

---

**STRATEGI PERENCANAAN PARIWISATA PERKOTAAN MENGGUNAKAN MODEL SOAR:  
STUDI KASUS KOTA MATARAM, NUSA TENGGARA BARAT**

Oleh

Rizal Kurniansah<sup>1</sup>, Daniel Pandu Mau<sup>2</sup>, Srilian Laxmiwaty Dai<sup>3</sup>, Sri Wahyuningsih<sup>4</sup>

<sup>1</sup>Universitas Mataram

<sup>2</sup>Akademi Sages

<sup>3</sup>Universitas Khairun

<sup>4</sup>Sekolah Tinggi Pariwisata Mataram

E-mail: <sup>1</sup>[rizalkurniasah@unram.ac.id](mailto:rizalkurniasah@unram.ac.id), <sup>2</sup>[daniel.pm@sages.ac.id](mailto:daniel.pm@sages.ac.id),

<sup>3</sup>[srilian@unkhair.ac.id](mailto:srilian@unkhair.ac.id), <sup>4</sup>[sriwahyuningsih04011976@gmail.com](mailto:sriwahyuningsih04011976@gmail.com)

---

**Article History:**

Received: 26-05-2025

Revised: 01-06-2025

Accepted: 29-06-2025

**Keywords:**

Pariwisata

Perkotaan,

Perencanaan

Strategis, Model

SOAR, Kota Mataram,

NTB

**Abstract:** *Pertumbuhan sektor pariwisata global pascapandemi telah mendorong perubahan paradigma menuju wisata berbasis pengalaman, termasuk di kawasan timur Indonesia seperti Kota Mataram, NTB. Meskipun memiliki posisi strategis dan potensi budaya yang kuat, perencanaan pariwisata Kota Mataram masih terfragmentasi dan belum terintegrasi secara kolaboratif. Penelitian ini bertujuan untuk merumuskan strategi pengembangan pariwisata perkotaan berbasis model SOAR (Strengths, Opportunities, Aspirations, Results) sebagai alternatif perencanaan yang lebih inklusif dan partisipatif. Dengan menggunakan pendekatan kualitatif deskriptif dan eksploratif, data dikumpulkan melalui observasi lapangan, wawancara mendalam, dokumentasi, dan Focus Group Discussion (FGD) selama periode 2022–2025. Hasil penelitian menunjukkan bahwa model SOAR efektif dalam mengidentifikasi kekuatan lokal seperti budaya, infrastruktur, dan keterlibatan komunitas; peluang eksternal seperti tren wisata halal dan digitalisasi; serta aspirasi kolektif untuk menjadikan Mataram sebagai pusat wisata urban berbasis nilai lokal. Dimensi “results” menghasilkan indikator strategis berupa peningkatan kunjungan wisatawan, pertumbuhan ekonomi kreatif, dan penguatan identitas kota. Temuan ini mengonfirmasi bahwa SOAR dapat menjadi pendekatan strategis transformatif dalam pembangunan pariwisata perkotaan yang berorientasi masa depan. Implikasi praktisnya mencakup integrasi hasil analisis SOAR ke dalam kebijakan daerah dan penguatan koordinasi lintas sektor. Secara teoritis, penelitian ini memperluas aplikasi model SOAR dalam konteks perencanaan destinasi di wilayah berkembang dan menegaskan relevansinya dalam membangun strategi pariwisata yang inklusif, adaptif, dan berkelanjutan.*

---

**PENDAHULUAN**

Industri pariwisata global telah berkembang menjadi salah satu sektor ekonomi

paling dinamis dan kompetitif di abad ke-21. Menurut laporan *World Tourism Barometer* dari United Nations World Tourism Organization (UNWTO, 2023), jumlah kunjungan wisatawan internasional pada tahun 2022 mencapai hampir 1,3 miliar, mengalami pemulihan signifikan pascapandemi COVID-19. Selain meningkat secara kuantitatif, sektor ini juga mengalami transformasi kualitatif, di mana wisatawan kini lebih mengutamakan pengalaman yang otentik dan bermakna dibanding sekadar konsumsi fisik sebuah fenomena yang dikenal sebagai *experience-based tourism* (Neuhofer, Buhalis, & Ladkin, 2013; Pine & Gilmore, 1999).

Tren global tersebut turut tercermin di Indonesia, khususnya di kawasan timur seperti Nusa Tenggara Barat (NTB), yang dikenal memiliki keunggulan komparatif dan kompetitif dalam sektor pariwisata berbasis alam dan budaya. Pemerintah Indonesia melalui Kementerian Pariwisata dan Ekonomi Kreatif telah menempatkan NTB sebagai salah satu dari sepuluh destinasi prioritas nasional, terutama dengan kehadiran Kawasan Ekonomi Khusus (KEK) Mandalika. Namun demikian, peran strategis Kota Mataram sebagai ibu kota provinsi sekaligus pintu gerbang utama ke berbagai destinasi di NTB belum sepenuhnya dimanfaatkan melalui suatu perencanaan pariwisata yang terintegrasi dan berkelanjutan.

Secara geografis dan administratif, Kota Mataram memiliki keunggulan karena terletak di pusat jaringan transportasi, dekat dengan Bandara Internasional Zainuddin Abdul Madjid dan Pelabuhan Lembar. Kota ini juga memiliki infrastruktur pariwisata yang cukup memadai, mulai dari fasilitas akomodasi, kuliner, hingga objek wisata budaya seperti Taman Mayura, Museum Negeri NTB, Islamic Center, dan kawasan heritage Ampenan. Namun demikian, urbanisasi yang cepat, fragmentasi kelembagaan, serta lemahnya sinergi antar-pemangku kepentingan menyebabkan potensi ini belum terkelola secara optimal (Kurniansah & Hali, 2021).

Secara konseptual, perencanaan pariwisata yang efektif harus bersifat partisipatif, inklusif, dan berbasis kekuatan (*strength-based*). Model perencanaan tradisional seperti SWOT (*Strengths, Weaknesses, Opportunities, Threats*) telah banyak digunakan dalam berbagai studi perencanaan wisata (Ghazinoory, Abdi, & Azadegan-Mehr, 2011), tetapi kritik utama terhadap pendekatan ini adalah kecenderungannya menekankan pada aspek kelemahan dan ancaman, yang dapat menghambat inovasi strategis dan motivasi stakeholder. Sebagai respons terhadap keterbatasan tersebut, model SOAR (*Strengths, Opportunities, Aspirations, Results*) dikembangkan oleh (J M Stavros & Hinrichs, 2009) dalam konteks *Appreciative Inquiry* (AI). Model ini menggeser fokus dari identifikasi masalah menjadi eksplorasi potensi dan penguatan aspirasi kolektif.

Model SOAR memfokuskan diri pada dialog strategis yang bersifat kolaboratif dan konstruktif antara para pemangku kepentingan untuk mengidentifikasi kekuatan organisasi (atau destinasi), peluang eksternal yang dapat dimanfaatkan, aspirasi jangka panjang yang ingin dicapai, dan hasil terukur yang diinginkan (J M Stavros & Hinrichs, 2009). Dalam konteks pengembangan pariwisata perkotaan (*urban tourism*), pendekatan ini menjadi sangat relevan mengingat kompleksitas dan heterogenitas aktor yang terlibat dalam sistem pariwisata kota (Richards & Palmer, 2010).

Penelitian ini bertujuan untuk menerapkan model SOAR dalam merumuskan strategi perencanaan pariwisata di Kota Mataram. Dengan menggunakan pendekatan deskriptif-analitik dan partisipatif, studi ini mencoba menggali kekuatan dan peluang yang dimiliki Kota Mataram sebagai destinasi wisata urban, mengidentifikasi aspirasi jangka panjang yang dimiliki oleh para pemangku kepentingan, serta merumuskan hasil strategis yang dapat

dijadikan acuan dalam pengembangan kebijakan pariwisata kota. Selain kontribusi praktis terhadap perencanaan kebijakan lokal, penelitian ini juga memberikan kontribusi teoritis dalam literatur perencanaan strategis berbasis pendekatan positif di sektor pariwisata.

Urgensi penelitian ini tidak lepas dari pentingnya reposisi Kota Mataram dalam arsitektur destinasi wisata NTB. Saat ini, sebagian besar promosi dan investasi terfokus pada Mandalika dan destinasi alam seperti Gili dan Rinjani. Kota Mataram cenderung diposisikan sebagai kota transit atau kota administratif semata. Padahal, berbagai studi menunjukkan bahwa kota-kota dengan potensi budaya dan sejarah yang kuat dapat menjadi pusat pertumbuhan wisata urban yang inklusif dan berkelanjutan (Dredge & Jenkins, 2008; Hall & Page, 2014). Selain itu, literatur juga menekankan pentingnya pengembangan wisata berbasis komunitas dan kekuatan lokal dalam meningkatkan ketahanan destinasi terhadap krisis (George, Mair, & Reid, 2009; Scheyvens, 2007).

Dalam konteks ini, SOAR menawarkan kerangka strategis yang tidak hanya mendorong optimalisasi aset wisata kota tetapi juga memperkuat komitmen dan kolaborasi lintas-sektor. Pendekatan ini memungkinkan perencanaan dilakukan dengan lebih visioner, berakar pada realitas lokal, dan terarah pada hasil yang dapat diukur dan dievaluasi. Oleh karena itu, penelitian ini merupakan upaya awal untuk memperkenalkan SOAR sebagai instrumen strategis dalam pengembangan pariwisata perkotaan berbasis kekuatan dan partisipasi di Indonesia.

## LANDASAN TEORI

Model SOAR (Strengths, Opportunities, Aspirations, and Results) merupakan pendekatan strategis berbasis kekuatan yang dikembangkan oleh (J M Stavros & Hinrichs, 2009), berakar dari prinsip *Appreciative Inquiry* (AI). Berbeda dengan model SWOT yang mengharuskan identifikasi kelemahan (*weaknesses*) dan ancaman (*threats*), SOAR menekankan pada pencarian kekuatan internal dan peluang eksternal yang dapat memandu organisasi atau wilayah dalam merancang aspirasi jangka panjang dan hasil strategis yang ingin dicapai. Model ini menjadi instrumen penting dalam strategi organisasi yang bersifat kolaboratif, partisipatif, dan transformatif (Stavros & Saint, 2010).

Appreciative Inquiry, sebagai landasan filosofi SOAR, didesain untuk mengidentifikasi “apa yang bekerja baik” dalam suatu sistem dan membangun masa depan berdasarkan keberhasilan masa lalu dan potensi yang dimiliki. AI bertolak belakang dengan pendekatan defisit yang sering mendominasi manajemen strategis konvensional (Cooperrider & Srivastva, 1987). Pendekatan ini memperkuat semangat organisasi dan komunitas untuk berpikir dan bertindak positif dalam menghadapi tantangan strategis, khususnya dalam konteks pengembangan destinasi pariwisata.

### **Kekuatan (Strengths)**

Dalam kerangka SOAR, *strengths* merujuk pada keunggulan internal yang dapat digunakan untuk membentuk daya saing destinasi. Ini meliputi aset fisik seperti lokasi geografis, keanekaragaman budaya, infrastruktur, hingga modal sosial berupa kolaborasi antar pemangku kepentingan (Barney, 1991; Crouch & Ritchie, 1999). Dalam sektor pariwisata, daya tarik budaya dan alam merupakan kekuatan yang sangat penting karena menciptakan keunikan suatu destinasi (Richards, 2002). Studi oleh (Bornhorst, Brent Ritchie, & Sheehan, 2010) menegaskan bahwa kepercayaan, kepemimpinan, dan koordinasi antaraktor lokal merupakan fondasi kekuatan destinasi.

Kota Mataram memiliki beberapa kekuatan strategis, seperti kekayaan budaya Sasak, pusat kuliner khas Lombok, infrastruktur yang cukup baik, dan posisi geografis sebagai pintu gerbang utama ke destinasi-destinasi unggulan NTB. Kekuatan ini sejalan dengan kerangka *destination competitiveness* yang dikemukakan oleh (Dwyer & Kim, 2003), yang menyatakan bahwa keunggulan destinasi tidak hanya ditentukan oleh daya tarik fisik, tetapi juga oleh kapabilitas kelembagaan dan peran komunitas lokal.

### **Peluang (Opportunities)**

SOAR memposisikan *opportunities* sebagai faktor eksternal yang dapat memperluas kapasitas strategis suatu wilayah. Peluang mencakup tren global, perubahan regulasi, teknologi digital, pertumbuhan pasar wisata niche seperti wisata halal, wisata budaya, dan wisata berbasis komunitas (Buhalis & Law, 2008; Kotler, Bowen, Makens, & Baloglu, 2017). Dalam kerangka *strategic fit* (Andrews, 1971), keberhasilan strategi tergantung pada sejauh mana kekuatan internal diselaraskan dengan peluang eksternal secara proaktif.

Studi oleh (Leiper, 1990) mengidentifikasi bahwa keberhasilan sistem pariwisata sangat dipengaruhi oleh dinamika pasar dan mobilitas wisatawan. Dalam konteks ini, Kota Mataram memiliki peluang besar untuk berkembang sebagai simpul pariwisata urban yang terhubung langsung dengan destinasi unggulan seperti KEK Mandalika, Gili, dan Rinjani. Tren digitalisasi, promosi destinasi berbasis media sosial, serta integrasi dengan ekosistem ekonomi kreatif membuka ruang baru untuk mengembangkan strategi berbasis peluang jangka panjang.

### **Aspirasi (Aspirations)**

Variabel *aspirations* dalam model SOAR merupakan pembeda utama dengan SWOT. Aspirasi adalah gambaran ideal tentang masa depan yang ingin dicapai secara kolektif, mencerminkan visi, harapan, dan nilai-nilai yang hidup dalam komunitas destinasi (J M Stavros & Hinrichs, 2009) Konsep ini selaras dengan pendekatan *Appreciative Inquiry* yang menekankan tahap "Dream" sebagai upaya membangun masa depan berdasarkan kekuatan masa lalu dan potensi saat ini (Cooperrider & Whitney, 2005).

Dalam konteks perencanaan pariwisata partisipatif, aspirasi stakeholder merupakan komponen penting untuk membangun legitimasi sosial dan arah strategis yang inklusif (Jamal & Getz, 1995). Studi oleh (George et al., 2009) juga menekankan bahwa aspirasi masyarakat lokal harus menjadi inti dari setiap perencanaan destinasi yang berkelanjutan. Aspirasi yang muncul di Kota Mataram antara lain adalah menjadi kota pariwisata yang inklusif, berbudaya, dan ramah lingkungan; serta menjadikan Mataram sebagai pusat wisata edukatif dan religius di Indonesia timur.

### **Hasil (Results)**

Komponen *results* dalam SOAR tidak hanya mengacu pada indikator output, tetapi juga mencakup capaian strategis yang terukur secara jangka panjang. Prinsip ini sejalan dengan *Results-Based Management* (RBM) yang memfokuskan pada pencapaian perubahan yang dapat diukur dalam aspek sosial, ekonomi, dan lingkungan (Mayne, 2001). Dalam sektor pariwisata, hasil strategis dapat berupa peningkatan kunjungan wisatawan, pendapatan asli daerah, pelestarian budaya lokal, hingga peningkatan kualitas hidup masyarakat.

(UNWTO, 2004) dalam pedoman indikator pembangunan pariwisata berkelanjutan menekankan pentingnya keberadaan sistem evaluasi hasil berbasis *triple bottom line* ekonomi, sosial, dan lingkungan. Oleh karena itu, model SOAR memberikan kerangka berpikir yang memungkinkan pengambil kebijakan untuk merancang strategi berdasarkan

visi dan kekuatan, lalu menetapkan indikator hasil yang realistis dan terukur. Berikut SOAR Framework dapat dilihat pada gambar dibawah ini:

<b>Strategic Inquiry</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• <b>Strengths</b> What are we doing well? What are our greatest assets?</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• <b>Opportunities</b> What are the best possible market opportunities? How do we best partner with others?</li> </ul>
<b>Appreciative Intent</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• <b>Aspirations</b> To what do we aspire? What is our preferred future?</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• <b>Results</b> What are our measurable results? What do we want to be known for?</li> </ul>

**Gambar 1: SOAR Matriks**  
 Sumber: (Stavros, 2013)

**Penerapan Model SOAR dalam Perencanaan Pariwisata**

Penggunaan SOAR dalam perencanaan pariwisata telah diterapkan di beberapa konteks internasional. (Rashidi, Hamzepour, Ismaelzadeh, & Fateh, 2018) menerapkan model ini dalam pengembangan destinasi Marivan, Iran, dan menemukan bahwa SOAR mampu menciptakan sinergi antara perencana, komunitas lokal, dan pelaku industri untuk menyusun strategi berbasis kekuatan dan aspirasi. Demikian pula, studi oleh (Martins, 2018) dalam konteks Kota Barcelona menunjukkan bahwa SOAR efektif digunakan untuk mengidentifikasi visi kolektif dan menciptakan inovasi strategi pariwisata perkotaan yang lebih humanistik dan berkelanjutan.

Dalam konteks Indonesia, penggunaan SOAR masih tergolong baru dan belum banyak dieksplorasi secara sistematis. Oleh karena itu, penerapannya di Kota Mataram bukan hanya menawarkan kontribusi praktis terhadap pengembangan pariwisata lokal, tetapi juga membuka ruang teoritis untuk mengkaji efektivitas model ini dalam konteks negara berkembang yang memiliki kompleksitas sosial, budaya, dan kelembagaan tinggi.

Model SOAR juga sejalan dengan agenda pembangunan pariwisata berkelanjutan (sustainable tourism development), karena fokusnya pada kekuatan dan aspirasi menciptakan ruang bagi pemberdayaan lokal dan integrasi nilai-nilai budaya ke dalam strategi jangka panjang. Sebagai contoh, dalam penelitian oleh (Stavros & Hinrichs, 2009), pendekatan SOAR terbukti mampu memfasilitasi transformasi organisasi melalui dialog positif dan kolaboratif. Dalam praktiknya, penerapan SOAR dalam perencanaan pariwisata memungkinkan keterlibatan aktif komunitas dalam merumuskan identitas destinasi, bukan hanya sebagai objek, melainkan sebagai subjek pengembangan. Hal ini penting mengingat keberhasilan pariwisata yang berkelanjutan sangat dipengaruhi oleh dukungan dan partisipasi masyarakat lokal (George et al., 2009).

Lebih lanjut, studi oleh (Silva & Almeida, 2020) dalam konteks pariwisata berbasis komunitas di kawasan Amerika Latin menunjukkan bahwa SOAR dapat digunakan untuk mengatasi konflik antar pemangku kepentingan dengan menciptakan visi bersama yang

berbasis kekuatan lokal dan pengalaman positif masa lalu. Ini menjadi relevan bagi Kota Mataram, yang juga menghadapi tantangan kolaborasi antara pelaku usaha, birokrasi pemerintah, akademisi, dan masyarakat adat dalam menyatukan visi pariwisata kota. Dengan kerangka SOAR, perencanaan strategis dapat dikembangkan melalui serangkaian diskusi terbuka yang menggali praktik terbaik, mengenali peluang masa depan, dan menetapkan indikator keberhasilan yang realistis dan terukur.

Penerapan SOAR juga dapat memperkuat kapasitas institusional dalam merancang kebijakan yang adaptif terhadap perubahan. Hal ini relevan dalam konteks ketidakpastian global seperti pandemi COVID-19 atau perubahan iklim, di mana pendekatan berbasis kekuatan lebih resilien dibanding pendekatan berbasis defisit. Seperti ditunjukkan oleh (Sedarati, Santos, & Pintassilgo, 2018), destinasi wisata yang memiliki strategi berbasis optimisme dan inovasi cenderung lebih cepat pulih dari krisis. Oleh sebab itu, jika diterapkan secara konsisten dan melibatkan berbagai pihak sejak tahap perencanaan, model SOAR dapat menjadi instrumen transformasional dalam membangun destinasi wisata yang tangguh, kompetitif, dan berakar pada kekuatan lokal yang autentik.

## **METODE PENELITIAN**

Penelitian ini menggunakan pendekatan kualitatif deskriptif dengan desain eksploratif untuk merumuskan strategi perencanaan pariwisata perkotaan berbasis model SOAR (Strengths, Opportunities, Aspirations, Results). Desain ini dipilih untuk mengeksplorasi secara mendalam dinamika sosial, potensi lokal, dan perspektif pemangku kepentingan terkait pengembangan sektor pariwisata di Kota Mataram, Nusa Tenggara Barat. Penelitian dilaksanakan selama periode tiga tahun, dimulai dari tahun 2023 hingga 2024, guna memastikan keterlibatan pemangku kepentingan secara berkelanjutan dan memperoleh data longitudinal yang komprehensif.

### **Lokasi dan Subjek Penelitian**

Lokasi penelitian berfokus pada wilayah administratif Kota Mataram yang meliputi enam kecamatan dan 50 kelurahan, mencakup area strategis seperti kawasan heritage Ampenan, pusat pemerintahan Cakranegara, dan Islamic Center NTB. Subjek penelitian terdiri dari lima kelompok utama, yaitu perwakilan pemerintah daerah, pelaku industri pariwisata, akademisi, masyarakat lokal, dan media. Pemilihan subjek didasarkan pada pendekatan purposive sampling dengan mempertimbangkan relevansi dan kapasitas representatif terhadap pengembangan pariwisata Kota Mataram.

### **Teknik dan Instrumen Pengumpulan Data**

Pengumpulan data dalam penelitian ini dilakukan melalui kombinasi beberapa teknik kualitatif untuk memastikan kedalaman informasi dan validitas temuan lapangan. Teknik utama yang digunakan mencakup observasi langsung, wawancara mendalam, analisis dokumentasi, serta Focus Group Discussion (FGD). Pendekatan triangulasi metode ini dirancang untuk memperkuat keabsahan data melalui validasi lintas sumber dan instrumen (Fusch, Fusch, & Ness, 2018).

Teknik observasi langsung dilakukan di sejumlah titik strategis dalam wilayah Kota Mataram yang memiliki potensi dan aktivitas pariwisata tinggi, seperti kawasan heritage Ampenan, pusat kuliner tradisional Cakranegara, dan Islamic Center NTB. Observasi bersifat terbuka dan tidak terstruktur, berorientasi pada pengamatan langsung terhadap kondisi infrastruktur pariwisata, perilaku wisatawan, serta keterlibatan masyarakat lokal dalam

kegiatan kepariwisataan. Instrumen observasi merujuk pada indikator-indikator pengelolaan destinasi berkelanjutan yang disusun oleh UNWTO (UNWTO, 2022). Observasi ini juga mengadopsi pendekatan etnografis partisipatif untuk menangkap nuansa interaksi sosial dan dinamika budaya yang muncul dalam konteks destinasi urban.

Selain observasi, wawancara mendalam (*in-depth interview*) dilakukan terhadap 20 informan kunci yang dianggap memiliki pemahaman mendalam mengenai isu dan strategi pengembangan pariwisata di Kota Mataram. Informan terdiri dari pejabat Dinas Pariwisata Provinsi NTB dan Kota Mataram, pengelola usaha pariwisata (seperti hotel, biro perjalanan, dan pengelola daya tarik wisata), akademisi dari Universitas Mataram yang bergerak di bidang pariwisata, tokoh masyarakat, serta pelaku UMKM lokal. Wawancara dilakukan secara semi-terstruktur dengan daftar pertanyaan terbuka yang dirancang mengacu pada kerangka model SOAR.

Teknik ketiga yang digunakan adalah analisis dokumentasi, yang berfungsi untuk memperkaya dan memverifikasi temuan primer. Data sekunder yang dikumpulkan meliputi dokumen perencanaan strategis pemerintah daerah, seperti *Rencana Pembangunan Jangka Menengah Daerah (RPJMD) Kota Mataram 2020–2025*, laporan kinerja Dinas Pariwisata, statistik jumlah kunjungan wisatawan, serta publikasi akademik dan artikel media massa yang relevan.

Selanjutnya, Focus Group Discussion (FGD) diselenggarakan sebanyak dua kali selama periode penelitian, yakni pada tahun 2023 dan 2024, sebagai bagian dari pendekatan partisipatif dalam eksplorasi aspirasi dan validasi strategi hasil. FGD melibatkan pemangku kepentingan lintas sektor yang terdiri dari unsur pemerintah, asosiasi kepariwisataan, pelaku usaha, akademisi, tokoh budaya, dan media lokal. Setiap sesi FGD diikuti oleh 12 hingga 15 peserta dan dipandu oleh moderator profesional yang terlatih dalam memfasilitasi diskusi berbasis konsensus. Agenda FGD difokuskan pada proses identifikasi kekuatan dan peluang strategis Kota Mataram, perumusan aspirasi kolektif, serta kesepakatan indikator hasil dalam kerangka kerja SOAR.

Integrasi teknik observasi, wawancara mendalam, dokumentasi, dan FGD dalam penelitian ini bertujuan untuk membangun pemahaman yang komprehensif terhadap realitas pariwisata perkotaan Kota Mataram dari berbagai perspektif. Pemilihan instrumen dilakukan secara hati-hati untuk mencerminkan prinsip kredibilitas, dependabilitas, dan konfirmabilitas dalam metodologi penelitian kualitatif (Lincoln & Guba, 1985; Nowell, Norris, White, & Moules, 2017). Dengan kombinasi metode tersebut, proses perumusan strategi berbasis model SOAR diharapkan mencerminkan realitas empiris sekaligus aspirasi kolektif yang dapat diterjemahkan ke dalam kebijakan publik yang inklusif dan berkelanjutan.

### **Teknik Analisis Data**

Proses analisis mengikuti tiga tahapan utama dalam metodologi kualitatif, yaitu reduksi data, penyajian data (*data display*), dan penarikan kesimpulan. Model ini juga mengadopsi prinsip triangulasi data untuk meningkatkan validitas dan reliabilitas temuan (Lincoln & Guba, 1985; Nowell et al., 2017).

#### **1. Reduce Data**

Reduksi dilakukan dengan menyaring dan menyederhanakan data dari seluruh sumber (observasi, wawancara, dokumentasi, dan FGD), kemudian dikategorisasi ke dalam empat domain utama model SOAR:

- A. Strengths: kekuatan internal destinasi (budaya lokal, daya tarik wisata, SDM, infrastruktur),
- B. Opportunities: peluang eksternal (dukungan kebijakan, tren digitalisasi, wisata halal),
- C. Aspirations: visi bersama dan nilai-nilai strategis pemangku kepentingan,
- D. Results: hasil strategis yang diharapkan (peningkatan PAD, brand kota, dan penguatan kelembagaan). Teknik *open coding* dan *thematic analysis* digunakan untuk menyusun kode-kode awal berdasarkan narasi stakeholder dan konteks lokal.

## 2. Display Data

Data yang telah direduksi selanjutnya disusun dalam bentuk matriks tematik, untuk memvisualisasikan pola hubungan antara dimensi SOAR dan mengidentifikasi prioritas strategis dari partisipasi multipihak. Visualisasi ini memungkinkan pemahaman yang lebih sistematis atas kekuatan, peluang, dan harapan lokal, serta keterkaitan temuan lapangan dengan arah kebijakan pembangunan pariwisata perkotaan.

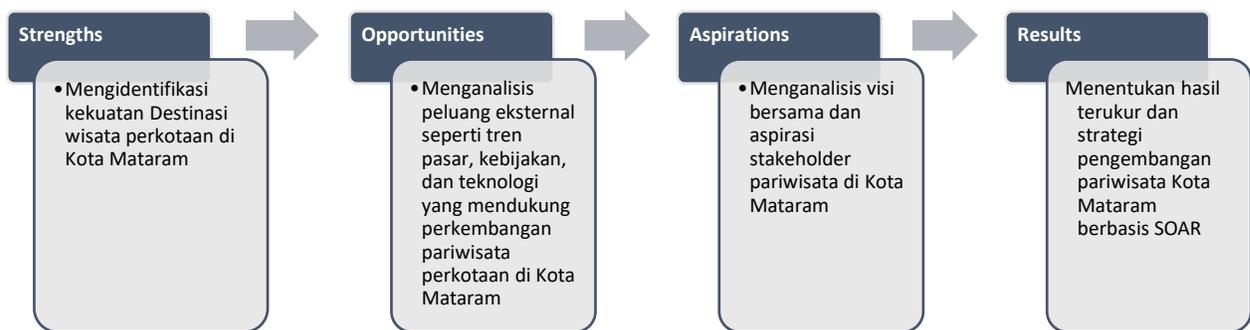
## 3. Penarikan Kesimpulan

Tahap akhir melibatkan proses sintesis dan interpretasi hasil melalui teknik triangulasi antar data dan antar metode. Data dari wawancara divalidasi dengan hasil observasi lapangan dan dokumentasi resmi, sedangkan hasil FGD difungsikan untuk mengonfirmasi atau memperluas kategori strategis yang telah dibentuk sebelumnya. Penarikan kesimpulan diarahkan untuk menyusun strategi berbasis SOAR yang relevan, realistis, dan sesuai dengan dinamika sosial-budaya Kota Mataram.

**Tabel 1. Tahapan Analisis Data Kualitatif dengan Pendekatan SOAR**

Tahap Analisis	Deskripsi Proses
Reduksi Data	Kategorisasi data ke dalam domain SOAR: Strengths, Opportunities, Aspirations, Results
Display Data	Penyusunan matriks tematik berbasis kategori untuk analisis pola dan tema strategis
Penarikan Kesimpulan	Triangulasi antar sumber data untuk memastikan konsistensi, validitas, dan kontekstualitas

Data yang diperoleh dari observasi, wawancara mendalam, dokumentasi, dan diskusi kelompok terfokus (FGD) dianalisis menggunakan pendekatan kualitatif berbasis model SOAR (Strengths, Opportunities, Aspirations, Results), sebagaimana dikembangkan oleh (Stavros & Wooten, 2012). Pendekatan ini tidak hanya berfungsi sebagai metode analisis konten, tetapi juga sebagai kerangka konseptual dalam merumuskan strategi transformasional yang berorientasi pada potensi dan masa depan destinasi. Berikut adalah grafik Metode Analisis Data menggunakan Model SOAR, yang menggambarkan proses analisis data dalam empat tahap utama: Strengths, Opportunities, Aspirations, dan **Results**. Masing-masing elemen ditampilkan dengan penjelasan ringkas mengenai fokus analisis pada setiap tahap, serta alur transformasional dari potensi menuju strategi hasil.



Model SOAR dalam penelitian ini tidak hanya bertindak sebagai alat bantu analisis, melainkan sebagai **alat transformasi strategis**. Dengan mengedepankan kekuatan lokal dan nilai-nilai kolektif, SOAR memfasilitasi proses perencanaan yang kolaboratif dan inklusif. Proses ini memungkinkan integrasi berbagai perspektif aktor pariwisata baik pemerintah, industri, akademisi, komunitas, maupun media ke dalam strategi yang dapat dijalankan secara bersama-sama.

Penekanan pada **aspirasi** dalam model ini sangat penting, karena memberikan ruang bagi nilai-nilai lokal, budaya, dan visi pembangunan berkelanjutan untuk dijadikan dasar dalam formulasi kebijakan publik. Ini selaras dengan pendekatan partisipatif dalam pembangunan pariwisata modern, di mana keterlibatan masyarakat dan sektor non-negara menjadi kunci dalam menciptakan destinasi yang resilien dan relevan secara jangka panjang (Stavros & Saint, 2010).

Penggunaan SOAR dalam konteks pariwisata perkotaan juga dinilai relevan karena mampu mengakomodasi dinamika aspirasi masyarakat dan sektor industri secara simultan. Dengan menempatkan aspirasi kolektif sebagai komponen analisis, strategi yang dihasilkan bukan hanya responsif terhadap kondisi saat ini, tetapi juga proaktif dalam menghadapi tantangan masa depan pariwisata yang inklusif, digital, dan berkelanjutan.

## HASIL DAN PEMBAHASAN

### Hasil

Berdasarkan hasil observasi, wawancara, dokumentasi, dan Focus Group Discussion (FGD) yang dilakukan selama periode penelitian 2022–2025, ditemukan empat dimensi utama yang merepresentasikan posisi strategis Kota Mataram dalam pengembangan pariwisata perkotaan. Keempat dimensi tersebut dirumuskan ke dalam model SOAR: Strengths, Opportunities, Aspirations, dan Results. Pendekatan ini tidak hanya memetakan kondisi eksisting tetapi juga mengarahkan pada perumusan visi bersama lintas sektor.

#### 1. Strengths: Potensi Internal Kota Mataram

Kota Mataram memiliki sejumlah kekuatan internal yang signifikan dalam mendukung pengembangan pariwisata perkotaan. Keanekaragaman atraksi budaya dan religi, seperti Islamic Center, Museum NTB, dan tradisi Sasak, menjadi daya tarik utama yang membedakan kota ini dari destinasi lain. Selain itu, keberadaan kawasan kuliner ikonik yang mencerminkan identitas gastronomi lokal memperkuat daya pikat wisata urban. Infrastruktur kota yang relatif memadai meliputi jaringan transportasi, fasilitas publik, dan pelayanan kota didukung oleh ketersediaan lembaga pendidikan vokasional dan perguruan

tinggi di bidang pariwisata, serta komunitas seni dan UMKM yang aktif. Kombinasi elemen ini memperlihatkan bahwa Kota Mataram memiliki struktur kekuatan yang mampu menopang pengembangan pariwisata secara berkelanjutan..

## 2. Opportunities: Peluang Eksternal yang Mendukung

Dari sisi eksternal, terdapat berbagai peluang yang relevan untuk mendorong akselerasi pembangunan sektor pariwisata Kota Mataram. Tren peningkatan permintaan terhadap wisata halal dan digital membuka ruang untuk inovasi promosi dan layanan destinasi. Dukungan kebijakan dari pemerintah pusat dan daerah melalui program seperti "Gerakan 100 Smart City" serta status prioritas NTB sebagai destinasi unggulan nasional menjadi katalisator integrasi spasial dan sosial antar wilayah. Selain itu, kedekatan dan konektivitas Kota Mataram dengan kawasan strategis seperti Mandalika dan destinasi regional lainnya menciptakan potensi kolaborasi promosi lintas destinasi. Terdapat pula peluang investasi sektor swasta dan BUMN di bidang hospitality serta ekonomi kreatif yang kian tumbuh, seiring dengan semakin kuatnya tren *experience-based tourism* yang menuntut inovasi konten dan layanan.

**Tabel 2. Matriks Strengths dan Opportunities Kota Mataram**

<b>Strengths (S)</b>	<b>Opportunities (O)</b>
Keanekaragaman atraksi budaya dan religi	Potensi pengembangan wisata halal dan digital
Infrastruktur kota dan fasilitas umum memadai	Dukungan kebijakan pariwisata NTB dan nasional
Ketersediaan SDM dan lembaga pendidikan pariwisata	Konektivitas dengan kawasan Mandalika dan destinasi regional lainnya
Kawasan kuliner ikonik dan identitas gastronomi lokal	Peluang investasi dari sektor swasta dan BUMN
Dukungan komunitas seni, UMKM, dan pelaku budaya	Tren wisata berbasis pengalaman ( <i>experience-based tourism</i> )

## 3. Aspirations: Visi dan Harapan Kolektif

Melalui proses FGD, diperoleh kesepakatan dari para pemangku kepentingan bahwa Kota Mataram perlu direposisi sebagai kota tujuan utama wisata urban dan budaya di kawasan Indonesia Timur, khususnya di Provinsi NTB. Aspirasi kolektif ini tidak hanya mencerminkan keinginan untuk membangun daya saing fasilitas fisik, tetapi juga tekad memperkuat karakter identitas kota melalui branding destinasi berbasis nilai-nilai budaya lokal. Aspirasi lainnya yang muncul antara lain: integrasi UMKM, seni, dan kuliner dalam promosi destinasi; peningkatan literasi dan edukasi pariwisata di kalangan generasi muda; penyelenggaraan festival budaya dan kuliner secara reguler sebagai elemen penguatan citra kota; serta pengembangan sistem digitalisasi informasi, reservasi, dan pengelolaan data wisata yang terintegrasi secara real time.

## 4. Results: Hasil Strategis yang Diinginkan

Berdasarkan aspirasi tersebut, dirumuskan lima hasil strategis utama yang dapat dijadikan acuan dalam evaluasi kebijakan pariwisata Kota Mataram. Pertama, peningkatan daya saing destinasi di tingkat nasional dan ASEAN. Kedua, pertumbuhan sektor ekonomi kreatif yang berakar pada budaya lokal. Ketiga, penguatan kapasitas masyarakat melalui

terbentuknya komunitas sadar wisata dan ekosistem pendidikan pariwisata. Keempat, penyusunan kalender event yang terstruktur dan mampu memperkuat siklus promosi kota sepanjang tahun. Dan kelima, pembangunan sistem digital terintegrasi untuk promosi, reservasi, dan pengelolaan informasi wisata.

**Tabel 3. Matriks Aspirations dan Results Kota Mataram**

<b>Aspirations (A)</b>	<b>Results (R)</b>
Mewujudkan branding Kota Mataram sebagai kota pariwisata budaya dan urban	Peningkatan daya saing destinasi di tingkat nasional dan ASEAN
Integrasi UMKM, seni, dan kuliner dalam promosi destinasi	Pertumbuhan ekonomi kreatif berbasis budaya lokal
Peningkatan literasi pariwisata di kalangan generasi muda	Terbentuknya komunitas sadar wisata dan ekosistem pendidikan pariwisata
Penyelenggaraan festival budaya dan kuliner tahunan	Tersusunnya kalender event pariwisata Kota Mataram
Digitalisasi informasi dan reservasi destinasi	Terbangunnya platform digital promosi dan integrasi data wisata kota

## PEMBAHASAN

Hasil penelitian ini menunjukkan bahwa model SOAR mampu mengidentifikasi dan merumuskan strategi pengembangan pariwisata perkotaan di Kota Mataram secara konstruktif dan partisipatif. Pendekatan ini memungkinkan pemetaan kekuatan internal seperti keberagaman budaya, partisipasi komunitas lokal, dan infrastruktur pariwisata yang memadai, yang dikombinasikan dengan peluang eksternal seperti tren wisata halal, digitalisasi destinasi, serta sinergi dengan kawasan prioritas nasional seperti KEK Mandalika. Temuan ini mengonfirmasi pandangan (J M Stavros & Hinrichs, 2009), bahwa strategi berbasis kekuatan dan aspirasi cenderung lebih produktif dan inklusif dibandingkan pendekatan SWOT yang fokus pada masalah dan ancaman. Interpretasi hasil ini juga selaras dengan temuan (Khavarian-Garmsir & Zare, 2015), yang menunjukkan bahwa pendekatan berbasis potensi seperti SOAR dapat membentuk fondasi perencanaan pariwisata yang adaptif dan kolaboratif dalam konteks perkotaan yang kompleks. Selain itu, dimensi “aspirations” dalam model ini berperan sebagai katalisator perubahan sosial, yang mendorong keterlibatan lintas sektor untuk membentuk visi kolektif jangka panjang berbasis identitas lokal.

Secara teoritis, penelitian ini memperluas penerapan SOAR dari ruang organisasi ke dalam konteks perencanaan pariwisata perkotaan. Hal ini memperkuat kontribusi teoritis (Stavros & Saint, 2010), yang menunjukkan bahwa SOAR dapat digunakan sebagai alat strategis dalam membangun kebijakan berbasis kekuatan lokal dan pendekatan apresiatif. Sementara itu, dari sisi praktik, hasil penelitian ini memberikan kontribusi langsung bagi pemerintah Kota Mataram dan pemangku kepentingan lainnya dalam merancang *roadmap* pembangunan pariwisata berbasis potensi unggulan daerah. Model SOAR juga terbukti mendorong integrasi nilai-nilai aspiratif masyarakat ke dalam dokumen perencanaan resmi seperti RPJMD dan master plan pariwisata, serta menjadi referensi bagi pelaku industri dan komunitas budaya untuk mengembangkan inisiatif yang sesuai dengan arah pembangunan yang berkelanjutan.

Namun demikian, terdapat beberapa keterbatasan yang perlu dicatat. Pertama,

cakupan informan yang relatif terbatas serta keterbatasan data statistik terbaru dapat memengaruhi kedalaman dan ketepatan generalisasi temuan. Kedua, penggunaan model SOAR dalam studi ini masih bersifat deskriptif dan belum dikonfirmasi melalui pendekatan kuantitatif atau longitudinal. Selain itu, heterogenitas kapasitas antar pemangku kepentingan berpotensi menciptakan ketidakseimbangan representasi dalam formulasi strategi. Oleh karena itu, hasil penelitian ini sebaiknya diinterpretasikan dengan mempertimbangkan konteks lokal Kota Mataram, dan penggunaannya di wilayah lain perlu pendekatan adaptif.

Berdasarkan keterbatasan tersebut, penelitian lanjutan disarankan untuk mengembangkan model SOAR dengan pendekatan *mixed-method*, guna menguji validitas strategi yang telah dirumuskan melalui survei kuantitatif dan analisis statistik. Studi longitudinal juga diperlukan untuk memantau efektivitas implementasi strategi dari waktu ke waktu. Selain itu, perluasan studi ke wilayah lain di Indonesia timur sangat dianjurkan, untuk mengeksplorasi keragaman aspirasi dan kapasitas kelembagaan dalam konteks pengembangan pariwisata urban. Integrasi teknologi seperti pemetaan geospasial dan *scenario-based participatory modeling* dapat menjadi pendekatan metodologis inovatif bagi penelitian lanjutan.

Secara sosial dan etis, temuan penelitian ini menekankan pentingnya pelibatan masyarakat dalam seluruh proses perencanaan, terutama dalam menghadapi fenomena urbanisasi dan penyelenggaraan event berskala besar seperti MotoGP dan Festival Budaya. Perencanaan pariwisata yang berbasis aspirasi komunitas memberikan perlindungan terhadap nilai-nilai lokal, dan memastikan bahwa transformasi ekonomi tidak melanggar hak budaya atau menyebabkan marginalisasi kelompok tertentu. Pendekatan SOAR, dengan orientasinya pada kolaborasi, kekuatan, dan visi masa depan bersama, dapat menjadi instrumen strategis untuk membangun legitimasi sosial dalam pembangunan pariwisata yang inklusif dan berkelanjutan (Silva & Almeida, 2020).

## KESIMPULAN

Penelitian ini mengkonfirmasi bahwa penerapan model SOAR (Strengths, Opportunities, Aspirations, Results) dalam konteks perencanaan pariwisata perkotaan memberikan pendekatan strategis yang konstruktif, partisipatif, dan transformatif. Melalui proses observasi, wawancara, dokumentasi, dan Focus Group Discussion (FGD), ditemukan bahwa Kota Mataram memiliki kekuatan internal yang signifikan terutama dalam aspek budaya, infrastruktur, dan partisipasi sosial yang dapat dimobilisasi untuk merespons peluang eksternal seperti digitalisasi wisata, tren wisata halal, dan konektivitas dengan destinasi unggulan di NTB.

Model SOAR memungkinkan pemetaan narasi aspiratif yang realistis dari berbagai pemangku kepentingan, dan sekaligus menghasilkan strategi yang dapat diukur serta dikaitkan dengan target pembangunan daerah. Dimensi *aspirations* dalam kerangka ini terbukti efektif sebagai penghubung antara potensi aktual dengan visi kolektif masa depan, sedangkan *results* berfungsi sebagai instrumen pengendali capaian. Dengan demikian, SOAR tidak hanya berfungsi sebagai metode analisis, tetapi juga sebagai pendekatan konseptual dalam membentuk kebijakan pembangunan pariwisata yang lebih adaptif, inklusif, dan berbasis kekuatan lokal.

## SARAN

1. Implementasi Kebijakan Berbasis Aspirasi  
Pemerintah Kota Mataram disarankan untuk mengintegrasikan hasil temuan SOAR ke dalam dokumen perencanaan strategis seperti RPJMD, master plan pariwisata, dan kebijakan sektoral lainnya. Perumusan kebijakan hendaknya mengedepankan aspirasi masyarakat lokal sebagai bagian dari proses pembangunan yang demokratis dan responsif terhadap nilai-nilai budaya serta keberagaman sosial.
2. Penguatan Kolaborasi Lintas Sektor  
Disarankan pembentukan forum koordinasi multipihak berbasis kolaborasi yang melibatkan unsur pemerintah, swasta, komunitas, akademisi, dan media. Forum ini dapat menjadi platform strategis untuk merumuskan visi bersama, mengawal pelaksanaan strategi hasil SOAR, serta memperkuat jejaring aktor dalam mengembangkan ekosistem pariwisata yang berkelanjutan.
3. Pengembangan Indikator Hasil yang Terukur  
Untuk mengoptimalkan dimensi *results*, perlu dikembangkan indikator kinerja berbasis data yang spesifik, terukur, dapat dicapai, relevan, dan berbatas waktu (*SMART indicators*). Indikator ini penting untuk memantau efektivitas strategi yang dirancang serta mengarahkan proses evaluasi kebijakan pariwisata berbasis bukti (*evidence-based planning*).
4. Replikasi dan Pengujian Model di Wilayah Lain  
Diperlukan penelitian lanjutan yang mereplikasi penggunaan model SOAR pada konteks geografis dan sosial yang berbeda, baik di tingkat kabupaten/kota lain di Indonesia maupun dalam studi komparatif antardaerah. Penelitian ini juga perlu dikembangkan dalam pendekatan kuantitatif atau mixed-method untuk memperkuat generalisasi temuan dan meningkatkan kontribusi terhadap pengembangan teori manajemen strategis destinasi.
5. Penerapan Prinsip Etika dan Keberlanjutan  
Seluruh proses implementasi strategi pariwisata harus mengedepankan prinsip keadilan sosial, keberlanjutan budaya, dan pelibatan komunitas. Dalam konteks kegiatan pariwisata berskala besar dan event internasional, penting untuk menjamin bahwa praktik pembangunan tidak bersifat eksploitatif atau eksklusif, tetapi menjadi ruang bersama yang menghormati hak, nilai, dan identitas lokal

## DAFTAR PUSTAKA

- [1]. Andrews, K. R. (1971). *The Concept of Corporate Strategy*. Dow Jones-Irwin. Retrieved from <https://books.google.co.in/books?id=n0eyAAAAIAAJ>
- [2]. Barney, Jay. (1991). Firm Resources and Sustained Competitive Advantage. *Journal of Management*, 17(1), 99–120. <https://doi.org/10.1177/014920639101700108>
- [3]. Bornhorst, T., Brent Ritchie, J. R., & Sheehan, L. (2010). Determinants of tourism success for DMOs & destinations: An empirical examination of stakeholders' perspectives. *Tourism Management*, 31(5), 572–589. <https://doi.org/https://doi.org/10.1016/j.tourman.2009.06.008>
- [4]. Buhalis, D., & Law, R. (2008). Progress in Information Technology and Tourism Management: 20 Years on and 10 Years After the Internet—The State of eTourism Research. *Tourism Management*, 29, 609–623.

- <https://doi.org/10.1016/j.tourman.2008.01.005>
- [5]. Cooperrider, D., & Srivastva, S. (1987). Appreciative Inquiry in Organizational Life. *Research in Organization Change and Development*, 1.
- [6]. Cooperrider, D., & Whitney, D. (2005). A Positive Revolution in Change: Appreciative Inquiry. *The Change Handbook: The Definitive Resource on Today's Best Methods for Engaging Whole Systems*, 87.
- [7]. Crouch, G. I., & Ritchie, J. R. B. (1999). Tourism, Competitiveness, and Societal Prosperity. *Journal of Business Research*, 44(3), 137–152. [https://doi.org/https://doi.org/10.1016/S0148-2963\(97\)00196-3](https://doi.org/https://doi.org/10.1016/S0148-2963(97)00196-3)
- [8]. Dredge, D., & Jenkins, J. (2008). Tourism planning and policy. *ERA Research Outputs*. <https://doi.org/10.2167/cit050b.0>
- [9]. Dwyer, L., & Kim, C. (2003). Destination Competitiveness: Determinants and Indicators. *Current Issues in Tourism*, 6(5), 369–414. <https://doi.org/10.1080/13683500308667962>
- [10]. Fusch, P., Fusch, G., & Ness, L. (2018). Denzin's Paradigm Shift: Revisiting Triangulation in Qualitative Research. *Journal of Social Change*, 10. <https://doi.org/10.5590/JOSC.2018.10.1.02>
- [11]. George, E. W., Mair, H., & Reid, D. (2009). *Rural Tourism Development: Localism and Cultural Change*. *Rural Tourism Development*. <https://doi.org/10.21832/9781845411015>
- [12]. Ghazinoory, S., Abdi, M., & Azadegan-Mehr, M. (2011). SWOT methodology: a state-of-the-art review for the past, a framework for the future. *Journal of Business Economics and Management*, 12(1), 24–48. <https://doi.org/10.3846/16111699.2011.555358>
- [13]. Hall, C. M., & Page, S. J. (2014). *The Geography of Tourism and Recreation: Environment, Place and Space*. *The Geography of Tourism and Recreation: Environment, Place and Space*. <https://doi.org/10.4324/9780203796092>
- [14]. Jamal, T. B., & Getz, D. (1995). Collaboration theory and community tourism planning. *Annals of Tourism Research*, 22(1), 186–204. [https://doi.org/https://doi.org/10.1016/0160-7383\(94\)00067-3](https://doi.org/https://doi.org/10.1016/0160-7383(94)00067-3)
- [15]. Khavarian-Garmsir, A. R., & Zare, S. M. (2015). SOAR Framework as a New Model for the Strategic Planning of Sustainable Tourism. *Tourism Planning & Development*, 12(3), 321–332. <https://doi.org/10.1080/21568316.2014.960595>
- [16]. Kotler, P., Bowen, J. T., Makens, J. C., & Baloglu, S. (2017). *Marketing for Hospitality and Tourism*. Pearson. Retrieved from <https://books.google.co.id/books?id=3kg2jgEACAAJ>
- [17]. Kurniansah, R., & Hali, M. S. (2021). Kajian Potensi Pariwisata Perkotaan (Urban Tourism) Sebagai Daya Tarik Wisata Kota Mataram Provinsi Nusa Tenggara Barat, 13(2), 925–930.
- [18]. Leiper, N. (1990). Tourist attraction systems. *Annals of Tourism Research*, 17(3), 367–384. [https://doi.org/https://doi.org/10.1016/0160-7383\(90\)90004-B](https://doi.org/https://doi.org/10.1016/0160-7383(90)90004-B)
- [19]. Lincoln, Y. S., & Guba, E. G. (1985). *Naturalistic Inquiry*. SAGE Publications. Retrieved from <https://books.google.co.id/books?id=2oA9aWlNeooC>
- [20]. Martins, M. (2018). Tourism Planning and Tourismphobia: An Analysis of the Strategic Tourism Plan of Barcelona 2010-2015. *Journal of Tourism, Heritage & Services Marketing*, 4. <https://doi.org/10.5281/zenodo.1247519>

- [21]. Mayne, J. (2001). Addressing Attribution Through Contribution Analysis: Using Performance Measures Sensibly. *Canadian Journal of Program Evaluation*, 16, 1–24. <https://doi.org/10.3138/cjpe.016.001>
- [22]. Neuhofer, B., Buhalis, D., & Ladkin, A. (2013). A Typology of Technology-Enhanced Tourism Experiences. *Ldots Journal of Tourism Research*, 16. <https://doi.org/10.1002/jtr>
- [23]. Nowell, Lorelli S, Norris, Jill M, White, Deborah E, & Moules, Nancy J. (2017). Thematic Analysis: Striving to Meet the Trustworthiness Criteria. *International Journal of Qualitative Methods*, 16(1), 1609406917733847. <https://doi.org/10.1177/1609406917733847>
- [24]. Pine, B. J., & Gilmore, J. H. (1999). *The Experience Economy: Work is Theatre \& Every Business a Stage*. Harvard Business School Press. Retrieved from <https://books.google.co.id/books?id=5hs-tyRrSXMC>
- [25]. Rashidi, Mohsen, Hamzepour, Rezgar, Ismaelzadeh, Saleh, & Fateh, Kamran. (2018). Regional Planning Tourism Strategies Based on the SOAR Approach (Case Study: Marivan City). *Asian Journal of Water, Environment and Pollution*, 15(2), 13–21. <https://doi.org/10.3233/AJW-180013>
- [26]. Richards, G. (2002). Gastronomy: an essential ingredient in tourism production and consumption? *Top*.
- [27]. Richards, G., & Palmer, R. (2010). *Eventful Cities: Cultural Management and Urban Revitalisation*. *Journal of Financial Stability*. <https://doi.org/10.4324/9780080940960>
- [28]. Scheyvens, R. (2007). Exploring the Tourism-Poverty Nexus. *Current Issues in Tourism*, 10, 231–254. <https://doi.org/10.2167/cit318.0>
- [29]. Sedarati, P., Santos, S., & Pintassilgo, P. (2018). System Dynamics in Tourism Planning and Development. *Tourism Planning and Development*, 16. <https://doi.org/10.1080/21568316.2018.1436586>
- [30]. Silva, O., & Almeida, F. (2020). Almeida, F , Silva, O . (2020). The Impact of COVID-19 on Tourism Sustainability: Evidence from Portugal . *Advances in Hospitality and Tourism Research (AHTR)* , 8 (2) , 440-446. <https://doi.org/10.30519/ahtr.775340>.
- [31]. Stavros, J. (2013). The Generative Nature of SOAR: Applications, Results and the New SOAR Profile. *AI Practitioner*, 15, 7–30. <https://doi.org/10.12781/978-1-907549-16-8-2>
- [32]. Stavros, J., & Saint, D. (2010). SOAR: linking strategy and od to sustainable performance (pp. 377–398).
- [33]. Stavros, J M, & Hinrichs, G. (2009). *The Thin Book of SOAR: Building Strengths-based Strategy*. Thin Book Publishing Company. Retrieved from <https://books.google.co.id/books?id=nYalJUpNCusC>
- [34]. Stavros, Jacqueline M., & Wooten, L. P. (2012). *Positive Strategy: Creating and Sustaining Strengths-based Strategy that SOARs and Performs*. *The Oxford Handbook of Positive Organizational Scholarship*.
- [35]. UNWTO. (2004). Indicators of Sustainable Development for Tourism Destinations A Guidebook. Retrieved July 9, 2025, from <https://www.e-unwto.org/doi/epdf/10.18111/9789284407262>
- [36]. UNWTO. (2022). Sustainable Development. Retrieved July 9, 2025, from <https://www.unwto.org/sustainable-development>

- [37]. UNWTO. (2023). UN Tourism World Tourism Barometer. Retrieved July 9, 2025, from <https://www.unwto.org/un-tourism-world-tourism-barometer-data>