

Manajemen Pariwisata Hutan Wisata Tinjomoyo Kota Semarang

Rian Guntoro Adi, Hesti Lestari, Dewi Rostyaningsih

rguntoroadi@gmail.com, hestilestari1959@gmail.com, dewi_sabowo@yahoo.co.id.

Departemen Administrasi Publik
Fakultas Ilmu Sosial dan Ilmu Politik Universitas Diponegoro
Jl. Prof. H. Soedarto, S. H., Tembalan, Kota Semarang, Kode Pos 1269
Telepon (024) 7465407 Faksimile (024) 7465405
Laman: <http://fisip.undip.sc.id> Email: fisip@undip.ac.id



ABSTRACT

The background of this research is the problems of tourism management of the Tinjomoyo Tourism Forest. The purpose of this study is to analyze tourism management in the Tinjomoyo Tourism Forest and its driving and inhibiting factors. The theory used is the theory of public management functions by Garson and Overman and the theory of tourism management functions by Damanik and Teguh. This study uses a qualitative descriptive method with snowball sampling technique. The results showed that tourism management in the Tinjomoyo Tourism Forest had not been running well. There are management functions that have not been implemented well, namely planning functions, finance functions, organizing functions, and implementation functions. The functions that have been implemented quite well are the relationship function, information function, and control function. Factors that drive the success of the management function are collaboration with other agencies, disciplined employees in collecting data, and firm leadership. There are also inhibiting factors, namely the lack of involvement of UPTD Tinjomoyo and the community in planning, refocusing the budget due to COVID-19, lack of investor interest, poor communication, lack of human resources, budget constraints, and unstable land conditions. Suggestions that can be given by researchers are that the management of the Tinjomoyo Tourism Forest must empower the surrounding community, find investors for resources, improve communication between UPTD Tinjomoyo and the Semarang City Culture and Tourism Office, and avoid development on slopes.

Keywords: Management, Tourism, and Tourism Management.

PENDAHULUAN

A. Latar Belakang

Pariwisata itu sendiri merupakan salah satu sektor penting, yang kini terus dikembangkan bagi suatu negara. Pariwisata memiliki peran vital di dalam pembangunan ekonomi di berbagai negara yang ada di dunia. Pitana (dalam Suwena dan Widyatmaja, 2017:4), bahkan mengungkapkan bahwa pariwisata sering kali juga disebut-sebut sebagai “*passport to development*”, “*new kind of sugar*”, *tool for regional development*,”*invisible export*”, *non-polluting industry*” dan lain sebagainya.

Salah satu kota yang menyimpan potensi dalam sektor pariwisata adalah Kota Semarang. Saat ini pengelolaan pariwisata di Kota Semarang menjadi wewenang dari Dinas Pariwisata dan Kebudayaan Kota Semarang. Permasalahan yang harus dihadapi Dinas Kebudayaan dan Pariwisata Kota Semarang menurut RPJMD Kota Semarang Tahun 2016-2021 adalah pengelolaan objek pariwisata yang belum optimal.

Obyek pariwisata di Kota Semarang yang pengelolaannya belum optimal salah satunya adalah Hutan Wisata Tinjomoyo. Hutan Wisata Tinjomoyo terletak di Kelurahan Sukorejo, Kecamatan Gunung Pati, Kota Semarang, Jawa Tengah. Lokasi

tersebut berada sekitar 7 Km dari kawasan Tugu Muda Kota Semarang dan berada berdekatan dengan kampus Universitas Katolik Soegijapranata. Lokasi Hutan Wisata Tinjomoyo cukup mudah untuk ditemukan meskipun jauh dari keramaian. Pengunjung dapat mengunjungi Hutan Wisata Tinjomoyo dengan menggunakan kendaraan pribadi maupun kendaraan umum.

Pada tahun 1985 Hutan Wisata Tinjomoyo merupakan tempat relokasi kebun binatang Kota Semarang. Kemudian pada tahun 2007 satwa-satwa di Hutan Wisata Tinjomoyo tersebut telah dipindahkan lagi ke Kebun Binatang Mangkang karena kondisi tanah yang tidak stabil dan banjir di Sungai Kaligarang. Hal ini mengakibatkan Hutan Wisata Tinjomoyo terbengkalai.

Terbengkalainya Hutan Wisata Tinjomoyo sejak tahun 2007 menyebabkan jumlah kunjungan wisatawan mengalami penurunan. Kurangnya perawatan menyebabkan banyak bangunan yang akhirnya rusak. Praktis hal ini menjadi perhatian bagi pemerintah Kota Semarang.

Revitalisasi pernah dilakukan di Hutan Wisata Tinjomoyo pada tahun 2018. Revitalisasi Hutan Wisata Tinjomoyo ini dilakukan agar dapat menarik minat wisatawan kembali.

Tabel 1.1.
Jumlah Wisatawan Hutan Wisata
Tinjomoyo Tahun 2016-2020

Tahun	Jumlah	Persentase Pertumbuhan
2016	8.738	-
2017	9.236	5,6 %
2018	36.500	295,2%
2019	22.620	-38%
2020	5.593	-75%

Sumber : Dinas Kebudayaan dan Pariwisata Kota Semarang, 2021 (diolah).

Berdasarkan tabel tersebut, dapat dikatakan bahwa jumlah pengunjung Hutan Wisata Tinjomoyo tidak stabil bahkan cenderung turun selama kurun waktu tahun 2016 hingga 2020.

Jumlah kunjungan yang menurun menyebabkan pendapatan retribusi dari obyek wisata Hutan Wisata Tinjomoyo juga semakin sedikit. Dibandingkan dengan obyek wisata lain di Kota Semarang yang dikelola oleh Dinas Kebudayaan dan Pariwisata Kota Semarang (Goa Kreo, Taman Margasatwa Mangkang, Taman Lele), Hutan Wisata Tinjomoyo memiliki potensi retribusi yang paling rendah.

Tabel 1.2.
Potensi Retribusi Obyek Wisata yang
Dikelola Dinas Kebudayaan dan
Pariwisata Kota Semarang

No	Obyek Wisata	Potensi Retribusi	Persenta se
1	Tama Margas atwa Mangka ng	Rp3.926.876 .250	93,74%
2	Goa Kreo	Rp144.682.7 50	3,45%

3	Taman Lele	Rp114.906.2 50	2,74%
4	Hutan Wisata Tinjom oyo	Rp2.715.000	0,06%

Sumber: Analisis Potensi Penerimaan Pajak dan Retribusi Daerah dari Sektor Pariwisata Kota Semarang, 2021.

Penurunan jumlah kunjungan wisatawan dapat terjadi karena manajemen pariwisata yang kurang baik. Franch dan Martini (dalam Damanik dan Teguh, 2013:7), menyatakan bahwa manajemen pariwisata dapat didefinisikan sebagai keputusan-keputusan strategis, organisasional dan operasional, yang dilakukan demi mengelola proses pembuatan, komersialisasi produk, dan promosi pariwisata yang bersumber dari dalam destinasi wisata guna mengalirkan arus masuk wisatawan secara berimbang, berkelanjutan, dan meningkat, sehingga kebutuhan ekonomi pemangku kepentingan di deswinasi pariwisata dapat terpenuhi. Berdasarkan pendapat tersebut dapat diketahui bahwa manajemen pariwisata yang dilakukan dengan baik dapat mengalirkan peningkatan arus masuk wisatawan sehingga dapat meningkatkan pendapatan obyek wisata tersebut.

Manajemen pariwisata Hutan Wisata Tinjomoyo masih belum terlepas dari berbagai permasalahan. Berdasarkan pra-survei penelitian, peneliti menemukan adanya beberapa permasalahan dalam

manajemen pariwisata Hutan Wisata Tinjomoyo. Permasalahan tersebut di antaranya adalah sebagai berikut.

Pertama, pengorganisasian sumber daya manusia belum tertata dengan baik. Keberadaan Hutan Wisata Tinjomoyo dengan luas lahan mencapai 57,5 hektar yang ditumbuhi oleh pepohonan yang rindang menyebabkan banyak dedaunan yang jatuh. Hal ini mengakibatkan obyek wisata tersebut harus rutin dibersihkan setiap hari agar kebersihannya terjaga. Masalahnya luasnya hutan tersebut menyebabkan beban kerja yang berat bagi pegawai di Hutan Wisata Tinjomoyo. Pegawai terkadang masih kuwalahan untuk menangani kebersihan di Hutan Wisata Tinjomoyo karena kurangnya sumber daya manusia yang dimiliki. Masalah lain ada ketika pegawai di Hutan Wisata Tinjomoyo memiliki pembagian job desk yang kurang tertata. Masih ditemukan adanya satu pegawai yang merangkap beberapa job desk sekaligus. Contohnya petugas loket di Hutan Wisata Tinjomoyo juga bertugas untuk pekerjaan lain sebagai tenaga kebersihan sekaligus sebagai petugas keamanan. Permasalahan ini juga merupakan masalah manajemen karena pengorganisasian yang baik merupakan salah satu tahap yang harus dipenuhi di dalam manajemen.

Kedua, kurangnya promosi atau penyebaran informasi. Minimnya promosi baik melalui media sosial, papan reklame, maupun media cetak mengakibatkan minimnya masyarakat yang mengetahui keberadaan Hutan Wisata Tinjomoyo. Jalan penunjuk arah untuk membantu wisatawan dalam menuju Hutan Wisata Tinjomoyo bahkan hampir tidak ada. Hal inilah yang juga menyebabkan popularitas Hutan Wisata Tinjomoyo menjadi kurang dibandingkan dengan objek wisata lain di Kota Semarang. Promosi atau penyebaran informasi pariwisata merupakan salah satu faktor irrasional atau faktor yang berasal dari bawah sadar yang mempengaruhi wisatawan untuk berkunjung di suatu destinasi wisata (Isdarmanto, 2017:71).

Ketiga, fasilitas pendukung yang kurang memadai. Masih ada toilet umum yang mengalami kerusakan dan tidak nyaman untuk digunakan oleh pengunjung Hutan Wisata Tinjomoyo. Permasalahan ini perlu diperhatikan karena toilet umum yang bersih merupakan faktor yang menjadi penentu kualitas objek pariwisata yang menjadi salah satu wujud sapta pesona pariwisata (Isdarmanto, 2017:72). Keberadaan toilet umum ini menjadi masalah dalam manajemen, karena keberadaan toilet umum merupakan salah satu amenities atau fasilitas yang merupakan

perwujudan dari fungsi pelaksanaan di dalam manajemen pariwisata.

Berdasarkan berbagai pemaparan yang telah diuraikan di atas, peneliti mengidentifikasi bahwa permasalahan obyek pariwisata Hutan Wisata Tinjomoyo saat ini terjadi pada manajemen pariwisata yang belum dilaksanakan secara optimal. Manajemen pariwisata obyek pariwisata ini penting untuk menarik minat wisatawan di Hutan Wisata Tinjomoyo sehingga terjadi peningkatan kunjungan wisatawan. Berangkat dari hal tersebut muncul pertanyaan penelitian bagaimana manajemen pariwisata di Hutan Wisata Tinjomoyo Kota Semarang?.

B. Rumusan Masalah

1. Bagaimana manajemen pariwisata di Hutan Wisata Tinjomoyo Kota Semarang?.
2. Apa faktor-faktor pendorong dan penghambat dalam manajemen pariwisata di Hutan Wisata Tinjomoyo Kota Semarang?.

C. Tujuan Penelitian

1. Menganalisis manajemen pariwisata di Hutan Wisata Tinjomoyo di Kota Semarang.
2. Menganalisis faktor-faktor pendorong dan penghambat manajemen pariwisata di Hutan Wisata Tinjomoyo Kota Semarang.

D. Kajian Teori

1. Administrasi Publik

George J. Gordon (dalam Syafiie, 2010:25), yang menjelaskan bahwa administrasi publik adalah keseluruhan proses yang dilakukan oleh perseorangan maupun organisasi yang berhubungan dengan implementasi atau pelaksanaan regulasi atau hukum yang dikeluarkan badan eksekutif, legislatif, serta yudikatif.

Definisi administrasi publik juga dijelaskan oleh Chadler dan Plano (dalam Keban, 2014:3), sebagai seni dan ilmu yang digunakan untuk mengatur urusan publik serta menjalankan tugas-tugas yang ditentukan.

Penjelasan mengenai administrasi publik juga diterangkan oleh Waldo (dalam Syafiie, 2010:25), yang memandang bahwa administrasi publik adalah manajemen dan organisasi dari manusia-manusia serta alat-alatnya untuk menggapai tujuan pemerintah.

Berdasarkan berbagai pengertian administrasi publik menurut para ahli tersebut, dapat disimpulkan bahwa administrasi publik merupakan usaha individu maupun kelompok dalam melaksanakan kebijakan atau regulasi yang sudah ditetapkan dalam mengelola organisasi publik demi mencapai tujuan pemerintah.

2. Manajemen

G.R Terry (dalam Wijaya dan Rifa'i, 2016:14), mendefinisikan Manajemen sebagai sebuah usaha memahami dan memperoleh hasil yang diinginkan, dengan cara usaha kelompok, yang terdiri atas pemanfaatan keahlian dan sumber daya manusia. Manajemen juga mengatur sumber daya lain selain sumber daya manusia, yaitu uang, metode, material, dan pasar demi tercapainya tujuan organisasi.

Terdapat pendekatan mengenai fungsi-fungsi manajemen pada sektor publik yang dikenal dengan pendekatan PAFHRIER. Sebagaimana yang diungkapkan Garson dan Overman (dalam Keban, 2014:108-109) fungsi-fungsi tersebut adalah sebagai berikut:

1). Policy Analysis / Analisis Kebijakan

Di dalam proses kebijakan, seorang manajer harus terlibat secara aktif di dalam penentuan program-program yang diusulkan untuk dijalankan pada tahun anggaran tertentu.

2). Financial Management / Manajemen Keuangan

Seorang manajer dalam hal ini harus mengetahui bagaimana cara memperoleh dana, merencanakan dan mengalokasikan dana sesuai dengan kebutuhan, dan mengontrol penggunaannya sesuai dengan rencana sebelumnya.

3). Human Resource Management / Manajemen Sumber Daya Manusia

Di dalam pengelolaan Sumber Daya Manusia diperlukan perhatian terhadap jumlah, kualitas, jenis, utilisasi, dan distribusi Sumber Daya Manusia yang bekerja untuk organisasi. Manajer juga harus merekrut pegawai yang sesuai dengan kualifikasi untuk melakukan pekerjaan-pekerjaan di sektor publik.

4). Information Management / Manajemen Informasi

Data dan informasi diperlukan oleh seorang manajer untuk mempengaruhi manajer dalam menentukan keputusan yang berhubungan dengan perencanaan, budgeting, pengambilan keputusan, pengembangan organisasi, dan pengendalian serta koordinasi. Jenis, intensitas, kualitas, dan penyajian, penyimpanan, dan pemanfaatan data dan informasi harus diperhatikan di dalam organisasi.

5). External Relation / Hubungan Luar

Tujuan hubungan luar ini dilakukan agar terbentuk suatu network yang sehat di mana semua yang terlibat dapat merasakan kepuasan bersama. Seorang manajer harus turun ke masyarakat, swasta, LSM, dan lembaga lainnya untuk mengartikulasikan kepentingan bersama ke dalam sebuah program atau kegiatan.

3. Manajemen Pariwisata

Franch dan Martini (dalam Damanik dan Teguh, 2013:7), secara lebih lanjut menyatakan, manajemen pariwisata dapat

didefinisikan sebagai keputusan-keputusan strategis, organisasional dan operasional, yang dilakukan demi mengelola proses pembuatan, komersialisasi produk, dan promosi pariwisata yang bersumber dari dalam destinasi wisata guna mengalirkan arus masuk wisatawan secara berimbang, berkelanjutan, dan meningkat, sehingga kebutuhan ekonomi pemangku kepentingan di destinasi pariwisata dapat terpenuhi.

Manajemen pariwisata memiliki unsur-unsur seperti layaknya fungsi-fungsi manajemen. Unsur-unsur manajemen pariwisata tersebut diungkapkan oleh (Damanik dan Teguh, 2013:25-29), yang terdiri atas perencanaan, pengorganisasian, pelaksanaan, serta monitoring dan evaluasi.

a) Perencanaan

Perencanaan merupakan fungsi pertama dalam manajemen pariwisata. Keseluruhan proses manajemen pariwisata tidak dapat dilakukan tanpa didahului oleh perencanaan terlebih dahulu. Perencanaan merupakan titik awal dari setiap kegiatan pengembangan, pemasaran, dan promosi pariwisata.

b) Pengorganisasian

Pengorganisasian merupakan fungsi kedua dalam manajemen pariwisata. Berdasarkan dari perencanaan, langkah selanjutnya adalah mengorganisasikan seluruh sumber daya yang ada. Hal terpenting dalam pengorganisasian adalah menentukan dan mengalokasikan sumber daya sebagai

subyek yang melaksanakan kegiatan manajemen pariwisata, beserta pengaturan berbagai fungsi para pelaksana di dalam kegiatan manajemen pariwisata tersebut. Pengorganisasian yang dilakukan dengan baik dapat mempermudah implementasi rencana yang sudah disusun sebelumnya (Damanik dan Teguh, 2013:26).

c) Pelaksanaan

Pelaksanaan merupakan fungsi ketiga dari manajemen pariwisata. Perencanaan yang didukung oleh pengorganisasian yang tepat akan berujung pada pelaksanaan yang tepat. Adapun unsur-unsur yang terkandung dalam pelaksanaan seperti yang diungkapkan Damanik dan Teguh (2013:27), diantaranya : Pengembangan atraksi atau daya tarik, aksesibilitas, dan amenitas secara fisik; Pengembangan Sumber Daya Manusia dalam kompetensinya; Penguatan kapasitas kelembagaan pariwisata; dan perluasan intensitas maupun cakupan promosi pariwisata.

d) Monitoring dan Evaluasi

Monitoring dan evaluasi merupakan fungsi terakhir dari manajemen pariwisata. Kegiatan ini berfungsi untuk mengetahui apakah implementasi sudah sesuai dengan perencanaan atau tidak, serta untuk mengetahui seberapa efektif capaian yang telah diraih. Monitoring mencakup kegiatan yang dilakukan untuk mengawasi implementasi manajemen pariwisata,

mengidentifikasi berbagai hambatan pelaksanaan manajemen pariwisata untuk menemukan solusinya, sedangkan kegiatan evaluasi bertujuan untuk menemukan bukti pencapaian tujuan manajemen pariwisata serta tingkat efektifitasnya (Damanik dan Teguh, 2013:29).

METODE PENELITIAN

Penelitian ini merupakan penelitian deskriptif kualitatif. Data diperoleh dari hasil wawancara, dokumentasi, dan observasi. Teknik penentuan informan dilakukan dengan teknik *Snowball Sampling* dengan Kepala UPTD Tinjomoyo sebagai informan kunci. Penelitian ini dilakukan di Hutan Wisata Tinjomoyo yang terletak di Kelurahan Sukotejo, Kecamatan Gunungpati, Kota Semarang.

HASIL DAN PEMBAHASAN

1. Manajemen Pariwisata Hutan Wisata Tinjomoyo

a. Perencanaan

Terdapat tujuan utama dalam manajemen pariwisata Hutan Wisata Tinjomoyo. Tujuan utama dibangunnya Hutan Wisata Tinjomoyo adalah menjadikan Hutan Wisata Tinjomoyo menjadi obyek wisata berkonsep hutan yang dapat dinikmati oleh masyarakat. Hutan Wisata Tinjomoyo juga diarahkan untuk menjadi area konservasi bagi tumbuhan dan hewan yang ada di Hutan Wisata Tinjomoyo.

Desain perencanaan diperlukan agar tujuan manajemen pariwisata dapat dicapai. Adapun desain perencanaan Hutan Wisata Tinjomoyo adalah sebagai berikut:

Tabel 3.1.
Pekerjaan DED Peningkatan Hutan Wisata Tinjomoyo Tahun 2021

No	Uraian
1	Pekerjaan Persiapan dan Tempat Parkir
2	Pekerjaan Pembangunan Gerbang Utama dan Gerbang Dalam
3	Pekerjaan Pembangunan Kantor UPT dan Tiketing
4	Pekerjaan Pembangunan Sangkar Burung
5	Pekerjaan Pembangunan <i>Lavatory</i> dan Mushola Serta Area <i>Plaza</i> dan <i>Playground</i>
6	Pekerjaan Pembangunan Pusat Kuliner dan Kafe
7	Pekerjaan Pembangunan <i>Gazebo</i> Bibit Bunga dan Taman Labirin
8	Pekerjaan Pembangunan <i>Sitting Group</i> , Perbaikan <i>Pendopo</i> , dan Taman Bunga

Sumber: Dinas Kebudayaan dan Pariwisata Kota Semarang, 2021.

Desain perencanaan pariwisata Hutan Wisata Tinjomoyo tertuang dalam *Detail Engineering Design* seperti tercantum pada tabel 3.1. Menurut desain tersebut, terdapat beberapa rencana pengembangan di Hutan Wisata Tinjomoyo, seperti perbaikan fasilitas umum, pembangunan sangkar burung, pembangunan pusat kuliner dan kafe, pembangunan plaza, pembangunan area playground, dan pembangunan taman bunga.

Proses penyusunan rencana pariwisata Hutan Wisata Tinjomoyo dilakukan oleh Dinas Kebudayaan dan Pariwisata Kota Semarang dengan melibatkan Organisasi Perangkat Daerah lain, tenaga ahli, dan akademisi. Namun seperti pembahasan sebelumnya, UPTD Tinjomoyo sebagai pihak yang paling dekat dengan Hutan Wisata Tinjomoyo dan masyarakat sekitar Kelurahan Sukorejo kurang dilibatkan dalam musyawarah penentuan desain pariwisata Hutan Wisata Tinjomoyo.

b. Keuangan

Pengelolaan keuangan untuk Hutan Wisata Tinjomoyo dilakukan dengan membuat Rancangan Anggaran Biaya (RAB) untuk *Detail Engineering Design* pengembangan Hutan Wisata Tinjomoyo. Akan tetapi keuangan di Hutan Wisata Tinjomoyo masih mengalami kendala dalam hal kecukupan anggaran yang ada. Kurangnya anggaran disebabkan karena sumber anggaran yang digunakan untuk mengembangkan Hutan Wisata Tinjomoyo terbatas bersumber dari APBD Kota Semarang dan Dana Alokasi Khusus Kementerian Pariwisata dan Ekonomi Kreatif. Kedua sumber dana tersebut saat ini masih kurang untuk mewujudkan rencana pengembangan Hutan Wisata Tinjomoyo sesuai dengan desain yang telah ditetapkan.

Hutan Wisata Tinjomoyo yang berada di bawah naungan instansi pemerintah pada akhirnya dalam pembangunannya mengandalkan anggaran dari pemerintah, sementara anggaran pemerintah tidak bisa digunakan hanya untuk kepentingan pariwisata saja. Terlebih lagi kondisi pandemi yang terjadi saat ini mengakibatkan adanya *refocusing* anggaran, di mana anggaran untuk berbagai sektor termasuk sektor pariwisata dialihkan pada sektor kesehatan. Hal ini semakin menyulitkan Hutan Wisata Tinjomoyo mendapatkan anggaran untuk pembangunan.

c. Pengorganisasian

Proses pengangkatan pegawai tidak dipertimbangkan berdasarkan latar pendidikan, di mana sebagian besar pegawai Dinas Kebudayaan dan Pariwisata Kota Semarang tidak ada yang memiliki latar belakang pendidikan kepariwisataan. Bahkan mayoritas pegawai Aparatur Sipil Negara di UPTD Tinjomoyo masih memiliki pendidikan terakhir Sekolah Menengah Atas.

Pembagian tugas pegawai juga belum terlaksana dengan baik, di mana masih terjadi rangkap tugas. Rangkap tugas yang terjadi ini disebabkan oleh terbatasnya jumlah sumber daya manusia yang ada.

Koordinasi mengenai rencana pembangunan antara UPTD Tinjomoyo dengan bagian Industri Pariwisata Dinas

Kebudayaan dan Pariwisata Kota Semarang juga belum berjalan dengan baik. UPTD Tinjomoyo bahkan terkadang tidak diberikan informasi mengenai program-program pembangunan di Hutan Wisata Tinjomoyo.

Pendelegasian wewenang menjadi fenomena yang telah berjalan dengan baik, di mana pendelegasian wewenang telah berjalan sesuai dengan hierarki yang ada. Ketika pimpinan sedang tidak bisa melaksanakan tugas karena adanya tugas lain yang lebih besar, maka pegawai di bawahnya akan diberikan wewenang untuk menyelesaikan tugas yang ditinggalkan tersebut. Pendelegasian wewenang ini penting karena seseorang sepintar apapun pasti mempunyai keterbatasan kemampuan, sehingga pendelegasian wewenang diperlukan untuk mengatasi kemampuan manusia yang terbatas tersebut (Krisnandi, 2019:146).

d. Pelaksanaan

Pelaksanaan pembangunan atraksi pariwisata Hutan Wisata Tinjomoyo dapat dikatakan belum sesuai dengan rencana yang ditentukan dalam *Detail Engineering Design*. Rencana pembangunan atraksi di dalam *Detail Engineering Design* sejauh ini belum terealisasi. Pelaksanaan pembangunan *Detail Engineering Design* dilakukan menggunakan Dana Alokasi Khusus. Anggaran tersebut saat ini masih

kurang untuk mewujudkan pembangunan sesuai dengan *Detail Engineering Design*.

Kondisi tanah yang bergerak juga menyebabkan pembangunan di Hutan Wisata Tinjomoyo harus dilakukan lebih hati-hati. Hal ini dikarenakan sebelumnya pembangunan yang telah dilakukan mengalami kerusakan karena keadaan tanah yang bergerak.

Pelaksanaan yang sudah sesuai dengan perencanaan *Detail Engineering Design* adalah pelaksanaan pengembangan amenities dan aksesibilitas. Pelaksanaan pembangunan amenities yang dilakukan adalah direalisasikannya penambahan toilet baru di beberapa titik, meskipun terdapat kendala di mana ketersediaan air terkadang masih kurang memadai. Pengembangan aksesibilitas dilakukan dengan melakukan pembetonan jembatan utama yang menjadi akses ke Hutan Wisata Tinjomoyo. Pembangunan jembatan ini memperlancar akses wisatawan untuk menuju Hutan Wisata Tinjomoyo dengan aman dan nyaman.

Pengembangan kompetensi sumber daya manusia di Hutan Wisata Tinjomoyo telah dilakukan melalui diklat-diklat yang diberikan kepada pegawai. Adanya diklat ini merupakan komitmen dari Dinas Kebudayaan dan Pariwisata Kota Semarang untuk meningkatkan kualitas pegawainya. Pengembangan kompetensi sumber daya manusia ini dapat menjadi solusi dari

permasalahan pegawai yang tidak memiliki latar pendidikan kepariwisataan sebelumnya.

Pelaksanaan pengembangan kapasitas organisasi melalui studi banding belum dilakukan. Studi banding ini diperlukan untuk mempelajari pengelolaan obyek pariwisata sejenis, sehingga Dinas Kebudayaan dan Pariwisata Kota Semarang dapat menerapkannya di Hutan Wisata Tinjomoyo.

Promosi pariwisata belum terlaksana secara merata karena saat ini promosi melalui media sosial dan leaflet masih terlalu minim. Belum ada promosi secara masif untuk mengenalkan Hutan Wisata Tinjomoyo terutama di luar Kota Semarang. Hal ini dikarenakan pelaksanaan pengembangan Hutan Wisata Tinjomoyo yang belum berjalan sepenuhnya. Promosi pariwisata sulit dilakukan jika obyek wisata yang bersangkutan belum memiliki daya tarik yang kuat.

e. Hubungan Luar

Hubungan vertikal antara Dinas Kebudayaan dan Pariwisata Kota Semarang dengan Walikota Semarang tercermin dalam kegiatan perencanaan hingga evaluasi yang melibatkan Wali Kota Semarang. Walikota Semarang juga terlibat dalam pencarian investor untuk Hutan Wisata Tinjomoyo.

Hubungan horisontal terjadi antara Dinas Kebudayaan dan Pariwisata Kota

Semarang dengan organisasi perangkat daerah lain. Adapun OPD lain yang terlibat diantaranya adalah kerjasama dengan Organisasi Perangkat Daerah lain, seperti Dinas Penataan Ruang, Dinas Pekerjaan Umum, terusan Dinas Lingkungan Hidup, dan Dinas Pertanian.

Hubungan horisontal dengan masyarakat dalam hal ini belum optimal. Masyarakat belum diberikan peran yang lebih dalam perencanaan hingga pengendalian pariwisata Hutan Wisata Tinjomoyo. Masyarakat Kelurahan Sukorejo sejauh ini diberikan peran untuk mengisi posisi pedagang kaki lima di wilayah Hutan Wisata Tinjomoyo.

f. Informasi

Mekanisme pengumpulan data/informasi di Hutan Wisata Tinjomoyo dilakukan dari pegawai di UPTD Tinjomoyo yang kemudian diserahkan kepada Dinas Kebudayaan dan Pariwisata Kota Semarang. Mekanisme pengumpulan informasi dilakukan melalui media grup *whatsapp*. Pegawai cukup disiplin dalam pengumpulan data/informasi sehingga tidak ada keterlambatan penyampaian data/informasi.

Data/informasi ini digunakan untuk menjadi bahan laporan kepada Walikota Semarang. Selain itu data/informasi yang sudah diolah digunakan sebagai bahan evaluasi untuk penentuan rencana

pariwisata Hutan Wisata Tinjomoyo kedepannya.

g. Pengendalian

Pengendalian di Hutan Wisata Tinjomoyo sudah berjalan sesuai dengan konsep yang ada. Evaluasi dilakukan dengan melihat dinamika yang ada pada masyarakat. Evaluasi ini akan mempengaruhi penentuan rencana pariwisata Hutan Wisata Tinjomoyo.

Pengendalian juga dilakukan pada kinerja pegawai. Pemberian ganjaran juga dilakukan sebagai bentuk tindakan koreksi atas evaluasi kinerja pegawai di Hutan Wisata Tinjomoyo.

Keberhasilan evaluasi terhadap pegawai juga didukung oleh adanya ketegasan pimpinan dalam mengevaluasi kinerja pegawainya. Adanya target kinerja membantu pimpinan dalam menilai kinerja pegawainya. Adanya sanksi juga menjadi motivasi bagi pegawai untuk selalu menjaga kinerjanya. Hanya saja sejauh ini belum ada reward atau penghargaan yang diberikan kepada pegawai yang memiliki kinerja yang sangat baik. Penghargaan ini diperlukan supaya pegawai juga termotivasi untuk meningkatkan kinerja karena ingin memberikan hasil terbaik, bukan karena ketakutan terhadap sanksi yang ada.

2. Faktor Pendorong dan Faktor Penghambat Manajemen Pariwisata Hutan Wisata Tinjomoyo

a. Faktor Pendorong

1) Faktor Pendorong Hubungan Luar

Faktor yang mendorong hubungan luar adalah adanya kerjasama dengan pihak lain dalam pengelolaan Hutan Wisata Tinjomoyo. Wilayah Hutan Wisata Tinjomoyo yang luas tidak serta merta menjadi tanggungjawab Dinas Kebudayaan dan Pariwisata Kota Semarang sendiri.

Hutan Wisata Tinjomoyo dalam pengelolaan dan pengembangannya juga melibatkan berbagai pihak. Pihak-pihak yang turut membantu antara lain Walikota Semarang itu sendiri, Organisasi Perangkat Daerah lain seperti Dinas Lingkungan Hidup, Dinas Penataan Ruang, Badan Perencanaan Pembangunan Daerah, Dinas Pertanian, dan sektor swasta yang pernah terlibat. Semua pihak tersebut saling bekerja sama agar tujuan masing-masing pihak dapat tercapai. Hal ini menunjukkan keberhasilan tujuan fungsi hubungan luar, yaitu terbangunnya suatu jaringan yang sehat, dimana semua pihak yang terlibat dalam kerjasama merasakan kepuasan bersama (Garson dan Overman dalam Keban, 2014:114).

2) Faktor Pendorong Informasi

Faktor yang mendorong keberhasilan fungsi manajemen organisasi dalam pengelolaan Hutan Wisata Tinjomoyo adalah kedisiplinan pegawai dalam

melakukan pengumpulan data. Pegawai mengumpulkan data-data terkait Hutan Wisata Tinjomoyo secara rutin meskipun tidak ada pegawai khusus yang menangani pengelolaan data/informasi. Kedisiplinan pegawai dalam mengumpulkan data/informasi menyebabkan aliran data menjadi lancar sehingga mendukung pengelolaan data/informasi di Hutan Wisata Tinjomoyo.

Keberadaan grup khusus juga mendorong keberhasilan fungsi Informasi. Grup khusus yang dimaksud adalah grup whatsapp yang terdiri pegawai bagian Industri Pariwisata Dinas Kebudayaan dan Pariwisata Kota Semarang dan semua UPTD di Kota Semarang, termasuk di dalamnya UPTD Tinjomoyo. Keberadaan grup khusus ini menjadikan penyampaian data/informasi dapat dilakukan secara cepat. Perlu diketahui bahwa lokasi UPTD Tinjomoyo dengan Kantor Dinas Kebudayaan dan Pariwisata Kota Semarang tidak berada pada lokasi yang sama. Keberadaan grup khusus ini membantu penyampaian data/informasi menjadi lebih efisien.

3) Faktor Pendorong Pengendalian

Faktor yang mendorong fungsi pengendalian di Hutan Wisata Tinjomoyo adalah ketegasan pimpinan dalam melakukan evaluasi terhadap kinerja

pegawai. Ketegasan tersebut berupa ketegasan pemberian sanksi di mana pegawai akan dievaluasi dalam kurun waktu tertentu. Pegawai yang tidak memenuhi target kinerja akan diberikan sanksi hingga diberhentikan. Hal ini mendorong pegawai untuk memberikan kinerjanya yang maksimal.

Kepala UPTD Tinjomoyo sendiri selalu melakukan evaluasi mingguan yang rutin diadakan setiap hari Senin, setelah kegiatan bersih-bersih dilakukan. Kepala Bagian Industri Pariwisata Dinas Kebudayaan dan Pariwisata Kota Semarang juga rutin melakukan evaluasi baik terkait manajemen Hutan Wisata Tinjomoyo maupun kinerja pegawai setiap bulan dan setiap tahun.

b. Faktor Penghambat

1) Faktor Penghambat Perencanaan

Faktor yang menyebabkan fungsi perencanaan tidak berjalan dengan baik adalah kurangnya keterlibatan UPTD Tinjomoyo dan masyarakat sekitar dalam penentuan rencana pengembangan Hutan Wisata Tinjomoyo.

Hal ini ditunjukkan pada tahap perencanaan di mana tidak ada musyawarah secara resmi dalam perencanaan pengembangan Hutan Wisata Tinjomoyo yang melibatkan UPTD Tinjomoyo. UPTD Tinjomoyo sebagai lembaga yang dekat

dengan Hutan Wisata Tinjomoyo dan masyarakat sekitar hendaknya dapat diberikan peran yang lebih dalam penentuan rencana pengembangan Hutan Wisata Tinjomoyo.

Partisipasi masyarakat Tinjomoyo dalam perencanaan juga masih minim. Kerjasama antara masyarakat dan Dinas Kebudayaan dan Pariwisata Kota Semarang meskipun sudah saling menguntungkan, namun sejauh ini pemanfaatannya belum maksimal. Kerjasama yang terjadi saat ini hanya ada berupa penyediaan stand untuk masyarakat yang ingin berjualan di Hutan Wisata Tinjomoyo.

2) Faktor Penghambat Keuangan

Faktor penghambat pertama adalah adanya refocusing anggaran karena pandemi Covid-19. Faktor ini menyebabkan anggaran pengelolaan Hutan Wisata Tinjomoyo dalam pengelolaan Hutan Wisata Tinjomoyo menjadi kurang memadai. Perlu diketahui bahwa sumber anggaran utama pengelolaan Hutan Wisata Tinjomoyo berasal dari APBD Kota Semarang, sehingga menyebabkan anggaran untuk sektor pariwisata berkurang. Hal ini menyebabkan anggaran yang dialokasikan untuk pengelolaan Hutan Wisata Tinjomoyo juga menjadi berkurang.

Faktor penghambat kedua yang menyebabkan kurangnya anggaran untuk

pengelolaan Hutan Wisata Tinjomoyo adalah minimnya investor. Saat ini minat investor baik dari dalam dan luar kota untuk mendanai pengelolaan Hutan Wisata Tinjomoyo masih minim.

3) Faktor Penghambat Pengorganisasian

Faktor penghambat pertama adalah kurangnya komunikasi antara UPTD Tinjomoyo dengan bagian Industri Pariwisata Dinas Kebudayaan dan Pariwisata Kota Semarang. Faktor inilah yang menyebabkan koordinasi antar bagian belum berjalan dengan baik. Komunikasi yang kurang baik ini ditunjukkan dengan adanya perbedaan pemaparan tujuan pengembangan Hutan Wisata Tinjomoyo di antara UPTD Tinjomoyo dengan bagian Industri Pariwisata Dinas Kebudayaan dan Pariwisata Kota Semarang.

Faktor penghambat kedua adalah minimnya sumber daya manusia. Faktor ini menyebabkan terjadinya rangkap tugas pegawai di Hutan Wisata Tinjomoyo. Kekurangan sumber daya manusia yang terjadi di Hutan Wisata Tinjomoyo ini terjadi secara kualitas dan kuantitas. Secara kualitas kekurangan terjadi karena tidak adanya spesialisasi kerja di dalam pegawai, khususnya pegawai di UPTD Tinjomoyo.

4) Faktor Penghambat Pelaksanaan

Penghambat pelaksanaan manajemen pariwisata Hutan Wisata Tinjomoyo adalah

keterbatasan anggaran yang ada. Isdarmanto (2017:55), mengungkapkan bahwa terbatasnya anggaran telah menjadi penyebab manajemen pariwisata di Indonesia menjadi jauh dari apa yang diharapkan. Kekurangan anggaran dapat menghambat keberlangsungan manajemen pariwisata Hutan Wisata Tinjomoyo. Anggaran yang terbatas mengakibatkan pelaksanaan pembangunan daya tarik wisata menjadi terhambat. Anggaran yang terbatas menyebabkan realisasi pengembangan Hutan Wisata Tinjomoyo tidak sesuai dengan *Detail Engineering Design* yang telah ditentukan.

Faktor yang menghambat pelaksanaan manajemen pariwisata Hutan Wisata Tinjomoyo selanjutnya adalah kondisi tanah yang bergerak. Kondisi tanah di Hutan Wisata Tinjomoyo yang merupakan tanah gerak menyulitkan pelaksanaan pembangunan. Gerakan tanah adalah berpindahnya material pembentuk lereng yang berwujud batuan, tanah, bahan timbunan, atau material campuran tersebut yang bergerak ke arah bawah dan keluar lereng (Vernes dalam Pratiwi, 2020:9).

KESIMPULAN

Hasil temuan dari penelitian ini didapatkan kesimpulan sebagai berikut:

1. Manajemen Pariwisata di Hutan Wisata Tinjomoyo yang dilakukan oleh Dinas

Kebudayaan dan Pariwisata Kota Semarang dilakukan dengan menerapkan empat fungsi manajemen yaitu fungsi perencanaan, fungsi keuangan, fungsi pengorganisasian, dan fungsi pelaksanaan. Selama keberjalanan manajemen pariwisata di Hutan Wisata Tinjomoyo sudah terdapat fungsi manajemen yang telah berjalan dengan baik seperti fungsi hubungan luar, fungsi informasi dan fungsi pengendalian. Adapun kesimpulan dari setiap manajemen pariwisata di Hutan Wisata Tinjomoyo yang dilakukan oleh Dinas Kebudayaan dan Pariwisata Kota Semarang adalah sebagai berikut:

a) Perencanaan. Fungsi perencanaan dalam manajemen pariwisata di Hutan Wisata Tinjomoyo sejauh ini masih perlu adanya peningkatan seperti masih adanya permasalahan terkait kesinambungan proses perencanaan antara UPTD dengan Dinas Kebudayaan Pariwisata. Pada fungsi perencanaan ini sudah adanya tujuan utama dan tujuan lain yang ditentukan serta adanya desain pariwisata yang berbentuk *Detail Engineering Desain*.

b) Keuangan. Fungsi Keuangan dalam manajemen pariwisata di Hutan Wisata Tinjomoyo mengalami kendala pada kurangnya anggaran yang digunakan untuk mengalokasikan pelaksanaan manajemen pariwisata di Hutan Wisata Tinjomoyo, selain kekurangan anggaran untuk

dialokasikan ke pelaksanaan manajemen Hutan Wisata Tinjomoyo juga belum mampu mencukupi untuk melakukan pembangunan pariwisata di Hutan Wisata Tinjomoyo.

c) Pengorganisasian. Fungsi pengorganisasian dalam manajemen pariwisata di Hutan Wisata Tinjomoyo juga belum berjalan dengan baik dikarenakan tidak ada kualifikasi khusus dalam upaya perekrutan pegawai di Hutan Wisata Tinjomoyo dilihat dari sebagian besar pegawai UPTD Tinjomoyo berpendidikan terakhir Sekolah Menengah Atas, selain itu pegawai ini dituntut mengerjakan tugas yang seharusnya bukan menjadi tanggung jawabnya hal ini disebabkan masih kurang atau terbatasnya sumber daya manusia yang ada. Koordinasi yang terjalin antara UPTD dengan Bagian Industri Pariwisata Dinas Kebudayaan dan Pariwisata Kota Semarang juga dinilai kurang baik meskipun dalam aspek pendelegasian wewenang antara atasan dan bawahan sudah berjalan dengan baik.

d) Pelaksanaan. Fungsi pelaksanaan dalam manajemen pariwisata di Hutan Wisata Tinjomoyo belum sesuai dengan perencanaan yang telah ditetapkan sebelumnya akibat dari kurangnya anggaran yang ada. Kondisi tanah bergerak yang juga menjadi penghambat dalam

pelaksanaan pengembangan Hutan Wisata Tinjomoyo.

e) Hubungan Luar. Fungsi manajemen hubungan luar dalam manajemen Hutan Wisata Tinjomoyo sudah berjalan dengan baik ditunjukkan melalui hubungan vertikal yaitu Wali Kota Semarang dalam melakukan perencanaan dan evaluasi pengembangan Hutan Wisata Tinjomoyo. Kedua hubungan horizontal yaitu dengan adanya kerjasama organisasi perangkat daerah yang lain dalam perawatan dan pengembangan Hutan Wisata Tinjomoyo. Aspek yang sudah baik namun perlu adanya peningkatan adalah terkait hubungan dengan masyarakat sekitar dimana saat ini masyarakat belu dilibatkan sepenuhnya dalam manajemen Hutan Wisata Tinjomoyo.

f) Informasi. Fungsi Informasi dalam manajemen pariwisata di Hutan Wisata Tinjomoyo juga sudah berjalan dengan baik. Dilihat dari mekanisme pengumpulan data yang dilakukan secara berjenjang serta adanya fasilitas grup khusus untuk penyampaian data dan informasi daya tarik wisata di seluruh Kota Semarang. Data yang kemudian didapatkan ini akan dijadikan bahan evaluasi untuk perubahan rencana manajemen khususnya di Hutan Wisata Tinjomoyo.

g) Pengendalian. Fungsi Pengendalian dalam manajemen pariwisata di Hutan Wisata Tinjomoyo ini dilakukan dengan adanya evaluasi pada Hutan Wisata Tinjomoyo. Pengendalian ini mempengaruhi perubahan rencana ke depan sesuai dengan kondisi dan perubahan yang ada. Terdapat juga pengendalian terhadap kinerja pegawai dimana pegawai yang mendapat evaluasi akhir memiliki kinerja dibawah target maka akan diberi sanksi.

2. Terdapat faktor pendorong dan penghambat yang mempengaruhi pelaksanaan manajemen pariwisata di Hutan Wisata tinjomoyo oleh Dinas Kebudayaan dan Pariwisata Kota Semarang. Faktor yang mendorong adalah adanya kerjasama dengan instansi lain, kedisiplinan pegawai dalam melakukan pengumpulan data/informasi, dan adanya ketegasan dalam melakukan evaluasi.

Faktor yang menjadi penghambat fungsi manajemen pariwisata ini adalah kurangnya keterlibatan UPTD Tinjomoyo dan masyarakat dalam penentuan rencana dan adanya *refocusing* anggaran pemerintah pusat dan daerah karena *covid-19*, minimnya investor yang menanamkan modalnya. Selain itu yang menjadi faktor penghambat lain dalam manajemen pariwisata di Hutan Wisata Tinjomoyo ini adalah karena minimnya sumber daya

manusia, adanya alokasi anggaran dan kondisi tanah Hutan Wisata Tinjomoyo yang tidak stabil serta komunikasi yang terjalin antara UPTD dengan bagian Industri Pariwisata Dinas Kebudayaan dan Pariwisata Dinas Kebudayaan dan Pariwisata Kota Semarang yang kurang baik.

SARAN

1. Guna meningkatkan kualitas Hutan Wisata Tinjomoyo dan khususnya dalam manajemen pariwisata ini maka Dinas Kebudayaan dan Pariwisata Kota Semarang dapat bersama-sama dengan UPTD Tinjomoyo dalam memberdayakan masyarakat di sekitar lokasi Wisata untuk dapat membantu pengelolaan Hutan Wisata Tinjomoyo khususnya dalam tahap perencanaan, pelaksanaan hingga pengendalian sehingga dalam hal ini diharapkan perencanaan pariwisata dapat lebih tepat sasaran dan masyarakat dapat ikut menjaga keberjalan Hutan Wisata Tinjomoyo.
2. Dinas Kebudayaan dan Pariwisata Kota Semarang seharusnya bekerjasama untuk mencari investor, dimana investor ini sangat diperlukan untuk membantu anggaran yang diperlukan untuk melakukan pengembangan pariwisata di Hutan Wisata Tinjomoyo sesuai dengan perencanaan yang telah ditentukan.

3. Komunikasi antara UPTD Tinjomoyo dengan bagian Industri Pariwisata Dinas Kebudayaan dan Pariwisata Kota Semarang harus diperbaiki, upaya yang dapat dilakukan adalah dengan melakukan pertemuan yang lebih rutin untuk membahas manajemen Hutan Wisata Tinjomoyo hal ini diperlukan agar Hutan Wisata Tinjomoyo dapat berkoordinasi dan tidak berjalan sendiri-sendiri melainkan berjalan dengan satu tujuan.
4. Saran lain yang dapat diberikan terkait manajemen pariwisata agar Hutan Wisata Tinjomoyo dapat lebih baik lagi adalah dengan tidak melakukan pembangunan di area lereng. Hal ini diperlukan untuk menghindari terjadinya kerusakan wahana atau fasilitas yang diakibatkan oleh tanah longsor. Pembangunan turap atau dinding penahan tanah juga dapat dilakukan para area Hutan Wisata Tinjomoyo yang memiliki potensi tanah gerak yang tinggi.

DAFTAR PUSTAKA

- Damanik, J., dan Teguh, F. (2013). *Manajemen Destinasi Pariwisata Sebuah Pengantar Ringkas*. Yogyakarta: Kepel Press.
- Isdarmanto. (2017). *Dasar-Dasar Kepariwisata dan Pengelolaan Destinasi Pariwisata*. Bantul: Gerbang Media Aksara.
- Keban, Yeremia T. (2014). *Enam Dimensi Strategis Administrasi Publik : Konsep, Teori, Dan Isu*. Yogyakarta: Gava Media.
- Harsoyo. (2021). Analisis Potensi Penerimaan Pajak dan Retribusi Daerah dari Sektor Pariwisata kota Semarang. *JESYA (Jurnal Ekonomi dan Ekonomi Syariah)*, 4(2), 731-741.
- Krisnandi, dkk. (2019). *Pengantar Manajemen: Panduan Menguasai Ilmu Manajemen*. Jakarta: LPU-UNAS.
- Pratiwi, Nadia Aisa. (2020). Identifikasi Potensi Pergerakan Tanah Berdasarkan Analisis Ground Shear Strain (GSS) di Kampung Cemara, Desa Sukorejo, Kecamatan Gunungpati, Kota Semarang. *Skripsi*. Universitas Negeri Semarang.
- Rencana Pembangunan Jangka Menengah Daerah Kota Semarang Tahun 2016-2021
- Suwena, I. ketut, dan Widyatmaja, I. G. N. (2017). *Pengetahuan Dasar Ilmu Pariwisata*. Denpasar: Pustaka Larasan.
- Syafiie, I. K. (2010). *Ilmu Administrasi Publik (2 ed.)*. Jakarta: Rineka Cipta.
- Wijaya, C., dan Rifa'i, M. (2016). *Dasar-Dasar Manajemen: Mengoptimalkan Pengelolaan Organisasi Secara Efektif dan Efisien*. Medan: Perdana Publishing.