

**STRATEGI PENGEMBANGAN SERULINGMAS
INTERACTIVE ZOO OLEH PERUSAHAAN UMUM DAERAH
TAMAN REKREASI MARGASATWA SERULINGMAS
BANJARNEGARA**

Civanda, Nunik Retno Herawati, Dewi Erowati

Departemen Ilmu Pemerintahan

Fakultas Ilmu Sosial dan Ilmu Politik Universitas Diponegoro

Jl. Prof. H. Soedarto, SH Tembalang Semarang Kotak Pos 1269

Telepon (024) 7456407 Faksimile (024) 7465405

Laman : <http://fisip.undip.ac.id> email fisip@undip.ac.id

ABSTRACT

The existence of Regional Regulation Number 5 of 2017 concerning the Establishment of the Serulingmas Wildlife Recreational Park Regional Public Company means that the Serulingmas Interactive Zoo tourist attraction changed its ownership from the Tourism and Culture Department to the Regional Public Company. This change in management was motivated by a policy from the Ministry of Forestry and Environment which states that zoos are included in conservation tourism whose management must be based on independence so that management is not bound by regulations which often make development difficult. Through these problems, the privatization of Perumda TRM Serulingmas was carried out in order to increase operational efficiency, improve service quality, and reduce the burden on the regional government budget.

This research aims to examine the strategy for developing the Serulingmas Interactive Zoo tourist attraction by Perumda Serulingmas Wildlife Recreation Park using strategic management and privatization theories. The aim of this research is to analyze the development strategy of Perumda TRM Serulingmas towards the Serulingmas Interactive Zoo tourist attraction. The research method used is a descriptive qualitative method. The research results show that the privatization of Perumda TRMS Serulingmas in the development of the Serulingmas Interactive Zoo has had a positive impact as seen from the increase in capacity and quality of facility functions and services, tourism image and attractions, partnerships, tourism cooperation, HR capacity and capability as well as promotions carried out through digital marketing in various social media. However, there are several things that are not appropriate and need to be used as evaluation material, namely that income has not been achieved due to the lack of support in terms of capital and investment from the local government to help with the Serulingmas Interactive Zoo development plan.

Keywords: Development Strategy, Regional Public Companies, Tourism, Wildlife Parks.

PENDAHULUAN

Sektor pariwisata memiliki cakupan yang luas karena secara langsung maupun tidak langsung saling berkaitan dengan berbagai kegiatan ekonomi masyarakat seperti usaha akomodasi, restoran, transportasi, perdagangan, jasa, dan lain-lainnya, sehingga sektor ini dapat menjadi penggerak roda perekonomian. Sektor pariwisata mampu mengintegrasikan perekonomian dari berbagai dimensi yang dapat memberikan dampak secara langsung terhadap masyarakat berkaitan dengan aspek sosial, ekonomi, budaya maupun politik.

Berdasarkan Indeks Daya Saing Pariwisata atau *Travel and Tourism Competitive Index* (TCCI) menurut *World Economic Forum* (WEF) menyebutkan bahwa pada tahun 2022 Indonesia berada pada urutan 44 menjadi 32 dari 117 negara atau berhasil naik 12 posisi. Sedangkan di wilayah Asia Pasifik, sektor pariwisata Indonesia masuk deretan 10 besar yaitu berada di peringkat 8 (Kemenparekraf.go.id, 2022). Maka dari itu, pariwisata menjadi fokus utama dalam pembangunan nasional yang berkontribusi sebagai penghasil devisa terbesar kedua setelah sektor migas dan energi (Nugroho dalam Suni et al.,2019).

Menurut Undang-Undang Nomor 10 Tahun 2009 tentang kepariwisataan menyebutkan bahwa manfaat keberadaan objek wisata bagi suatu daerah yaitu dapat meningkatkan Pendapatan Asli Daerah (PAD), meningkatkan rasa cinta tanah air, taraf hidup masyarakat, meningkatkan rasa cinta lingkungan, melestarikan alam serta budaya setempat, dan memberikan kesempatan kerja untuk mengatasi pengangguran. Oleh karena itu, saat ini sektor pariwisata sedang digalakkan oleh pemerintah Indonesia melalui Peraturan Presiden No. 3 Tahun 2016 Tentang Percepatan Pelaksanaan Proyek Strategis Nasional (Gilby & Dwimawanti, 2021).

Namun, kegiatan pengembangan pariwisata di Indonesia menghadapi berbagai permasalahan, antara lain: 1) Regulasi kebijakan yang bertentangan dengan objek wisata terkait; 2) Kemampuan sumber daya manusia yang kurang; 3) Kurangnya promosi dan komunikasi; 4) Kualitas infrastruktur pariwisata di daerah yang masih rendah; 5) Rendahnya investor di sektor pariwisata; dan 6) kurang diperhatikannya aspek lingkungan hidup dalam kegiatan pariwisata (Stiawati, T.,2022). Beberapa masalah umum tersebut memerlukan peran dan kerjasama dari semua stakeholder baik pemerintah, masyarakat, maupun swasta.

Pada era otonomi daerah yang tertuang dalam Undang-Undang No. 23

Tahun 2014 Pasal 1 Ayat 6 disebutkan bahwa wewenang diberikan kepada pemerintah daerah untuk mengurus dan mengatur urusan pemerintahan serta kepentingan masyarakat setempat dengan terus menggali potensi ataupun sumber daya yang dimiliki suatu daerah dalam rangka meningkatkan pembangunan. Urusan pemerintahan disini juga termasuk di dalamnya bidang pariwisata yang terbukti mampu menjadi sumber pendapatan bagi daerah jika pengelolaannya dilakukan berdasar tata kelola yang baik.

Provinsi Jawa Tengah merupakan salah satu provinsi di Indonesia yang mempunyai beragam objek wisata, baik wisata alam, budaya, kuliner maupun wisata buatan. Dalam meningkatkan perekonomian Provinsi Jawa Tengah banyak ditunjang dari sektor pariwisata. Pembangunan pariwisata di Jawa Tengah telah diatur sebagai isu dan sasaran strategis dalam RPJMD 2018-2023. Keberadaan destinasi wisata di Jawa Tengah memberikan sumbangan di sektor pariwisata dalam PDRB (Produk Domestik Regional Bruto).

Beberapa obyek wisata menarik di Provinsi Jawa Tengah, yakni berada di Kabupaten Banjarnegara. Dengan kondisi geografis yang berada di daerah pegunungan membuat Banjarnegara memiliki potensi wisata seperti wisata

alam, wisata budaya, kebun binatang, agrowisata, arum jeram, *water park*, wisata kuliner dan sebagainya. Salah satu yang terkenal adalah wisata Serulingmas *Interactive Zoo*.

Serulingmas *Interactive Zoo* merupakan kebun binatang yang berada di Banjarnegara dan menjadi satusatunya wisata kebun binatang yang ada di wilayah Jawa Tengah bagian selatan. Masyarakat Banjarnegara lebih akrab menyebutnya dengan “Selomanik” karena pada mulanya TRMS adalah hutan kota yang dihijaukan sejak tahun 1994 dimana di tengah hutan tersebut ada makam Ki Ageng Selomanik, pengikut Pangeran Diponegoro yang terdesak ke barat dan menetap di Banjarnegara. Awal mula berdiri sebagai Taman Rekreasi Serulingmas yang dibangun pada tahun 1996 oleh Dinas Kebudayaan dan Pariwisata Kabupaten Banjarnegara dengan bantuan Yayasan Serulingmas (Seruan Eling Banyumas) untuk memajukan sektor wisata milik pemerintah di Kabupaten Banjarnegara. Taman Rekreasi dan Margasatwa Serulingmas ditetapkan sebagai Lembaga konservasi pada tanggal 21 Agustus 1997.

Berdasarkan Peraturan Menteri Kehutanan Nomor P.53/Menhut/I/2006 Tentang Lembaga Konservasi Menteri Kehutanan disebutkan bahwa Kebun Binatang adalah suatu tempat atau wadah yang mempunyai fungsi utama sebagai

lembaga konservasi yang melakukan upaya perawatan dan pengembangbiakan berbagai jenis satwa berdasarkan etika dan kaidah kesejahteraan satwa dalam rangka membentuk dan mengembangkan habitat baru, sebagai sarana perlindungan dan pelestarian jenis melalui kegiatan penyelamatan, rehabilitasi dan reintroduksi alam dan dimanfaatkan sebagai sarana pendidikan, penelitian, pengembangan ilmu pengetahuan dan teknologi, serta sarana rekreasi yang sehat.

Tabel 1. Daya Tarik Wisatawan Serulingmas Tahun 2018-2022

No	Tahun	Jumlah Wisatawan	Pendapatan
1	2018	268.897	4.260.022.800
2	2019	250,864	-
3	2020	32.373	569.211.300
4	2021	116.677	1.984.605.000
5	2022	140,542	4,352,630,600

Sumber: Dinas Kepemudaan, Olahraga dan Pariwisata Provinsi Jateng, 2018-2022

Merujuk pada data tabel 1, jumlah keseluruhan wisatawan Serulingmas *Interactive Zoo* dari tahun 2018 hingga tahun 2022 pertumbuhan wisatawan Serulingmas berfluktuatif cenderung mengalami peningkatan dan sempat terjun bebas di tahun 2020 yang disebabkan oleh adanya Pandemi Covid-19 yang menyebabkan seluruh sektor kehidupan lumpuh total termasuk aktivitas pariwisata. Kemudian jumlah wisatawan kembali melonjak tinggi di tahun 2022.

Potensi yang dimiliki oleh Serulingmas *Interactive Zoo* berpeluang dalam rangka mencapai salah satu tujuan dari Pemerintah yakni meningkatkan Pendapatan Asli Daerah untuk mewujudkan kesejahteraan masyarakat. Agar laju pertumbuhan wisatawan tetap stabil dan terus mengalami peningkatan pihak pengelola terus melakukan pengembangan terhadap kualitas lingkungan dan juga fasilitas dan sarana pra sarana lainnya.

Pada 2 Januari tahun 2018, kepengurusan Serulingmas berganti menjadi Badan Usaha Milik Daerah (BUMD) sehingga berganti nama menjadi Perusahaan Umum Daerah (Perumda) Taman Margasatwa Serulingmas. Perubahan kepemilikan Serulingmas *Interactive Zoo* ini diatur dalam Peraturan Daerah Kabupaten Banjarnegara Nomor 5 Tahun 2017 Tentang Pendirian Perusahaan Umum Daerah Taman Rekreasi Margasatwa Serulingmas.

Perubahan pengelolaan Serulingmas *Interactive Zoo* ini dilaksanakan dalam rangka penyelenggaraan otonomi daerah. Pada era otonomi daerah yang tertuang dalam Undang-Undang No. 23 Tahun 2014 Pasal 1 Ayat 6 disebutkan bahwa wewenang diberikan kepada pemerintah daerah untuk mengurus dan mengatur urusan pemerintahan serta kepentingan

masyarakat setempat dengan terus menggali potensi ataupun sumber daya yang dimiliki suatu daerah dalam rangka meningkatkan pembangunan.

Selain itu, guna memenuhi kebutuhan masyarakat berupa ketersediaan taman rekreasi, pemerintah Daerah perlu menyediakan taman rekreasi sebagai tempat hiburan, pendirian perumda dimaksudkan untuk memberikan kemanfaatan umum, pelestarian alam dan lingkungan secara berimbang dan berkelanjutan sebagaimana tertuang pada Peraturan Daerah Kabupaten Banjarnegara Nomor 5 Tahun 2017 Pasal 6. Kemudian pada pasal 7 juga di sebutkan tujuan pendirian Perumda ini yaitu, untuk menjadi sarana konservasi flora dan fauna; edukasi; penyelamatan dan pengembangan aspek sosial, budaya, hiburan, kepariwisataan; dan meningkatkan Pendapatan Asli Daerah (PAD).

Berangkat dari hal tersebut, Serulingmas *Interactive Zoo* sebagai objek wisata konservatif dan edukatif perlu terus dilakukan pengembangan agar tidak tergeser oleh perkembangan zaman terlebih lokasi wisata Serulingmas ini berada di daerah Banjarnegara yang belum terjangkau oleh wisatawan luar daerah bahkan mancanegara. Penelitian terhadap Strategi Pengembangan Wisata Serulingmas *Interactive Zoo* oleh Perusahaan Umum Daerah Taman Rekreasi

Margasatwa Serulingmas (TRMS) Banjarnegara ini akan menganalisis strategi pengembangan yang dilakukan oleh Perumda Taman Rekreasi Margasatwa Serulingmas untuk meningkatkan potensi Serulingmas setelah wewenang pengelolaannya semula dipegang oleh Dinas Pariwisata dan Kebudayaan Banjarnegara. Penelitian ini menjadi penting untuk digali lebih dalam mengingat kebun binatang Serulingmas menjadi salah satu objek wisata yang melestarikan sumber daya flora dan fauna Indonesia serta sebagai rekreasi dan edukatif yang memberikan kemanfaatan umum, dapat meningkatkan pendapatan asli daerah, pelestarian alam dan lingkungan secara berimbang dan berkelanjutan.

METODE PENELITIAN

Penelitian ini menggunakan tipe penelitian kualitatif deskriptif. Teknik pengumpulan data dilakukan dengan cara wawancara mendalam kepada pihak-pihak yang terkait diantaranya pegawai di Perumda Taman Rekreasi Margasatwa Serulingmas, wisatawan serta masyarakat yang tinggal di sekitar objek wisata. Selain itu penulis juga melakukan pengumpulan data dengan observasi dan dari dokumen-dokumen yang relevan dengan penelitian. Penelitian dilakukan di kawasan sekitar objek wisata Serulingmas dan kantor Perumda TRM Serulingmas Banjarnegara. Analisis data dilakukan dengan reduksi,

menyajikan data baru kemudian menarik kesimpulan.

HASIL DAN PEMBAHASAN

1. Perubahan Manajemen Pengelolaan Serulingmas Interactive Zoo dari Dinas Pariwisata Ke Perumda Taman Rekreasi Margasatwa Serulingmas Banjarnegara

Perubahan manajemen pengelolaan dari Serulingmas Interactive Zoo dari Dinas Pariwisata ke Perumda TRM Serulingmas dilaksanakan dalam rangka penyelenggaraan otonomi daerah untuk meningkatkan pengembangan wisata. Setelah terjadi pengalihan pengelolaan tersebut Perumda diharapkan mampu membangun jejaring atau hubungan kerja sama dalam rangka menarik investor untuk meningkatkan kualitas layanan fasilitas yang ada dengan pihak swasta yang mana hal ini disebut sebagai salah satu bentuk privatisasi. Privatisasi Badan Usaha Milik Daerah (BUMD) merupakan proses di mana pemerintah daerah menjual sebagian atau seluruh kepemilikan mereka dalam BUMD kepada pihak swasta sementara kepemilikan tetap berada di tangan pemerintah daerah.

Permasalahan yang dihadapi oleh Dinas Pariwisata dan Kebudayaan Kabupaten Banjarnegara terkait dengan pengelolaan Serulingmas *Interactive Zoo* membuat manajemen Serulingmas Interactive Zoo diambil alih oleh Perumda TRM

Serulingmas Banjarnegara. Hal ini bertujuan dalam rangka peningkatan efisiensi operasional, meningkatkan kualitas layanan, dan mengurangi beban anggaran pemerintah daerah.

Lebih lanjut permasalahan mengenai analisis permasalahan yang ada di lingkungan Serulingmas *Interactive Zoo* ketika dikelola oleh Dinas Pariwisata diantaranya yaitu, pertama kondisi sarana dan prasarana yang sudah memprihatinkan akibat terus menurunnya angka kunjungan wisata yang berpengaruh terhadap pemasukan anggaran. Kedua kualitas dan kuantitas Sumber Daya Manusia yang tidak memadai akibat adanya status pegawai honorer yang berpengaruh pada kesejahteraan pegawai membuat kualitas kerja mereka serta tanggung jawabnya berdampak pada pelayanan dan pengelolaan yang tidak maksimal terhadap objek wisata. Ketiga terhambatnya pengembangan objek wisata akibat adanya tumpang tindih peraturan/regulasi dari dinas yang berbelit-belit sehingga menyulitkan pihak pengelola dalam rangka melakukan pengembangan untuk perbaikan kawasan objek wisata yang lebih baik. Keempat, minimnya aktivitas promosi objek wisata dari Dinas Pariwisata dan Kebudayaan membuat Serulingmas *Interactive Zoo* yang membuat kurangnya branding atau citra wisata sehingga

semakin dipandang sebelah mata oleh wisatawan dan para investor.

2. Mengamati Lingkungan (*Environment Scanning*)

a. Kekuatan (*Strength*)

Serulingmas *Interactive Zoo* merupakan wisata konservasi yang berpotensi meningkatkan Pendapatan Asli Daerah. Serulingmas menjadi kebun binatang yang berkonsep *interactive Zoo* pertama yang ada di eks karisidenan Banyumas sehingga pengembangannya harus terus ditingkatkan terlebih kebun binatang merupakan wisata yang harus terus beroperasi karena didalamnya terdapat berbagai satwa yang harus terus dipelihara secara rutin. Lokasi wisata Serulingmas *Interactive Zoo* sangat strategis dan dekat dari pusat kota Banjarnegara sehingga memudahkan wisatawan khususnya dari luar daerah untuk mengaksesnya.

b. Kelemahan (*Weakness*)

Pengembangan Serulingmas *Interactive Zoo* banyak mengalami masalah yang membuat kunjungan wisata dari waktu ke waktu mengalami penurunan. Hal tersebut disebabkan oleh sulitnya pihak pengelola untuk membuat suatu program pengembangan seperti kerja sama dengan masyarakat dan pihak swasta

yang menyebabkan pemasukan dana atau pengelolaan anggaran menjadi terhambat. Alhasil berpengaruh terhadap sarana dan prasarana yang ada di Serulingmas menjadi tidak terawat dan terpelihara. Selain itu, minimnya aktivitas promosi objek wisata dari Dinas Pariwisata dan Kebudayaan membuat Serulingmas *Interactive Zoo* yang membuat kurangnya branding atau citra di mata masyarakat

c. Peluang (*Opportunity*)

Serulingmas merupakan kebun binatang yang berkonsep interaktif dan edukatif pertama yang ada di eks karisidenan Banyumas. Serulingmas *Interactive Zoo* berpotensi membuka lapangan pekerjaan baru bagi masyarakat yang mana hal ini dapat meningkatkan ekonomi khususnya bagi masyarakat sekitar tempat wisata. Pihak pengelola telah menyediakan lahan dan stand untuk masyarakat yang ingin membuka usaha di sekitar objek wisata. Selain itu lokasinya yang strategis membuat Serulingmas sering dijadikan untuk menyelenggarakan beberapa event atau kegiatan dan lomba sehingga dapat menarik wisatawan dari berbagai daerah untuk melihat event/perlombaan sekaligus berkunjung ke Serulingmas *Interactive Zoo*.

d. Tantangan (*Threats*)

Serulingmas *Inteactive Zoo* harus memperhatikan ancaman yang datang dari luar yang dapat menghambat pengembangan dalam jangka waktu panjang. Ancaman yang muncul antara lain Margasatwa Serulingmas kesulitan menarik investor serta belum adanya kerja sama dengan pemerintah setempat untuk membantu permodalan. Oleh karenanya hal ini menjadi isu prioritas yang harus mendapat perhatian dari pemerintah daerah karena Serulingmas merupakan aset wisata konservasi daerah yang di dalamnya terdapat berbagai satwa yang dilindungi oleh negara.

3. Penyusunan Strategi (*Strategy Formulation*)

Penyusunan strategi membahas mengenai pengembangan rencana jangka panjang seperti menentukan tujuan yang akan dicapai, mengembangkan strategi yang diwujudkan dalam suatu program maupun prosedur untuk pedoman dalam melakukan kegiatan organisasi. Penyusunan strategi pengembangan Serulingmas *Interactive Zoo* berpedoman pada Peraturan Daerah Kabupaten Banjarnegara Nomor 14 Tahun 2015 Tentang Rencana Induk Pembangunan Kepariwisata Daerah Kabupaten Banjarnegara Tahun 2015-2030.

- a. Strategi Pengembangan dan Penguatan Organisasi Kepariwisata
- b. Strategi Peningkatan Kapasitas dan Kualitas Fungsi Serta Layanan Fasilitas Pariwisata
- c. Strategi Pengembangan Citra dan Atraksi Pariwisata
- d. Strategi Pengembangan Kemitraan, Kerjasama Pariwisata
- e. Strategi Peningkatan Kapasitas dan Kapabilitas SDM
- f. Strategi Pengembangan Promosi Pariwisata
- g. Strategi Pengembangan Investasi

Merujuk pada tujuh strategi diatas, selanjutnya keenam strategi tersebut dianalisis pelaksanaannya (*Strategy Implementation*) untuk menganalisis strategi-strategi yang dilakukan oleh Perusahaan Umum Darerah TRM Serulingmas Banjarnegara sebagai perusahaan milik pemerintah daerah dalam rangka mengembangkan objek wisata Serulingmas *Interactive Zoo*.

4. Pelaksanaan Strategi (*Strategy Implementation*)

a. Strategi Peningkatan Kapasitas dan Kualitas Fungsi Serta Layanan Fasilitas Pariwisata

Ddalam rangka melakukan peningkatan kapasitas dan kualitas fungsi layanan fasilitas yang ada di

Serulingmas, pihak Perumda TRM Serulingmas berupaya melakukan perbaikan fasilitas seperti loket penjualan tiket yang atapnya sudah bocor yang notabene di dalamnya terdapat alat elektronik penunjang penjualan tiket, toilet pengunjung yang terkesan tua dan kumuh, gazebo dan tempat duduk pengunjung yang berkarat, tepi sungai yang belum dilengkapi talud sehingga berpotensi menggerus lahan tanah Serulingmas, kandang satwa seperti kandang aves yang berkarat, roda pintu kandang harimau yang rusak berpotensi membahayakan perawat satwa serta atap dan pintu kandang beberapa satwa.

Perumda TRM Serulingmas berhasil melakukan pengadaan satwa baru sehingga saat ini jumlah satwa yang ada di Serulingmas antara lain mamalia 124 ekor, reptil 22 ekor dan aves 19 ekor. Di tahun 2023 Serulingmas telah menerima hibah satwa burung unta, buaya muara, ular sanca kembang dan kucing hutan.

Masyarakat dan wisatawan merasa kondisi layanan sarana dan prasarana yang ada sudah lebih baik dibanding ketika dikelola oleh Dinas Pariwisata dan Kebudayaan Banjarnegara. Hal tersebut juga terlihat dari meningkatnya jumlah kunjungan wisata ke objek Serulingmas *Interactive Zoo*.

Kondisi kualitas fungsi serta layanan fasilitas di objek wisata Serulingmas *Interactive Zoo* sudah memadai dengan dilakukannya upaya perbaikan dari pengelola terbukti dari komentar positif pengunjung yang mengatakan kondisi objek wisata sudah lebih baik dibanding dahulu ketika dikelola oleh Dinas Pariwisata dan Kebudayaan Banjarnegara. Hal ini karena fasilitas merupakan hal krusial bagi sebuah objek wisata yang akan mempengaruhi tingkat kenyamanan para wisatawan yang apabila wisatawan tidak merasa nyaman akan sarana dan prasarana yang ada kunjungan wisata akan terus menurun dari waktu ke waktu.

b. Strategi Pengembangan Citra dan Atraksi Pariwisata

Pengembangan citra dan atraksi pariwisata dilakukan dengan melakukan berbagai penyelenggaraan event dan festival budaya untuk menarik pengunjung. beberapa festival budaya yang pernah diselenggarakan di Serulingmas *Interactive Zoo* diantaranya adanya pertunjukan barongsai, festival tek-tek dan Parade Expo KNPI Banjarnegara.

Festival Barongsai diadakan dalam rangka menyambut hari raya Imlek. Adanya festival ini bisa menarik wisatawan untuk sekaligus bertamasya ke Serulingmas *Interactive Zoo* melihat berbagai koleksi satwa yang ada disana sehingga dapat meningkatkan kunjungan dan menambah

pendapatan melalui penjualan tiket.

Tek-tek atau kenthongan merupakan kesenian khas daerah Banyumas. Festival ini diselenggarakan sebagai bentuk dukungan dari Serulingmas *Interactive Zoo* untuk melestarikan kesenian asli Indonesia dan juga memperkenalkan kesenian tersebut di wilayah Banjarnegara.

Parade Expo KNPI Banjarnegara merupakan event yang diselenggarakan sebagai upaya mendukung generasi muda Banjarnegara untuk membangkitkan perekonomian sekaligus memberikan hiburan pada masyarakat Banjarnegara.

c. Strategi Pengembangan Kemitraan dan Kerjasama Pariwisata

Pengembangan kemitraan dan kerjasama dalam pariwisata sangat penting untuk memaksimalkan potensi dan meningkatkan daya saing destinasi. Dengan menjalin kemitraan dan kerjasama dalam pariwisata dapat menciptakan sinergi yang kuat, meningkatkan daya saing destinasi, dan memberikan manfaat yang lebih besar bagi semua pihak yang terlibat baik dengan sektor publik maupun sektor swasta.

Pengembangan Serulingmas *Interactive Zoo* yang dijalankan oleh Perusahaan Umum Daerah (Perumda) Taman Rekreasi Margasatwa Serulingmas. Hal ini sesuai dengan Peraturan Daerah Nomor 5 Tahun 2017 Tentang Pendirian Perumda Taman

Rekreasi Margasatwa Serulingmas. Dalam hal ini Perumda Taman Rekreasi Margasatwa Serulingmas dalam melaksanakan tugas dan tanggungjawabnya bebas menjalin kerjasama dengan berbagai sektor baik sektor publik maupun sektor privat. Peluang sektor swasta untuk berinvestasi menjadi lebih terbuka yang akan memberikan dampak pada kenaikan anggaran untuk memaksimalkan pengelolaan. Dalam hal ini Perumda Taman Rekreasi Margasatwa Serulingmas mengatur segala jalanya komunikasi, koordinasi dan sinkronisasi jika ada penawaran kerja sama atau lain sebagainya.

Secara lebih rinci, beberapa kegiatan atau program yang dilakukan oleh Perumda Taman Rekreasi Margasatwa Serulingmas dalam melibatkan masyarakat untuk memaksimalkan pengelolaan dan pengembangan Serulingmas *Interactive Zoo* antara lain:

1. *Flyering* Ke Sekolah

Flyering ke sekolah dilakukan guna memberikan informasi mengenai paket kunjungan Serulingmas secara lebih luas ke sekolah yang ada di luar Kabupaten Banjarnegara. Selain itu, setelah kedatangan satwa baru gajah marketing juga melakukan *flyering* ke sekolah yang

terdapat di Kabupaten Wonosobo, Purbalingga dan Banyumas.

2. Member Biro

Menjalin kedekatan dan kerjasama dengan biro wisata dengan program pemberian diskon spesial kepada biro perjalanan yang menjadi member Serulingmas.

3. Menyelenggarakan Berbagai Event

Beberapa event diselenggarakan guna menarik pengunjung untuk berkunjung ke Serulingmas. Event yang dilaksanakan antara lain Musik Awal Tahun, Lomba Kicau Burung, Pekan Lebaran, Konser Artis, Event Imlek (Pertunjukan Barongsai) serta Berbagai perlombaan edukatif lain

4. Program BUMD Peduli

Melalui kerjasama dengan Pemerintah Daerah Kabupaten Banjarnegara, Perumda Taman Rekreasi Margasatwa Serulingmas turut berpartisipasi dalam Kegiatan BUMD Kabupaten Banjarnegara Peduli. Pihak Perumda berkolaborasi untuk pemberian paket sembako kepada masyarakat kurang mampu dan pembelian paket sembako murah.

5. Kerjasama dengan Pedagang

Dalam rangka mewujudkan tanggung jawab sosial terhadap lingkungan, Perumda Taman Rekreasi Margasatwa Serulingmas bekerjasama dengan sekitar lebih dari 40 (empat

puluh) orang pedagang yang terdiri dari warga sekitar kelurahan Banjarnegara dan beberapa dari luar kelurahan Kutabanjarnegara untuk berdagang. Para pedagang yang bekerjasama dengan Perumda Taman Rekreasi Margasatwa Serulingmas merupakan pedagang yang sebelumnya telah bekerjasama dengan Unit Pelaksana Teknis (UPT) Dinas Pariwisata dan Kebudayaan Kabupaten Banjarnegara. Kerjasama tersebut tetap dipertahankan sehingga warga lokal tetap dapat mengais rezeki sebagai pedagang di Perumda Taman Rekreasi Margasatwa Serulingmas .

Merujuk pada penjelasan di atas maka Perumda Taman Rekreasi Margasatwa Serulingmas melakukan strategi pengembangan kerja sama dan kemitraan yang berpotensi meningkatkan jumlah kunjungan wisata dan partisipasi masyarakat Banjarnegara supaya tetap peduli terhadap wisata konservasi Serulingmas *Interactive Zoo*.

d. Strategi Peningkatan Kapasitas dan Kapabilitas SDM

Sumber daya menjadi krusial untuk menjamin efisiensi dan efektivitas keberjalanan organisasi. Sumber Daya Manusia (SDM) diperlukan untuk melaksanakan pengembangan objek wisata Serulingmas *Interactive Zoo*. Berdasarkan lampiran Peraturan Daerah

Kabupaten Banjarnegara Nomor 5 Tahun 2017 Tentang Pendirian Perumda Taman Rekreasi Margasatwa Serulingmas pasal 11 ayat (1) Perumda dipimpin oleh Direksi, yang berjumlah paling banyak 3 (tiga) orang dan seorang diantaranya diangkat sebagai Direktur. Direktur ini selanjutnya membawahi pegawai/staf Perumda Taman Rekreasi Margasatwa Serulingmas. Adapun jumlah pegawai di Perumda Taman Rekreasi Margasatwa Serulingmas saat ini berjumlah 57 orang dengan komposisi Direktur sebanyak 1 orang, kepala divisi 4 orang, koordinator bidang 9 orang dan staf sebanyak 43 orang.

Pegawai yang ada di Perumda Taman Rekreasi Margasatwa Serulingmas didominasi oleh pegawai dengan pendidikan terakhir SMA, sedangkan untuk sarjana ditempatkan di bagian *top management*. Sesuai dengan tujuannya untuk menyejahterakan karyawan/pegawai, pegawai Perumda Taman Rekreasi Margasatwa Serulingmas adalah pegawai tetap dan beberapa pegawai dengan kontrak kerja dan Tenaga Harian Lepas (THL), sehingga tidak ada sistem honorer seperti yang diterapkan Dinas Pariwisata dan Kebudayaan Kabupaten Banjarnegara. Hal ini membuat kinerja mereka sebagai pegawai di Perumda

Taman Rekreasi Margasatwa Serulingmas lebih maksimal.

Selanjutnya, berdasarkan tingkat pendidikan, para pegawai Perumda Taman Rekreasi Margasatwa Serulingmas cukup bervariasi yang terbagi menjadi 5 (lima) tingkatan mulai dari lulusan SD sampai dengan lulusan Strata-2 (S2). Sebaran pegawai Perumda Taman Rekreasi Margasatwa Serulingmas berdasarkan tingkat pendidikan terbanyak ada pada tingkat pendidikan SMA yang mencapai 67%, terbanyak berikutnya adalah S1 sebanyak 19%, kemudian SMP sebanyak 10% dan pegawai dengan pendidikan S2 dan SD masing-masing sebanyak 2%.

Dalam rangka meningkatkan kapabilitas Sumber Daya Manusia, berdasarkan rencana kerja yang ada di Perumda TRM Serulingmas di tahun 2023 Perumda Taman Rekreasi Margasatwa Serulingmas telah menyelenggarakan beberapa kegiatan yang telah direncanakan dan tercantum dalam Rencana Kerja Anggaran dan Pendapatan Perusahaan. Secara garis besar, kegiatan tersebut diantaranya:

1. Kegiatan Pelatihan dan Pengembangan SDM
2. Pelatihan dan sertifikasi Calon Ahli K3
3. Pelatihan dan Sertifikasi *Lifeguard*

Dari segi memberikan pelayanan kepada masyarakat, pegawai Perumda TRMS Serulingmas mengedepankan senyum, sapa, salam, sopan, dan santun dalam memberikan pelayanan. Hal ini dikarenakan kesan pertama yang diberikan akan membuat masyarakat dapat menerimanya dengan baik dan kooperatif.

e. Strategi Pengembangan Promosi Pariwisata

Pengembangan promosi pariwisata bertujuan untuk meningkatkan visibilitas destinasi wisata dan menarik lebih banyak wisatawan. Salah satu cara yang efektif dalam pengembangan promosi wisata Serulingmas *Interactive Zoo* adalah pemanfaatan teknologi melalui digital marketing. Penggunaan teknologi informasi dalam pariwisata dapat meningkatkan efisiensi operasional, memperluas jangkauan pasar hingga ke mancanegara, dan meningkatkan pengalaman wisatawan. Serulingmas *Interactive Zoo* menggunakan beberapa media berbasis internet, antara lain:

- 1) Youtube Serulingmas Interactive Zoo yang berisi konten hewan-hewan didalamnya juga kegiatan-kegiatan yang dilakukan;
- 2) Instagram, dengan username @serulingmas_zoo sebagai sarana

informasi berupa gambar, video, dan poster event apa saja yang sedang atau akan diadakan di Serulingmas *Interactive Zoo*;

3) Website, untuk media informasi dan pelayanan;

4) Tiktok @serulingmaszoo berisi konten yang menampilkan berbagai koleksi satwa dan kegiatan disana.

Pengembangan promosi wisata pihak Perumda Taman Rekreasi Margasatwa Serulingmas telah memanfaatkan teknologi informasi berupa website, youtube, instagram dan tiktok sebagai menjadi sosial media yang sedang digandrungi oleh masyarakat semua kalangan sebagai bentuk promosi dalam bentuk digital marketing. Hal ini menjadi peluang bagi pihak Perumda Taman Rekreasi Margasatwa Serulingmas karena melalui promosi wisata di media sosial dapat menjangkau lebih banyak pengunjung dari berbagai daerah.

4. Evaluasi (*Control*)

Evaluasi dilakukan dengan melaksanakan strategi Perusahaan Umum Daerah Taman Rekreasi Margasatwa Serulingmas terhadap objek wisata Serulingmas *Interactive Zoo* melalui indikator pengembangan investasi serta pengembangan dan peningkatan kelembagaan organisasi

pariwisata dengan melihat dari pendapatan dan pengelolaan anggaran.

a. Strategi Pengembangan dan Penguatan Organisasi Kepariwisata

Strategi pengembangan dan penguatan organisasi kepariwisataan yang dimaksud dilakukan dengan meningkatkan dan menguatkan fungsi strategis kepariwisataan yang dalam hal ini yaitu Serulingmas *Interactive Zoo* dalam meningkatkan kesejahteraan masyarakat dan menghasilkan pendapatan asli daerah. Pengembangan dan penguatan organisasi kepariwisataan dilakukan dengan melakukan perencanaan anggaran dan pengelolaan dana dan sumber daya.

Anggaran dalam hal ini mencakup alokasi dana yang digunakan untuk meningkatkan efisiensi, efektivitas, dan kinerja keseluruhan organisasi. Dalam hal pengembangan objek wisata, anggaran ditujukan untuk berbagai aspek guna meningkatkan daya tarik, aksesibilitas, dan kenyamanan destinasi wisata.

Pendapatan Serulingmas *Interactive Zoo* mengalami kenaikan di tahun 2022 dan 2023 ketika Serulingmas *Interactive Zoo* sudah dikelola oleh

Perumda Taman Rekreasi Margasatwa Serulingmas. Data laporan pendapatan Perumda Taman Rekreasi Margasatwa Serulingmas dapat dilihat pada gambar berikut:

Tabel 2. Laporan Keungan Laba-Rugi Perumda Taman Rekreasi Margasatwa Serulingmas Tahun 2022-2023

KETERANGAN	TAHUN 2022	TAHUN 2023
Pedndapatan	4,352,630,600.00	4,596,165,650.00
Beban Diskon Tiket	241,578,900.00	119,674,000.00
Hasil USaha	4,111,051,500.00	4,476,491,650.00

Sumber: Dokumen Laporan Manajemen Perumda Taman Rekreasi Margasatwa Serulingmas, 2023.

Merujuk pada laporan pendapatan operasional Perumda Taman Rekreasi Margasatwa Serulingmas, di tahun 2022 sejumlah kurang lebih 4,3 Milyar dan di tahun 2023 mencapai 4,5 Milyar sehingga terdapat kenaikan pendapatan yang diperoleh dari hasil penjualan tiket. Selain itu, terdapat kenaikan omset di tahun 2018 hingga 2023. Sebelum 2018 jumlah pengunjung masih relatif sepi sementara sesudah 2018 dengan jumlah pengunjung yang relatif lebih ramai menyebabkan omsetnya pun naik hingga di tahun 2023 naik menjadi 4,5 Milyar.

Meskipun ada kenaikan omset di tahun 2018 hingga 2023, untuk masalah sumber daya finansial Perumda Taman Rekreasi Margasatwa Serulingmas dirasa

masih kurang dan perlu menjadi bahan evaluasi seperti beberapa anggaran yang masih belum sesuai dengan pagunya. Anggaran untuk operasional Serulingmas *Interactive Zoo* hanya mengandalkan dari hasil penjualan tiket yang tentu jumlah tiket yang terjual berfluktuatif tergantung dari wisatawan yang berkunjung.

Selain itu, lemahnya anggaran disebabkan pihak Perumda Taman Rekreasi Margasatwa Serulingmas masih kesulitan dalam menarik investor untuk menanamkan modalnya sehingga pihaknya tidak ada sumber pendapatan lain selain dari penjualan tiket tersebut.

Minimnya investor yang masuk untuk bergabung bersama *Serulingmas Interactive Zoo* ini menjadi ancaman bagi pihak Perumda Taman Rekrasi Margasatwa Serulingmas karena pihaknya akan sulit mengembangkan objek wisata Serulingmas kedepannya jika hanya mengandalkan dari hasil penjualan tiket.

b. Strategi Pengembangan Investasi

Strategi pengembangan investasi wisata sangat penting untuk meningkatkan infrastruktur, fasilitas, dan layanan yang diperlukan untuk menarik wisatawan. Salah satu strategi yang dapat dilakukan dalam pengembangan investasi adalah menciptakan lingkungan yang mendukung untuk memudahkan investor masuk yaitu melalui regulasi dan kebijakan.

Perumda TRM Serulingmas belum mendapatkan dukungan dari pemerintah terkait regulasi dan kebijakan menyederhanakan prosedur perizinan dan regulasi untuk menarik investor. Pihaknya perlu regulasi tersebut guna menyediakan insentif fiskal seperti keringanan pajak, hibah, atau subsidi untuk membanntu permodalan dalam pengembangan wisata Serulingmas *Interactive Zoo*.

Hal ini dapat menjadi ancaman bagi objek wisata karena masih kesulitan menggaet investor yang dapat mengancam pengembangan wisata Serulingmas itu sendiri. Oleh karena itu, pihak Perumda Taman Rekreasi Margasatwa Serulingmas memerlukan dukungan dari segi permodalan atau investasi dari Pemerintah Kabupaten Banjarnegara guna terus melakukan pengembangan wisata supaya lebih maksimal.

KESIMPULAN

Adanya privatisasi di Perumda TRMS Serulingmas menjadikan Perumda TRM Serulingmas mampu menangani permasalahan yang muncul di Dinas Pariwisata dan Kebudayaan terkait dengan pengembangan objek wisata Serulingmas *Interactive Zoo*. Pihaknya terus berupaya melaksanakan strategi pengembangan baik dari segi operasional, pengelolaan SDM serta promosi hingga keuangan. Pada tahun

2018 dan 2019 ketika pengelolaan sudah diserahkan kepada Perumda TRM Serulingmas mampu menyumbangkan deviden kepada Pemerintah Daerah Kabupaten Banjarnegara.

Permasalahan yang muncul terkait kondisi sarana dan prasarana, kualitas dan kuantitas SDM, tumpang tindih peraturan, promosi serta pengelolaan anggaran ditangani oleh pihak Perumda TRMS Serulingmas melalui strategi peningkatan kapasitas dan kualitas fungsi serta layanan fasilitas, pengembangan citra dan atraksi pariwisata, pengembangan kemitraan, kerjasama pariwisata, peningkatan kapasitas dan kapabilitas SDM serta pengembangan promosi pariwisata. Strategi-strategi tersebut terbukti telah mampu meningkatkan jumlah kunjungan wisata karena kesempatan untuk menyelenggarakan berbagai event, promosi, mengadakan kerja sama dengan berbagai pihak baik sektor publik maupun privat menjadi lebih terbuka, kapabilitas SDM serta peningkatan kualitas dan fungsi sarana dan prasarana. Namun ada beberapa hal yang belum sesuai dan perlu dijadikan bahan evaluasi yaitu belum tercapainya pendapatan karena Perumda TRM Serulingmas hanya mengandalkan dari penjualan tiket serta belum adanya dukungan dari segi permodalan serta investasi dari pemerintah daerah untuk

membantu rencana pengembangan Serulingmas *Interactive Zoo*.

SARAN

1. Perlu adanya dukungan dari Pemerintah Kabupaten Banjarnegara terkait penyertaan modal melalui regulasi dan kebijakan untuk mendorong para investor bergabung ke Serulingmas *Interactive Zoo*.
2. Selain dukungan permodalan dan investasi, himbuan kebijakan mengenai kurikulum dan *outing class* pada berbagai tingkat pendidikan di Kabupaten Banjarnegara untuk diarahkan ke Serulingmas *Interactive Zoo* juga diperlukan dalam rangka meningkatkan pendapatan dan jumlah kunjungan wisata.

DAFTAR PUSTAKA

- Adisasmita, R. (2011). *Manajemen Pemerintah Daerah*. Yogyakarta: Graha Ilmu.
- Aditama, R. A. (2023). *Manajemen Strategi*. Malang: AE Publishing.
- Ainiyyah, G. R. (2022). Badan Usaha Milik Daerah (BUMD) Yang Belum Berubah Status menjadi Perumda atau Perseroda. *Notary Law Journal*, 1(2), 176-203.
- Budhisulistiyawati, A., Muryanto, Y. T., & CN, A. S. (2016). Strategi Pengelolaan Badan Usaha Milik Daerah (BUMD) Persero Untuk Mewujudkan Prinsip Tata Kelola Perusahaan Yang Baik. *Privat Law*, 3(2), 56-66.
- Barlian, Eri. (2016). *Metode Penelitian Kualitatif dan Kuantitatif*. Padang: Sukabina Press.
- Basorudin, M., Afifah, N., Rizqi, A., Yusuf, M., Humairo, N., & Nugraheni, L. M. S. (2021). Analisis Location Quotient Dan Shift Share Sektor Pariwisata Sebagai Indikator Leading Sector Di Indonesia. *Ecobisma Jurnal Ekonomi, Bisnis Dan Manajemen*, 8(1), 89-101.
- Dian, M., & Nazir, I. R. (2022). Analisis Strategi Pengelolaan Taman Margasatwa Ragunan Jakarta. *Trave*, 26(2), 1-9.
- Dinas Kebudayaan dan Pariwisata Banjarnegara. Statistik Kunjungan 2013-2017. <https://budparbanjarnegara.com/about/statistik-kunjungan/>. Diakses pada 20 November 2022.
- Hidayati, N. W., & Santosa, P. B. (2016). Strategi Pengembangan Taman Rekreasi Margasatwa Serulingmas Di Banjarnegara, *Doctoral Dissertation*, Fakultas Ekonomika Dan Bisnis.
- Indonesia. (2014). *Undang-Undang Nomor 23 Tahun 2014*. Tambahan Lembaran Negara Republik Indonesia Nomor 5587.
- Istianto, Bambang. (2009). *Manajemen Pemerintahan dalam Perspektif Pelayanan Publik*. Mitra Wacana Media: Jakarta.
- Jusmadi, R. (2009). Pelaksanaan Privatisasi BUMD Di Era Otonomi Daerah Dalam Sistem Hukum Di Indonesia. *Jurnal Media Hukum*, 16(1).
- Laporan Manajemen Perusahaan Umum Daerah Taman Rekreasi Margasatwa Serulingmas Banjarnegara Tahun 2023.
- Nindyantoro. (2009). Peningkatan Efisiensi Pelayanan Publik Di Daerah: Privatisasi Atau Optimalisasi BUMD? *Jurnal Manajemen Pembangunan Daerah*, 1(1), 74-81.
- Peraturan Daerah Kabupaten Banjarnegaranomor 5 Tahun 2017 Tentang Pendirian Perusahaan Umum Daerah Taman Rekreasi Margasatwa Serulingmas, Tambahan Lembaran Daerah Kabupaten Banjarnegara Nomor 235.
- Peraturan Daerah Kabupten Banjarnegara Nomor 14 Tahun 2015 Tentang Rencana Induk Pembangunan Kepariwisata Daerah Kabupaten Banjarnegara Tahun 2015-2030.
- Sugiyono. (2017). *Metode Penelitian Kuantitatif Kualitatif dan R & D*. Bandung: Alfabeta.
- Sugiyono. (2019). *Metode Penelitian Kuantitatif Kualitatif dan R & D*. Bandung: Alfabeta.