

REPOSISI STRAGTEGI PENTAHHELIX UNTUK PARIWISATA DESA BATUJAJAR BARAT

Ahmad Ghazy Dananjaya^{1*}

¹ Perencanaan Wilayah dan Kota, Institut Teknologi Bandung Institut Teknologi Bandung, Jl. Ganesha 10 Coblong,
Bandung, Indonesia

* Corresponding e-mail : ahmadghazydananjaya@gmail.com

DOI : 10.35472/jppk.v6i1.2391

ABSTRACT

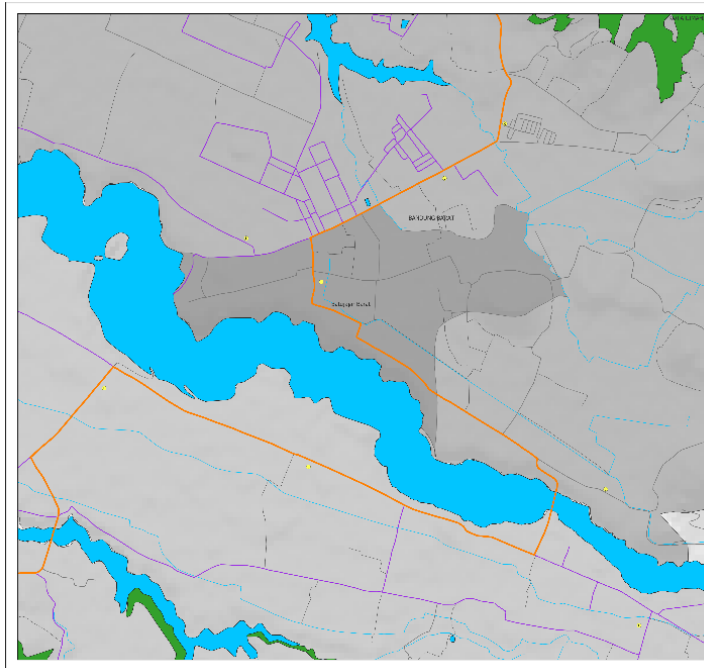
The implementation of the Pentahelix collaborative model has emerged as a pivotal framework in rural tourism planning. However, its practical application often encounters collaborative inertia, resulting in role asymmetry and developmental stagnation. This study aims to evaluate the efficacy of the existing collaboration and to formulate a strategic repositioning model to accelerate tourism development in West Batujajar Village, West Bandung Regency. Utilizing a mixed-methods explanatory sequential design, data were collected through a survey of 400 household heads and in-depth interviews with key stakeholders across the government, academia, business, community, and media sectors. Quantitative data were analyzed using IFAS/EFAS matrices and SWOT analysis, followed by a thematic analysis of qualitative data. The empirical results place the destination in quadrant II (turnaround strategy), indicating a critical gap between high external market potential and low internal capacity. A significant role imbalance was identified: the government remains dominant yet administratively rigid, while the business and academic sectors show minimal engagement. Furthermore, community participation tends to be reactive, and the media's role in digital branding is virtually absent. Consequently, this study proposes a Strategic Repositioning Model that prioritizes internal revitalization, functional role redistribution, and digital transformation. This framework serves as a strategic roadmap to resolve governance barriers and achieve sustainable competitiveness in West Batujajar Village.

Keywords: strategic repositioning, pentahelix model, tourism village, collaborative governance, turnaround strategy.

A. PENDAHULUAN

Pengembangan desa wisata melalui model kolaborasi *pentahelix* (*academy, business, community, government, media*) telah menjadi standar utama dalam perencanaan pariwisata pedesaan di Indonesia untuk mengakselerasi daya saing destinasi (Muharis *et al.*, 2024). Secara konseptual, model ini menjanjikan sinergi di mana setiap aktor memiliki peran yang saling melengkapi. Namun, literatur terkini mulai mengkritisi bahwa implementasi *pentahelix* seringkali terjebak pada formalitas administratif tanpa integrasi fungsional yang nyata. Banyak studi sebelumnya cenderung berfokus pada kisah sukses (*best practice*), tetapi masih terdapat celah empiris yang signifikan dalam mengeksplorasi kegagalan struktural atau 'asimetri peran' yang menyebabkan stagnasi pada destinasi yang memiliki potensi sumber daya tinggi.

Fenomena kesenjangan antara potensi dan realisasi ini terlihat jelas di Desa Batujajar Barat, Kabupaten Bandung Barat. Secara geografis, desa ini memiliki keunggulan komparatif berupa lanskap tepi Waduk Saguling dan kedekatan spasial dengan kawasan strategis Geopark Stone Garden. Sebagaimana terlihat pada peta orientasi wilayah pada Gambar 1, posisi desa sebenarnya sangat strategis dalam koridor pariwisata regional. Namun, meskipun memiliki modal alam dan budaya yang kuat, pengembangan pariwisata di desa ini mengalami stagnasi yang persisten dan belum mampu.



Sumber: Penulis (2025)

Gambar 1. Peta Desa Batujajar Barat

Observasi awal mengidentifikasi bahwa stagnasi tersebut bukan semata akibat defisit infrastruktur, melainkan akibat masalah fundamental dalam tata kelola. Peta masalah di lapangan menunjukkan adanya gejala *'ego sektoral'* dan ketidakseimbangan peran, di mana peran pemerintah (G) sangat dominan (*top-down*), sementara peran komunitas (C) dan sektor bisnis (B) cenderung pasif dan berjalan parsial (Arrahman & Suwaryono, 2024). Kondisi infrastruktur yang minim dan kelembagaan lokal (Pokdarwis) yang lemah menjadi bukti empiris bahwa kolaborasi yang diklaim ada, nyatanya tidak berjalan efektif.

Mengacu pada teori tata kelola kolaboratif (*collaborative governance*), kondisi stagnasi ini disebut sebagai *collaborative inertia*. Ansell & Gash (2008) menjelaskan bahwa ketidakseimbangan kekuatan (*power imbalance*) dan desain kelembagaan yang lemah akan menyebabkan rendahnya kepercayaan antar-aktor, yang pada akhirnya mematikan inovasi. Hal ini terkonfirmasi secara empiris oleh kegagalan multidimensi pada aspek internal, meliputi lemahnya manajemen strategis dan inefisiensi tata kelola kelembagaan (Kusuma & Susilo 2024.), ketimpangan infrastruktur fisik dan aksesibilitas spasial yang krusial (Budiman, 2015; Kirana & Pamungkas, 2020; Marta & Purwani, 2020), serta rendahnya kompetensi Sumber Daya Manusia (SDM) dalam memberikan pelayanan prima (Zaidan *et al.*, 2025).

Situasi internal tersebut diperburuk oleh ketidakmampuan destinasi dalam merespons tantangan eksternal, terutama kegagalan adaptasi teknologi pemasaran digital yang masif serta stagnasi inovasi produk wisata dan *event* budaya yang tidak kunjung berkembang (Rahayuningsih & Nuryani, 2025). Lebih jauh, minimnya partisipasi masyarakat dalam keberlanjutan lingkungan juga menjadi ancaman serius bagi ekosistem desa

(Kusumaningtyas & Ulfah, 2024). Oleh karena itu, mempertahankan strategi yang berjalan saat ini tidak lagi relevan. Diperlukan argumentasi teoretis baru mengenai urgensi 'reposisi strategi' (Marsari, 2021), yaitu pergeseran fundamental dari sekadar mobilisasi aktor secara kuantitas menjadi penataan ulang fungsionalitas peran yang setara dan efektif.

Berdasarkan latar belakang tersebut, penelitian ini bertujuan untuk: (1) menganalisis efektivitas peran aktor *pentahelix* yang berjalan saat ini di Desa Batujajar Barat; (2) mengidentifikasi akar masalah struktural yang menghambat sinergi antar-aktor; dan (3) merumuskan model reposisi strategi *pentahelix* yang aplikatif. Penelitian ini mengisi kesenjangan literatur dengan menawarkan perspektif evaluatif terhadap kegagalan implementasi *pentahelix* dan menawarkan solusi perbaikan tata kelola yang berbasis pada karakteristik lokal untuk mencapai pembangunan pariwisata yang berkelanjutan.

B. METODE PENELITIAN

Penelitian ini menerapkan pendekatan metode campuran (*mixed methods*) dengan desain *sequential explanatory* (Creswell, 2014). Pemilihan desain ini didasarkan pada kebutuhan untuk memperoleh pemahaman holistik mengenai dinamika kolaborasi Pentahelix di Desa Batujajar Barat. Pendekatan ini memungkinkan peneliti untuk memetakan tren persepsi secara luas melalui data kuantitatif pada tahap pertama, yang kemudian dijelaskan secara mendalam melalui data kualitatif pada tahap kedua. Integrasi ini memastikan bahwa temuan statistik tidak hanya berdiri sebagai angka, tetapi memiliki konteks kausalitas yang jelas.

1. Pengumpulan dan Kualitas Data Kuantitatif

Tahap pertama melibatkan survei kepada masyarakat Desa Batujajar Barat. Populasi penelitian adalah kepala keluarga (KK) sebanyak 4.500 jiwa. Penentuan sampel dilakukan menggunakan Rumus Slovin sebagaimana ditampilkan pada persamaan (1) dengan tingkat presisi atau batas toleransi kesalahan (*margin of error*) sebesar 4,8% (0,048). Berdasarkan perhitungan tersebut, diperoleh sampel minimum sebanyak 396 responden, yang kemudian dibulatkan menjadi 400 responden untuk mengantisipasi data yang tidak valid (*data cleaning*).

$$n = \frac{N}{1+N(e)^2} \quad (1)$$

Instrumen penelitian berupa kuesioner tertutup dengan skala *likert* (1-5) yang disusun berdasarkan indikator kinerja *pentahelix*. Sebelum didistribusikan, instrumen telah melalui uji validitas dan reliabilitas. Hasil uji validitas menunjukkan nilai $r\text{-hitung} > r\text{-tabel}$ (valid), dan uji reliabilitas menunjukkan nilai *Cronbach's Alpha* > 0,60 (reliabel), sehingga instrumen dinyatakan layak digunakan untuk pengukuran ilmiah.

2. Pengumpulan dan Validasi Data Kualitatif

Tahap kedua bertujuan menggali 'mengapa' fenomena tersebut terjadi melalui wawancara mendalam (*in-depth interview*) dengan informan kunci yang dipilih secara purposive. Informan meliputi: kepala desa (regulasi), ketua pokdarwis (komunitas), pelaku *homestay* (bisnis), akademisi pariwisata (konsep), dan jurnalis lokal (media). Keabsahan

data kualitatif dijaga melalui triangulasi sumber, yaitu membandingkan pernyataan antar-aktor untuk memverifikasi konsistensi informasi.

3. Teknik Analisis Data

Analisis data kuantitatif menggunakan dua teknik utama. Pertama, analisis indeks persepsi untuk mengubah data ordinal menjadi skor interval guna mengetahui tingkat persetujuan responden. Indeks dihitung dengan rumus rata-rata tertimbang (*weighted mean*) sebagaimana ditampilkan pada persamaan (2).

$$x = \frac{\sum(f_1 \times i)}{\sum f_1} \quad (2)$$

Kedua, analisis SWOT kuantitatif digunakan untuk memetakan posisi strategis. Proses ini meminimalisasi subjektivitas dengan mengubah persepsi menjadi angka melalui matriks IFAS (*Internal Factor Analysis Summary*) dan EFAS (*External Factor Analysis Summary*). Penentuan bobot (*weight*) didasarkan pada tingkat urgensi faktor, sedangkan peringkat (*rating*) didasarkan pada kondisi riil lapangan (skor indeks) (Rangkuti, 2016). Adapun perhitungan skor yang dilakukan ditampilkan pada persamaan (3).

$$\text{Skor} = \text{Bobot} \times \text{Rating} \quad (3)$$

Posisi strategis desa ditentukan oleh selisih total skor kekuatan-kelemahan dan peluang-ancaman pada diagram kartesius. Temuan posisi ini kemudian diinterpretasikan dan diperkaya dengan hasil analisis tematik data kualitatif (Miles, Huberman, & Saldaña, 2014) untuk merumuskan model reposisi strategi yang presisi.

C. HASIL DAN PEMBAHASAN

1. Analisis Posisi Strategis Pengembangan Pariwisata

Bagian ini menyajikan data empiris yang diperoleh dari hasil survei lapangan serta perhitungan matriks strategi. Data ini menjadi landasan faktual dalam merumuskan arahan pengembangan pariwisata di Desa Batujajar Barat.

a. Posisi Strategis Pengembangan

Penentuan posisi strategis Desa Batujajar Barat dilakukan melalui perhitungan matriks *Internal Factor Analysis Summary* (IFAS) dan *External Factor Analysis Summary* (EFAS). Tabel 1 merangkum bobot, rating, dan skor untuk setiap faktor strategis.

Berdasarkan Tabel 1, diperoleh total skor IFAS sebesar -0.35 (selisih antara skor kekuatan 1.90 dan kelemahan 2.25) dan total skor EFAS sebesar +0.60 (selisih antara skor peluang 2.45 dan ancaman 1.85). Pertemuan kedua titik koordinat (-0.35; +0.60) menempatkan Desa Batujajar Barat pada kuadran II. Posisi ini merekomendasikan strategi *turnaround* (ubah strategi), yang bermakna bahwa desa menghadapi situasi di mana peluang pasar sangat besar, tetapi kapasitas internal untuk menangkap peluang tersebut masih sangat lemah.

Tabel 1. Matriks Analisis SWOT Kuantitatif Pengembangan Pariwisata

Kategori	Faktor Strategis	Bobot (A)	Rating (B)	Skor (A x B)
FAKTOR INTERNAL (IFAS)		1.00		-0.35
<i>Kekuatan (Strengths)</i>				1.90
	S1: Potensi alam (tepi waduk)	0.25	4	1.00
	S2: Kearifan lokal dan budaya	0.15	3	0.45
	S3: Lokasi strategis	0.10	3	0.30
	S4: Modal sosial masyarakat	0.05	3	0.15
<i>Kelemahan (Weaknesses)</i>				-2.25
	W1: Infrastruktur & amenities minim	0.30	1	-0.90
	W2: Kualitas SDM & inovasi produk	0.20	2	-0.60
	W3: Kelembagaan (Pokdarwis) lemah	0.15	2	-0.45
	W4: Pemasaran & kemitraan terbatas	0.10	2	-0.30
FAKTOR EKSTERNAL (EFAS)		1.00		+0.60
<i>Peluang (Opportunities)</i>				2.45
	O1: Kebijakan Dana Desa	0.25	4	1.00
	O2: Tren wisata alam & pedesaan	0.20	4	0.80
	O3: Perkembangan teknologi digital	0.15	3	0.45
	O4: Dukungan Pemda (potensial)	0.10	2	0.20
<i>Ancaman (Threats)</i>				-1.85
	T1: Risiko kerusakan lingkungan	0.20	2	-0.60
	T2: Persaingan dengan destinasi lain	0.15	3	-0.45
	T3: Komodifikasi budaya	0.10	2	-0.30
	T4: Ketidakpastian investasi swasta	0.15	2	-0.50

Sumber: Penulis (2025)

Temuan statistik ini terkonfirmasi secara kualitatif melalui wawancara. Salah satu tokoh masyarakat menyatakan: *"Sebenarnya banyak orang mau datang karena pemandangan waduk kita bagus, tapi kita malu karena fasilitas di dalam belum siap. Akhirnya tamu datang sekali, lalu tidak kembali lagi."* (Informan Masyarakat, Wawancara 2025). Pernyataan ini memvalidasi skor rendah pada faktor internal (kelemahan) dalam matriks IFAS.

b. Kesiapan Infrastruktur

Penilaian responden terhadap infrastruktur fisik penunjang pariwisata menunjukkan adanya kesenjangan kualitas yang signifikan. Detail penilaian dapat dilihat pada Tabel 2.

Data pada Tabel 2 memperlihatkan anomali infrastruktur; meskipun akses jalan utama dinilai cukup memadai (indeks 3.50), fasilitas vital di dalam kawasan wisata justru sangat memprihatinkan. Skor terendah terdapat pada fasilitas toilet umum (1.50) dan area parkir (1.80), di mana lebih dari 85% responden memberikan penilaian negatif. Ketidaksiapan fasilitas dasar inilah yang teridentifikasi sebagai penghambat utama kenyamanan wisatawan.

Tabel 2. Tingkat Kesiapan Infrastruktur Penunjang Pariwisata

Indikator Infrastruktur	Indeks Kesiapan (1-5)	Responden Menilai "Kurang/Sangat Kurang"	Kategori
Jalan Akses Utama	3.50	12.5%	Cukup
Jalan Menuju Atraksi	2.10	76.3%	Kurang
Ketersediaan Tempat Parkir	1.80	85.0%	Sangat Kurang
Fasilitas Toilet Umum	1.50	90.5%	Sangat Kurang
Sistem Pengelolaan Sampah	1.90	83.8%	Sangat Kurang
Rata-Rata	2.16		Kurang Siap

Sumber: Penulis (2025)

Observasi lapangan peneliti memperkuat data kuantitatif tersebut. Ditemukan bahwa area parkir wisata hanya memanfaatkan halaman rumah warga secara sporadis tanpa manajemen yang jelas. Selain itu, hasil wawancara dengan Kepala Desa menguak akar masalah birokrasi: *"Anggaran desa memang ada, tapi fokus kami selama ini masih berat di infrastruktur jalan desa umum, belum spesifik dialokasikan untuk amenities wisata karena belum ada masterplan yang jelas."* (Informan Kepala Desa, Wawancara 2025). Hal ini menunjukkan bahwa skor rendah pada survei bukan disebabkan ketiadaan dana, melainkan ketiadaan prioritas kebijakan (*political will*).

c. Kebutuhan Inovasi Produk

Survei dilakukan untuk memetakan aspirasi masyarakat terkait pengembangan produk wisata guna meningkatkan daya tarik destinasi.

Tabel 3. Persepsi Kebutuhan Peningkatan Kualitas Produk

Aspek Kebutuhan	Jumlah Responden Setuju	Persentase (%)	Prioritas
Pelatihan Pemandu Lokal	364	91%	Sangat Tinggi
Diversifikasi Paket Wisata	340	85%	Sangat Tinggi
Peningkatan Kualitas Kuliner	328	82%	Tinggi
Standarisasi Homestay	312	78%	Tinggi

Sumber: Penulis (2025)

Tabel 3 mengindikasikan tingginya kesadaran masyarakat akan stagnasi produk wisata. Sebesar 91% responden mendesak perlunya pelatihan pemandu lokal, dan 85% menginginkan adanya paket wisata baru. Hal ini mengonfirmasi hipotesis bahwa produk wisata eksisting dinilai monoton dan belum dikelola secara profesional sesuai standar industri.

Secara kualitatif, data ini mencerminkan kegagalan peran akademisi. Dalam wawancara dengan pengelola Pokdarwis, terungkap bahwa program pengabdian masyarakat dari perguruan tinggi seringkali bersifat seremonial: *"Ada mahasiswa KKN datang, tapi programnya hanya bersih-bersih desa. Belum ada yang mengajarkan kami*

cara membuat paket wisata yang bisa dijual atau melatih bahasa Inggris untuk pemandu." (Informan Pokdarwis, Wawancara, 2025). Kutipan ini menjelaskan mengapa skor inovasi produk sangat rendah; tidak ada transfer pengetahuan (*knowledge transfer*) yang substansial dari kaum intelektual ke masyarakat desa.

d. Efektivitas Kelembagaan

Kinerja kelembagaan lokal diukur melalui empat fungsi manajemen organisasi untuk melihat kesiapan pengelola. Adapun hasil pengukuran ini ditampilkan pada Tabel 4.

Tabel 4. Penilaian Efektivitas Kelembagaan Pokdarwis

Fungsi Kelembagaan	Indeks Efektivitas (1-5)	Responden Menilai "Kurang/Sangat Kurang"	Kategori
Perencanaan Program	2.50	71.3%	Kurang
Pelaksanaan Kegiatan	2.80	60.0%	Cukup
Pengelolaan Keuangan	2.60	69.5%	Kurang
Jaringan Kemitraan	2.00	80.0%	Sangat Kurang
Rata-Rata	2.48		Kurang Efektif

Sumber: Penulis (2025)

Hasil pada Tabel 4 menunjukkan bahwa secara umum kinerja Pokdarwis masih di bawah standar (indeks 2.48). Titik terlemah berada pada fungsi Jaringan Kemitraan (2.00), yang mengindikasikan bahwa lembaga ini cenderung tertutup (*inward-looking*) dan belum mampu membangun kolaborasi strategis dengan pihak eksternal (Pentahelix).

Melalui analisis kualitatif, ditemukan adanya konflik internal dan ketidakpercayaan (*distrust*). Seorang pelaku usaha lokal menyebutkan: "*Kami malas gabung Pokdarwis karena pengurusnya itu-itu saja dan transparansi keuangannya kurang. Jadi kami jalan sendiri-sendiri saja.*" (Informan Pelaku Usaha, Wawancara, 2025). Temuan ini mengonfirmasi temuan Ansell & Gash (2008) tentang *collaborative inertia*, di mana ketidakjelasan desain kelembagaan menyebabkan partisipasi sektor bisnis (B) menjadi pasif.

e. Efektivitas Pemasaran

Evaluasi dilakukan terhadap saluran pemasaran yang digunakan desa saat ini untuk mengukur jangkauan pasar. Adapun hasil pengukuran terhadap efektivitas pemasaran ini ditampilkan pada Tabel 5.

Tabel 5 melukiskan kondisi "keterisolasian digital". Pemasaran masih sangat bergantung pada cara organik tradisional (*Word of Mouth*) dengan indeks 4.20. Sebaliknya, kanal digital seperti website resmi (1.20) dan kemitraan bisnis (1.80) hampir tidak berfungsi. Ketimpangan ini menyebabkan desa kesulitan menjangkau pasar wisatawan modern yang bergantung pada informasi digital.

Hasil penelusuran digital (*digital observation*) oleh peneliti menemukan bahwa tidak ada konten terstruktur mengenai Desa Batujajar Barat di media sosial utama dalam 6 bulan

terakhir. Jurnalis lokal yang diwawancarai mengakui: "*Desa ini kurang 'seksi' untuk diberitakan karena tidak ada event rutin atau atraksi unik yang bisa jadi headline. Kami butuh konten, bukan sekadar pemandangan.*" (Informan Media, Wawancara, 2025).

Ini menunjukkan hubungan kausalitas: Media (M) tidak berperan bukan karena enggan, tetapi karena konten (atraksi) dari Komunitas (C) memang belum layak jual.

Tabel 5. Efektivitas Saluran Pemasaran

Saluran Pemasaran	Indeks Efektivitas (1-5)	Responden Menilai "Tidak Efektif"	Kategori
Mulut ke Mulut (WOM)	4.20	6.3%	Efektif
Media Sosial (Personal)	2.50	72.5%	Kurang Efektif
Website Resmi Desa	1.20	95.0%	Sangat Buruk
Kemitraan Agen Travel	1.80	82.0%	Sangat Buruk
Rata-Rata	2.43		Kurang Efektif

Sumber: Penulis (2025)

2. Analisis Efektivitas Peran Aktor Pentahelix

Berdasarkan seluruh tabulasi data yang telah dipaparkan (Tabel 1 sampai dengan Tabel 5), analisis efektivitas peran aktor *pentahelix* dapat dipetakan sebagai berikut:

1. Pemerintah (dominan namun parsial): Pemerintah desa memegang peran sentral, tetapi data Tabel 2 menunjukkan kegagalan dalam penyediaan amenities dasar (toilet & parkir). Hal ini menandakan peran pemerintah masih sebatas administratif, belum menyentuh fungsi strategis pembangunan fisik.
2. Komunitas (Stagnan): Data Tabel 4 mengonfirmasi disfungsi Pokdarwis. Tanpa jaringan kemitraan yang kuat, komunitas gagal menjadi motor penggerak partisipasi warga.
3. Akademisi & Bisnis (Pasif): Tingginya kebutuhan inovasi produk pada Tabel 3 (91%) adalah bukti absennya peran Akademisi dalam transfer pengetahuan. Sektor bisnis pun pasif, tercermin dari rendahnya investasi pada homestay dan kuliner.
4. Media (Absen): Data Tabel 5 adalah bukti empiris kegagalan peran media. Ketergantungan pada 'mulut ke mulut' menunjukkan tidak adanya strategi branding yang sistematis.

3. Identifikasi Akar Masalah Struktural

Berdasarkan temuan, adapun hasil identifikasi akar masalah struktural antara lain:

1. *Collaborative Inertia* (Kelembaman Kolaborasi): Rendahnya skor kemitraan Pokdarwis (Indeks 2.00) membuktikan teori Ansell & Gash (2008) tentang kelembaman. Konflik internal dan tidak adanya *trust* membuat roda organisasi macet.
2. Kegagalan *Experience Economy*: Data Tabel 3 menunjukkan desa hanya menjual potensi alam mentah. Sesuai teori Gilmore & Pine (2002), tanpa sentuhan inovasi untuk menciptakan 'pengalaman', wisatawan tidak memiliki alasan untuk tinggal lama, yang berimbas pada ekonomi desa yang stagnan.

3. *Digital Divide* (Kesenjangan Digital): Data Tabel 5 menunjukkan desa tertinggal jauh dalam adopsi teknologi. Ini bukan sekadar masalah alat, tetapi masalah kapasitas SDM yang tidak siap beradaptasi dengan era 4.0.

4. Perumusan Model Reposisi Strategi Pentahelix

Mengacu pada posisi kuadran II (*turnaround*) pada Tabel 1, Desa Batujajar Barat tidak dapat langsung melakukan ekspansi agresif. Strategi reposisi yang harus dilakukan adalah:

1. Fase 1: Penyehatan Internal (*Internal Fix*): Fokus pada perbaikan infrastruktur fisik (Pemerintah) dan restrukturisasi manajemen Pokdarwis (Komunitas + Akademisi). Jangan dulu promosi besar-besaran sebelum toilet dan parkir layak (Data Tabel 2).
2. Fase 2: Inovasi Produk (*Product Creation*): Akademisi masuk untuk mendampingi pembuatan paket wisata berbasis pengalaman (menjawab kebutuhan pada Tabel 3).
3. Fase 3: Integrasi Digital (*Digital Expansion*): Setelah produk siap, barulah Media dan Bisnis masuk untuk melakukan *branding* digital secara masif (memperbaiki skor pada Tabel 5).

D. KESIMPULAN

Berdasarkan analisis posisi strategis, pengembangan pariwisata Desa Batujajar Barat secara faktual berada pada kuadran II (strategi *turnaround*), yang mengindikasikan adanya kesenjangan signifikan antara besarnya peluang pasar eksternal dengan rendahnya kapasitas internal desa. Meskipun desa memiliki potensi alam yang autentik dan momentum tren wisata pedesaan yang kuat, daya saingnya terhambat secara kritis oleh defisit infrastruktur dasar (terutama amenities toilet dan parkir), stagnasi inovasi produk, serta lemahnya tata kelola kelembagaan pokdarwis. Kondisi ini menyimpulkan bahwa pariwisata desa saat ini belum siap menangkap peluang investasi dan kunjungan wisatawan modern secara optimal karena masih terjebak pada pengelolaan konvensional yang minim standar kualitas industri.

Mengacu pada kondisi tersebut, saran operasional jangka pendek harus difokuskan pada pembenahan fundamental sisi penawaran (*supply side*) sebelum melakukan ekspansi pasar yang agresif. Prioritas utama harus diarahkan pada revitalisasi fasilitas fisik krusial guna menghilangkan pain point wisatawan, serta pelaksanaan program peningkatan kapasitas SDM yang intensif melalui pelatihan pemandu lokal dan standarisasi pelayanan homestay. Bersamaan dengan itu, reformasi internal pokdarwis mendesak dilakukan untuk mengubah kultur manajemen organisasi dari yang bersifat paguyuban tertutup menjadi lebih profesional, akuntabel, dan berorientasi pada kinerja, sehingga mampu mengelola dana desa maupun aset wisata secara efektif.

Sebagai rekomendasi strategis jangka panjang, desa perlu mengimplementasikan transformasi digital dan kolaborasi model pentahelix untuk membalikkan situasi (*turnaround*) keterisolasian saat ini. Strategi pemasaran direkomendasikan untuk segera bermigrasi dari ketergantungan *word of mouth* menuju ekosistem digital terintegrasi guna menjangkau pasar yang lebih luas. Lebih lanjut, pemerintah desa dan pengelola wisata harus secara agresif membuka jejaring kemitraan strategis dengan sektor swasta (investor) dan akademisi guna menutupi kesenjangan inovasi dan permodalan, memastikan

keberlanjutan pariwisata yang tidak hanya bergantung pada subsidi dana desa, melainkan mampu mandiri secara ekonomi dan berdaya saing global.

DAFTAR PUSTAKA

- [1] Adnyani, N. K. S. (2021). Perlindungan hukum kesatuan masyarakat hukum adat dalam pengelolaan pariwisata berbasis kearifan lokal. *Media Komunikasi FPIPS*, 20(2), 70. <https://doi.org/10.23887/mkfis.v20i2.33738>
- [2] Ansell, C., & Gash, A. (2008). Collaborative governance in theory and practice. *Journal of Public Administration Research and Theory*, 18(4), 543–571. <https://doi.org/10.1093/jopart/mum032>
- [3] Arrahman, T., & Suwaryono, I. L. (2024). The Penta Helix model in the development efforts of agro-tourism Village Kubu Gadang, Padang Panjang City. *Jurnal Administrasi Dan Kebijakan Publik (JAKP)*, 9(1).
- [4] Creswell, J. W. (2014). *Research design: Qualitative, quantitative and mixed methods approaches* (4th ed.). Sage Publications.
- [5] Gilmore, J. H., & Pine, B. J. (2002). Customer experience places: The new offering frontier. *Strategy & Leadership*, 30(4), 4–11. <https://doi.org/10.1108/10878570210435306>
- [6] Kusumaningtyas, M., & Ulfah, I. F. (2024). Pilgrimage tourism to Wali tombs and halal destination management based on Sharia values. *Perisai: Islamic Banking and Finance Journal*, 8(2), 129–141. <https://doi.org/10.21070/perisai.v8i2.1747>
- [7] Marsari, Y. (2021). Strategi pengembangan daya tarik wisata Pemandian Serayu Lestari di Samarinda. *eJournal Ilmu Pemerintahan*, 9(2), 229–234.
- [8] Marta, A. A., & Purwani, O. (2020). Penerapan arsitektur neo-vernakular Kudus pada perancangan Pusat Kebudayaan Kudus di Kabupaten Kudus. *Senthong*, 3(2).
- [9] Miles, M. B., Huberman, A. M., & Saldaña, J. (2014). *Qualitative data analysis: A methods sourcebook* (3rd ed.). Sage Publications.
- [10] Muharis, M., Taufik, M., Anggara, B., & Muhid, A. (2025). Special interest tourism research trends in Indonesian journals: A review from design to analysis. *TOBA (Journal of Tourism, Hospitality and Destination)*, 4(2), 68–75. <https://doi.org/10.55123/toba.v4i2.5197>
- [11] Rahayuningsih, H., Nuryani, A., Naomi, F. C., & Jati, H. P. (2025). Storytelling: Developing stories and experiences more on food tourism. *International Journal of Applied Sciences in Tourism and Events*, 9, 85–96. <https://doi.org/10.31940/ijaste.v9i2.85-96>
- [12] Rangkuti, F. (2016). *Analisis SWOT: Teknik Membedah Kasus Bisnis*. Gramedia Pustaka Utama. (Catatan: Ini adalah buku standar Rangkuti untuk SWOT, menggantikan jurnal karyawan yang salah).
- [13] Robo, S., & Aji, K. (2023). Mapping of tourism destinations on Ternate Island using Geographical Information System. *Jurnal Lingkungan Almuslim*.
- [14] Sholehah, N. L. H., & Ishak, P. (2022). Pengaruh opportunistic behaviour dan love of money perangkat desa terhadap pengelolaan keuangan desa dan dampaknya terhadap kesejahteraan masyarakat. *Gorontalo Accounting Journal*, 5(1), 86. <https://doi.org/10.32662/gaj.v5i1.1853>
- [15] Zaidan, A. W. S., Dewantoro, M. H., & Lukman, L. (2025). Pengembangan pariwisata berkelanjutan melalui pelatihan pemandu wisata outbound POKDARWIS Tirta Lestari Giriasih Gunung Kidul. *Jurnal Penyuluhan dan Pemberdayaan Masyarakat*. <https://doi.org/10.59066/jppm.v4i2.1247>