Kualitas SDM pelaku usaha dengan SDM yang berada di manajemen memiliki perbedaan terhadap standarisasi.
Pantai Gunung Payung	1. Luas area yang cukup luas. 2. Memiliki potensi alam yang indah.	Pendanaan, karena pendapatan utama bersumber dari penjualan tiket masuk.
	Kekuatan	Kelemahan
Pantai Pandawa	1. Mampu menampung jumlah wisatawan relative besar. 2. Dilengkapi dengan area parkir yang lapang. 3. Dari sisi perairan, nyaman dan aman karena memiliki pemecah ombak.	Modal atau dana, oleh karena itu proses pengembangan terasa lambat.
Pantai Gunung Payung	1. Pantai di Kuta Selatan yang masih privat. 2. Dikelola oleh Desa Adat.	Tidak bisa tegas 100% kepada masyarakat karena sumber daya manusia berasal dari masyarakat lokal Desa Kutuh.
Kesamaan atau Disimpulkan		
	Peluang	Ancaman
	1. Dikelola oleh BUMDA Kutuh yakni badan usaha yang dinaungi oleh Desa Adat. 2. Memiliki lokasi strategis terhindar dari kemacetan lalu lintas. 3. Menerapkan konsep Tri Hita Karana yaitu menjaga kelestarian alam. 4. Memiliki kawasan dengan luas area yang memadai.	1. Kualitas SDM yang berbeda antara pelaku usaha dengan sumber daya manusia yang bekerja di manajemen. 2. Modal atau dana yang kurang menyebabkan proses pengembangan terasa lambat.
	Kekuatan	Kelemahan
	1. Ketersediaan area parkir yang luas. 2. Perairan yang nyaman dan aman karena ombak yang tenang. 3. Untuk Pantai Gunung Payung masih kawasan pantai yang privat yaitu belum terlalu ramai dikunjungi oleh wisatawan.	1. Keterbatasan dana karena masih mengandalkan penjualan tiket masuk sebagai sumber pendapatan utama. 2. Masih terdapat pelanggaran yang dilakukan oleh pelaku usaha.

Adapun pemaparan dari masing-masing hasil analisis SWOT tersebut sebagai berikut:

A. Peluang (*Opportunities*).

1. Dikelola oleh BUMDA Kutuh yakni badan usaha yang dinaungi oleh Desa Adat.
2. Memiliki lokasi strategis terhindar dari kemacetan lalu lintas.
3. Menerapkan konsep Tri Hita Karana yaitu menjaga kelestarian alam.
4. Memiliki kawasan dengan luas area yang memadai.

Pantai Pandawa dan Pantai Gunung Payung merupakan dua destinasi pariwisata yang dikelola oleh Desa Adat Kutuh melalui Badan Usaha Milik Desa Adat (BUMDA) Kutuh, sebuah badan usaha yang berada di bawah naungan masyarakat setempat. Kedua destinasi ini memiliki ciri khas penerapan konsep Tri Hita Karana, yaitu kearifan lokal yang menjaga keharmonisan antara manusia dan alam,

manusia dengan sesamanya, serta hubungan manusia dengan Tuhan. Keberadaan Pantai Pandawa dan Pantai Gunung Payung telah memberikan kontribusi terhadap penciptaan lapangan kerja bagi masyarakat lokal Desa Kutuh, sehingga mampu mengangkat Desa Kutuh dari status desa termiskin menjadi desa dengan tingkat kemiskinan nol. Dalam hal ini, BUMDA Kutuh berperan penting dalam mendorong pertumbuhan ekonomi baik di tingkat desa maupun masyarakat. Keunggulan lainnya terletak pada aspek aksesibilitas, di mana kedua destinasi memiliki lokasi yang strategis karena terhindar dari kemacetan lalu lintas dan didukung area yang luas, sehingga mampu menampung kendaraan berkapasitas besar.

B. Ancaman (*Threat*).

1. Kualitas SDM yang berbeda antara pelaku usaha dengan sumber daya manusia yang bekerja di manajemen.
2. Modal atau dana yang kurang menyebabkan proses pengembangan terasa lambat.

Terdapat kesenjangan kualitas sumber daya manusia (SDM) antara tingkat manajerial dengan pelaku usaha. SDM pada level manajerial umumnya telah memenuhi standar kualifikasi yang ditetapkan oleh BUMDA Kutuh, sedangkan pelaku usaha tidak ada. Perbedaan berdampak pada pemahaman terhadap pentingnya pelayanan berkualitas bagi wisatawan, termasuk keterampilan dalam berbahasa asing. Oleh karena itu, diperlukan strategi khusus guna menyelaraskan kualitas SDM pelaku usaha dengan tingkat manajerial. Di sisi lain, keterbatasan dana menjadi ancaman utama dalam proses pengembangan kedua destinasi. Ketergantungan terhadap pendapatan dari penjualan tiket masuk sebagai sumber utama pemasukan menyebabkan upaya pengembangan berjalan lambat dan kurang optimal.

C. Kekuatan (*Strength*).

1. Ketersediaan area parkir yang luas.
2. Perairan yang nyaman dan aman karena ombak yang tenang.
3. Untuk Pantai Gunung Payung masih kawasan pantai yang privat yaitu belum terlalu ramai dikunjungi oleh wisatawan.

Pantai Gunung Payung dikategorikan sebagai kawasan pantai yang bersifat semi-privat. Hal ini disebabkan oleh tingkat kunjungan yang masih relative rendah dibandingkan dengan Pantai Pandawa, serta tingkat popularitasnya yang masih terbatas di kalangan masyarakat lokal. Status semi-privat ini memiliki dampak positif juga negative. Dari sisi positif, suasana yang tenang dan lokasi pantai yang berada di bawah tebing memberikan kesan “terpencil” jauh dari keramaian kota, sehingga menciptakan pengalaman wisata yang lebih privat dan nyaman. Namun, dari sisi negative kondisi ini kurang menguntungkan bagi pedagang maupun pengelola pantai. Oleh karena itu, strategi promosi melalui media sosial dengan bekerja sama dengan *content creator* yang memiliki fokus pada sektor pariwisata menjadi penting untuk meningkatkan dan menarik perhatian wisatawan. Sementara itu, ketersediaan area parkir yang relative luas pada kedua destinasi menjadi salah satu kekuatan utama yang mendukung kenyamanan dari aksesibilitas travel agent.

D. Kelemahan (*Weakness*).

1. Keterbatasan dana karena masih mengandalkan penjualan tiket masuk sebagai sumber pendapatan utama.
2. Masih terdapat pelanggaran yang dilakukan oleh pelaku usaha.

Proses pengembangan kedua destinasi wisata ini masih bergantung pada pendapatan dari penjualan tiket masuk sebagai sumber utama pendapatan. Ketergantungan ini menyebabkan laju pengembangan berjalan lambat dan kurang optimal. Oleh karena itu, diperlukan upaya lainnya untuk menambah sumber pendapatan. Salah satu langkah yang dapat diambil adalah memaksimalkan daya tarik dan potensi keindahan alam sebagai dasar dalam merumuskan strategi pengembangan yang berkelanjutan.

Kelemahan lainnya adalah masih terdapat pelanggaran terhadap peraturan yang dilakukan oleh pelaku usaha lokal. Meskipun mereka merupakan bagian dari masyarakat Desa Kutuh, pengelola perlu melakukan pendekatan yang lebih tegas agar para pelaku usaha memiliki kepatuhan terhadap aturan yang berlaku. Dalam hal ini, dibutuhkan inovasi dalam pendekatan pembinaan dan pengawasan guna menumbuhkan rasa tanggung jawab bukan hanya rasa takut terhadap peraturan yang telah ditetapkan.

Perumusan Strategi dan Rekomendasi Strategi

Analisis lingkungan eksternal dan internal organisasi menjadi dasar dalam penyusunan strategi, yang selanjutnya dapat dituangkan ke dalam bentuk strategi alternatif. Penggunaan matriks ini berfungsi untuk mengorganisir faktor-faktor strategi dan menggambarkan secara menyeluruh bagaimana peluang, ancaman, serta kekuatan dan kelemahan.

Tabel 4. 2 Matriks SWOT

Eksternal	STRENGTH (S) 1. Ketersediaan area parkir yang luas. 2. Perairan yang nyaman dan aman karena ombak yang tenang. 3. Untuk Pantai Gunung Payung, masih kawasan pantai yang privat yaitu belum terlalu ramai dikunjungi oleh wisatawan.	WEAKNESS (W) 1. Keterbatasan dana karena masih mengandalkan penjualan tiket masuk sebagai sumber pendapatan utama. 2. Masih terdapat pelanggaran yang dilakukan oleh pelaku usaha.
Internal		
OPPORTUNITIES (O) 1. Dikelola oleh BUMDA Kutuh yakni badan usaha yang dinaungi oleh Desa Adat. 2. Memiliki lokasi strategis terhindar dari kemacetan lalu lintas. 3. Menerapkan konsep Tri Hita Karana yaitu menjaga kelestarian alam. 4. Memiliki kawasan dengan luas area yang memadai.	STRATEGI SO 1. Menjaga hubungan kerja sama dengan travel agent salah satu langkah untuk menambah angka kunjungan. 2. Mengusulkan program penanaman terumbu karang (<i>coral planting</i>) kepada pihak <i>Corporate Social Responsibility</i> (CSR) sebagai bentuk pelestarian lingkungan, dengan memanfaatkan potensi keindahan alam bawah laut yang masih terjaga di kawasan wisata. 3. Melakukan promosi (Pantai Gunung Payung) sebagai “pantai privat” guna menarik pengunjung untuk merasakan kedamaian dan lokasi yang terpencil.	STRATEGI WO 1. Penegakan peraturan melalui pemberian teguran sampai sanksi kepada pedagang guna mendorong kepatuhan terhadap aturan yang ada. 2. Menawarkan paket wisata: yang ditujukan untuk wisatawan dalam kelompok besar seperti studi tour dan outing kantor.
THREAT (T) 1. Kualitas SDM yang berbeda antara pedagang dengan sumber daya yang bekerja di manajemen. 2. Modal atau dana yang kurang menyebabkan proses pengembangan terasa lambat.	STRATEGI ST 1. Memaksimalkan dan menjaga daya tarik yang ada untuk mempertahankan minat kunjungan serta meningkatkan citra positif destinasi di mata publik. 2. Optimalisasi luas area yang relative luas melalui penyediaan layanan penyewaan lahan atau <i>venue</i> untuk pelaksanaan berbagai acara atau <i>event</i>. 3. Memberikan sosialisasi dan pelatihan kepada pedagang pada peningkatan kualitas pelayanan terhadap wisatawan.	STRATEGI WT 1. Melakukan pembinaan dan pelatihan terhadap pedagang agar kualitas SDM meningkat dan sejalan dengan pengelolaan manajemen. 2. Memaksimalkan kerja sama dengan instruktur luar dalam upaya meningkatkan kapasitas pedagang terkait pemahaman citra destinasi.

Hasil pengolahan matriks SWOT di atas menghasilkan rancangan strategi alternatif berupa SO, ST, WO, dan WT. Keempat dari strategi alternatif tersebut akan dikolaborasikan untuk nantinya diharapkan digunakan dalam pengembangan destinasi pariwisata Pantai Pandawa dan Pantai Gunung Payung. Adapun strategi-strategi yang dimaksud yaitu:

A. Strategi SO

1. Menjaga hubungan kerja sama dengan travel agent salah satu upaya untuk meningkatkan jumlah kunjungan. Strategi ini mengarah pada upaya untuk meningkatkan jumlah kunjungan dapat dengan cara menjaga hubungan kerja sama dengan travel agent. Dalam hal ini travel agent mampu menggaet wisatawan baik dalam skala kecil maupun dalam skala besar.
2. Mengusulkan program penanaman terumbu karang (*coral planting*) kepada pihak *Corporate Social Responsibility* (CSR) sebagai bentuk pelestarian lingkungan dengan memanfaatkan potensi keindahan alam bawah laut yang masih terjaga di kawasan wisata. Strategi ini bertujuan untuk menjaga keberlanjutan ekosistem laut sekaligus meningkatkan daya tarik wisata berbasis lingkungan. Melalui kolaborasi dengan pihak CSR, program ini tidak hanya mendukung konservasi alam, tetapi dapat mendukung dalam pengembangan wisata bahari. Kegiatan ini berpotensi menjadi bagian dari paket edukasi wisata yang melibatkan wisatawan dalam aktivitas pelestarian.
3. Melakukan promosi (Pantai Gunung Payung) sebagai “pantai privat” guna menarik wisatawan yang mendambakan kedamaian di tempat yang jauh dari hiruk-pikuk. Strategi ini bertujuan untuk memperluas destinasi pariwisata Pantai Gunung Payung kepada masyarakat dengan menekankan “pantai privat” sebagai kunci utama dari promosi.

B. Strategi ST

1. Memaksimalkan dan menjaga daya tarik yang ada untuk mempertahankan minat kunjungan serta meningkatkan citra positif destinasi di mata publik. Strategi ini bertujuan agar daya tarik yang ada memiliki keberlanjutan untuk generasi mendatang. Upaya pelestarian tersebut dilakukan melalui pemeliharaan konsistensi nilai-nilai budaya lokal serta menjaga kebersihan dan kenyamanan kawasan pariwisata. Dengan demikian, citra positif destinasi di mata publik dapat terjaga dan bahkan ditingkatkan.
2. Optimalisasi luas area yang relative luas melalui penyediaan layanan penyewaan lahan atau *venue* untuk pelaksanaan berbagai acara atau *event*. Strategi ini bertujuan untuk menciptakan sumber pendapatan tambahan di luar pendapatan utama yang berasal dari penjualan tiket masuk, sekaligus memanfaatkan aset yang dimiliki secara produktif.
3. Memberikan sosialisasi dan pelatihan kepada pedagang pada peningkatan kualitas pelayanan terhadap wisatawan. Strategi ini mengarah pada pelaku usaha supaya wisatawan menerima pelayanan yang berkualitas. Melalui pelatihan ini. Diharapkan pelaku usaha dapat memahami standar pelayanan yang baik yang dapat memperkuat citra dari destinasi pariwisata.

C. Strategi WO

1. Penegakan peraturan melalui pemberian teguran sampai sanksi kepada pedagang guna mendorong kepatuhan terhadap aturan yang ada. Strategi ini mendorong agar pelaku usaha memiliki kesadaran serta ketaatan pada regulasi yang berlaku secara disiplin oleh pengelola destinasi. Dengan menanamkan pemahaman bahwa setiap pelanggaran akan dikenakan sanksi yang tegas dan konsisten, strategi ini diharapkan mampu menumbuhkan rasa tanggung jawab serta kedisiplinan dari pelaku usaha.
2. Menawarkan paket wisata yang ditujukan untuk wisatawan dalam kelompok besar seperti studi tour dan outing kantor. Strategi ini mengarah pada pemanfaatan potensi budaya melalui berbagai kegiatan wisata edukatif dan rekreatif. Kegiatan tersebut meliputi penanaman terumbu karang (*coral planting*) sebagai bentuk pelestarian alam, pertunjukan seni dan budaya seperti atraksi tari kecak, permainan kelompok (*fun game*), serta rekreasi air berupa aktivitas bermain perahu kano yang

dikelola penduduk setempat. Potensi yang telah ada dimanfaatkan dan menjadi langkah awal dalam pengelolaan, strategi ini tidak hanya mendukung pelestarian dan pemberdayaan, tetapi juga berkontribusi terhadap peningkatan pendapatan.

D. Strategi WT

1. Melakukan pembinaan dan pelatihan terhadap pedagang agar kualitas SDM meningkat dan sejalan dengan pengelolaan manajemen. Strategi ini berfokus agar tidak adanya kesenjangan antara staff yang berada di manajerial dengan pelaku usaha. Dengan adanya pembinaan dan pelatihan yang terarah, diharapkan para pedagang tidak hanya memahami pentingnya kualitas layanan, tetapi juga mampu beradaptasi dengan kebutuhan dan ekspektasi wisatawan.
2. Memaksimalkan kerja sama dengan instruktur luar dalam upaya meningkatkan kapasitas pedagang terkait pemahaman citra destinasi. Strategi ini berfokus pada peningkatan kualitas pedagang agar memiliki pengetahuan mengenai pelayanan terhadap wisatawan dan pariwisata

Berdasarkan dari hasil Matriks SWOT yaitu menemukan strategi alternatif yakni strategi: SO, ST, WO, dan WT. Hasil Matriks SWOT tersebut kemudian dilakukan perankingan dan dipilih untuk nantinya dijadikan strategi rekomendasi dan prioritas yang dilakukan oleh BUMDA untuk pengembangan pariwisata di Pantai Pandawa dan Pantai Gunung Payung, adapun diantaranya yaitu:

1. Menjaga hubungan kerja sama dengan travel agent salah satu upaya untuk meningkatkan jumlah kunjungan. **(Strategi SO)**

Travel agent memiliki jangkauan pemasaran yang luas serta akses langsung kepada berbagai macam wisatawan, baik dalam cakupan kecil atau besar termasuk wisatawan asing maupun wisatawan domestik. Menjalin dan mempertahankan dengan travel agent bukan hanya mendukung promosi destinasi, tetapi juga berkontribusi terhadap pertumbuhan ekonomi dan pendapatan dari objek wisata.

2. Optimalisasi luas area yang relative luas melalui penyediaan layanan penyewaan lahan atau *venue* untuk pelaksanaan berbagai acara atau *event*. **(Strategi ST).**

Luas area yang relative luas dapat dimanfaatkan sebagai lahan atau *venue* untuk pelaksanaan berbagai acara atau *event*, seperti konser musik, festival budaya, acara komunitas, atau jalur (*track*) untuk kegiatan lari marathon yang sedang tren di tengah masyarakat. Dengan menyewakan area untuk kegiatan berskala besar, dapat memperoleh tambahan pendapatan selain dari tiket masuk. Selain itu, secara tidak langsung juga berkontribusi terhadap promosi destinasi karena dapat meningkatkan eksposur melalui media sosial, media massa, serta dari masyarakat yang berkunjung.

3. Memaksimalkan dan menjaga daya tarik yang ada untuk mempertahankan minat kunjungan serta meningkatkan citra positif destinasi di mata publik. **(Strategi ST).**

Daya tarik merupakan elemen utama untuk menarik wisatawan berkunjung. Maka dari itu, upaya untuk menjaga dan memaksimalkan potensi daya tarik yang sudah ada, seperti kebersihan lingkungan, kelestarian alam dan ekosistem, hingga keberlanjutan atraksi seni dan budaya strategi penting dalam menghadapi persaingan antar objek wisata. Selain itu, daya tarik yang ada perlu dikembangkan secara kreatif dan inovatif agar tidak membosankan. Dengan menerapkan strategi tersebut, juga dapat berkontribusi dalam membangun citra positif di mata publik.

4. Memaksimalkan kerja sama dengan instruktur luar dalam upaya meningkatkan kapasitas pedagang terkait pemahaman citra destinasi. **(Strategi WT).**

Masyarakat yang terlibat yakni pedagang perlu ditingkatkan dalam layanan wisata. Karena kepariwisataan dan tuntutan layanan wisata akan terus berkembang seiring dengan berjalannya waktu. Tindakan tersebut dapat direalisasikan dengan menjalin keterhubungan komunikasi dan memaksimalkan kerja sama dengan pihak luar untuk memberikan pelatihan, wawasan atau sekedar berbagi pengetahuan teoritis dan praktis dalam tata kelola pariwisata.

IV. PENUTUP

1.1 Kesimpulan

Berdasarkan hasil penelitian mengenai Strategi Badan Usaha Milik Desa Adat (BUMDA) dalam Pengembangan Destinasi Pariwisata di Desa Kutuh, Kecamatan Kuta Selatan, Kabupten Badung (Studi Kasus: Pantai Pandawa dan Pantai Gunung Payung) untuk menjawab rumusan masalah penelitian ini, dapat disimpulkan strategi pengembangan dalam pelaksanaan dikatakan telah berjalan secara optimal. Kesimpulan ini diperoleh merujuk pada hasil temuan dan pembahasan yang telah diuraikan pada bagian sebelumnya.

Pada penelitian ini, dianalisis menggunakan indikator proses perencanaan strategi menurut Bryson (2016) dan analisis SWOT menurut Freedy Rangkuti (2006). (1) Memprakarsai dan menyepakati suatu proses perencanaan strategis. Indikator ini sudah terpenuhi secara optimal oleh BUMDA Kutuh. Pemrakarsa dalam menyepakati perencanaan strategis yakni Bendesa Adat. Perumusan dan perencanaan dilaksanakan oleh BP2 (Badan Perencanaan dan Pengembangan) dan BUMDA Kutuh selaku badan pengelola kedua destinasi. (2) Mengidentifikasi mandat organisasi. mandat yang digunakan oleh BUMDA Kutuh selaku badan usaha yang bergerak di Desa Adat adalah Perarem No. 05 Tahun 2019 tentang Perubahan atas Perarem Desa Adat Kutuh No. 01 Tahun 2014 tentang Pembentukan dan Pengelolaan BUMDA. (3) Memperjelas misi dan nilai-nilai organisasi. BUMDA Kutuh tidak menggunakan “visi dan misi” tetapi menggunakan “maksud dan tujuan” sebagai arah pengelolaan. Meskipun demikian, maksud dan tujuan tersebut telah terealisasi secara nyata di lapangan melalui pemberdayaan masyarakat lokal. (4) Menilai lingkungan eksternal: peluang dan ancaman. Masing-masing pemimpin dari kedua destinasi mampu mengidentifikasi keadaan lingkungan eksternal untuk pengembangan objek wisata. (5) Menilai lingkungan internal: kekuatan dan kelemahan. Masing-masing manajer mampu menganalisis kondisi lingkungan internal untuk merumuskan strategi pengembangan objek wisata. (6) Mengidentifikasi isu strategis yang dihadapi organisasi. BUMDA Kutuh dalam menentukan isu strategis melakukan rapat PNL (*Provit and Lost*) yang dilaksanakan rutin sebulan sekali untuk mengetahui kendala dari kedua destinasi. (7) Merumuskan strategi untuk mengelola isu-isu. BUMDA Kutuh menerapkan skala prioritas untuk menentukan permasalahan yang harus diselesaikan terlebih dahulu. Ini merupakan strategi yang digunakan untuk mengelola isu-isu tersebut. (8) Menciptakan visi organisasi yang efektif bagi masa depan. Hal ini tercermin dari kemampuan BUMDA Kutuh menuangkan maksud dan tujuan organisasi ke dalam implementasi nyata di lapangan, antara lain melalui pemberdayaan masyarakat lokal dengan melibatkan mereka sebagai staff maupun pelaku usaha dalam pengelolaan destinasi wisata.

Pada matriks SWOT yang menghasilkan strategi alternatif yaitu SO (*Strength-Opportunities*): Menjaga hubungan kerja sama dengan *travel agent* salah satu upaya untuk meningkatkan jumlah kunjungan. ST (*Strength-Threat*): Optimalisasi luas area yang relative luas melalui penyediaan layanan penyewaan lahan atau *venue* untuk pelaksanaan berbagai acara atau *event* WO (*Weakness-Opportunities*): Menawarkan paket wisata: yang ditujukan untuk wisatawan dalam kelompok besar seperti studi tour dan outing kantor. Dan WT (*Weakness-Threat*): Memaksimalkan kerja sama dengan instruktur luar dalam upaya meningkatkan kapasitas pedagang terkait pemahaman citra destinasi.

1.2 Saran

Sebagaimana tercantum dari simpulan yang telah dipaparkan, adapun beberapa hal yang dapat penulis sarankan terkait penelitian ini, antara lain sebagai berikut.

1. Pemanfaatan luas area dapat dioptimalkan melalui penyediaan layanan penyewaan lahan untuk pelaksanaan berbagai kegiatan berskala besar, seperti konser atau festival musik. Strategi ini tidak hanya berpotensi meningkatkan pendapatan, tetapi juga dapat memperluas jangkauan promosi melalui penyelenggaraan *event* yang melibatkan partisipasi masyarakat luas.
2. Memaksimalkan kerja sama dengan instruktur luar dalam upaya meningkatkan kualitas sumber daya manusia yakni pelaku usaha supaya memahami dan mengetahui terkait urgensi pelayanan wisata dan pariwisata.

3. Penyediaan dana khusus untuk kegiatan promosi menjadi aspek penting dalam pengembangan destinasi pariwisata. Opsi strategi yang bisa dijalankan ialah menjalin kerja sama dengan *content creator* yang memiliki pemahaman khusus di bidang pariwisata.
4. Pelestarian lingkungan dan budaya lokal harus terus dijaga melalui program-program kolaboratif seperti penanaman terumbu karang (*coral planting*), pertunjukan seni budaya, maupun pelibatan masyarakat dalam program edukasi dan konservasi. Hal ini sejalan dengan prinsip Tri Hita Karana.
5. Pengembangan sistem evaluasi dan monitoring berbasis data dengan cara menggunakan survey kepuasan pengunjung. Hal ini berguna untuk memastikan setiap strategi pengembangan yang diterapkan bisa diadaptasikan sesuai dengan tuntutan dan dinamika yang berkembang lapangan.

Daftar Pustaka

- Bryson, J. M. (2005). *Perencanaan Strategi bagi Organisasi Sosial: Edisi Terjemahan*. Yogyakarta: Pustaka Pelajar.
- Creswell, J. W. (2014). *Research Design: Pendekatan Kualitatif, Kuantitatif, dan Mixed (4th ed)*. Yogyakarta: Pustaka Pelajar.
- Fahmi, I. (2014). *Manajemen Strategis: Teori dan Aplikasi*. Bandung : Aflabeta.
- Hadi, S. (2016). Pemeriksaan Keabsahan Data Penelitian Kualitatif pada Skripsi . *Jurnal Ilmu Pendidikan*, 74-80.
- Hanan, A. (2018). Analisis Manajemen Strategik Kepala MTs Ishlahul Muslimin Senteluk Lombok Barat Perspektif SWOT. *Managerial: Jurnal Manajemen Pendidikan Islam*, 157-171.
- Huberman, M. d. (1992). *Analisis Data Kualitatif. Buku tentang Sumber-Sumber Baru. Terjemahan dari Analyzing Qualitative Data: A Score Book for New Methods*. Jakarta: Universitas Indonesia Press.
- James C. Craig, R. M. (1996). *Strategic Management (Manajemen Strategi)*. Jakarta: PT. Elex Media Komputindo .
- Lynch, R. (2018). *Strategic Management*. UK: Pearson UK.
- Matthew B. Miles, A. Michael Huberman, Johnny Saldana. (1992). *Analisis Data Kualitatif*. Jakarta: Tjeep Rohidi: UI Press.
- Morissan, M. (2017). *Metode Penelitian Survei*. Jakarta: Kencana.
- Ni Kadek Mella Manika Sutya Dewi, I. W. (2024). Planting Corals sebagai Upaya Mendukung Pengembangan Ekowisata Bahari Berbasis Sustainable Tourism di Pantai Pandawa. *Jurnal Pembelajaran dan Pengembangan Diri*, 1033-1039.
- Ni Luh Made Suryani, P. A. (2016). Analisis Manajemen Pengelolaan Obyek Wisata dalam Mewujudkan Pembangunan Pariwisata yang Berkelanjutan melalui Badan Usaha Milik Desa Adat (BUMDA) (Studi Kasus Obyek Wisata Pantai Pandawa Kuta Selatan Kabupaten Badung). *Jurnal Suryani Administrasi Negara*, 1-6.
- Perarem Desa Adat Kutuh Nomor 01 Tahun 2014 tentang Pembentukan BUMDA.
- Peraturan Daerah Provinsi Bali Nomor 03 Tahun 2001 tentang Desa Pakraman pasal 01 Nomor Urut 04.
- Peraturan Daerah Provinsi Bali Nomor 04 Tahun 2019 tentang Desa Adat di Bali.
- Prof. Dr. Djam'an Satori, M. P. (2014). *Metodologi Penelitian Kualitatif* . Bandung: Alfabeta.

- Rangkuti, F. (1997). *Analisis SWOT: Teknik Membedas Kasus Bisnis*. Jakarta: PT Gramedia Pustaka Utama.
- Siagian, S. P. (2004). *Manajemen Stratejik*. Jakarta: Bumi Aksara.
- Sugiyono. (2011). *Metode Penelitian Kuantitatif, Kualitatif, dan R&D*. Bandung: Alfabeta.
- Undang – Undang Nomor 06 Tahun 2014 tentang Desa dan Desa Adat.
- Undang - Undang Nomor 10 Tahun 2019 tentang Kepariwisataaan.