

PERAN *STAKEHOLDERS* DALAM PENGELOLAAN OBJEK WISATA SEMARANG ZOO

Nissa Marcella Widiani, Dyah Lituhayu, Titik Djumiarti

Program Studi S1 Administrasi Publik
Fakultas Ilmu Sosial dan Ilmu Politik Universitas Diponegoro
Jl. Prof. H. Soedarto, SH Tembalang Semarang Kotak Pos 1269
Telepon (024) 7465407 Faksimile (024) 7465405
Laman : <http://www.fisip.undip.ac.id> email fisip@undip.ac.id

ABSTRACT

This study aims to describe the role of stakeholders in managing the Semarang Zoo tourist attraction and to identify supporting and inhibiting factors in its management. The background of this research includes a decline in tourist visits, an uncomfortable physical environment, the absence of a sanitation and waste treatment system, weak digital promotion, and limited human resource competencies. This study employs a descriptive qualitative approach, utilizing data collection techniques such as interviews, observation, and documentation. The results indicate five stakeholder roles in the management of Semarang Zoo, namely: policy creator, coordinator, facilitator, implementor, and accelerator. The roles of policy creator and facilitator have been well implemented. However, the coordinator and implementor roles still face obstacles, particularly due to unclear division of responsibilities. The accelerator role also requires improvement, as reflected in the inactive management of Semarang Zoo's social media accounts. The supporting factors in zoo management include the diversity of attractions and educational interactions, adequate public facilities, a strategic location, and multisectoral cooperation. Inhibiting factors include limited flagship animal collections, lack of disability-friendly infrastructure, damaged road access, and suboptimal service quality from human resources. The relationship between stakeholder roles and the supporting and inhibiting factors indicates that cross-sector synergy needs to be strengthened, especially to overcome structural and operational challenges. This study recommends strengthening stakeholder coordination systems, improving digital promotion, enhancing environmental and accessibility planning, and building human resource capacity to support the sustainable management of Semarang Zoo.

Keywords: *Stakeholders, Stakeholder Roles, Tourism Management*

ABSTRAK

Penelitian ini bertujuan untuk mendeskripsikan peran *stakeholders* dalam pengelolaan objek wisata Semarang Zoo, serta mengidentifikasi faktor pendukung dan penghambat dalam pengelolaannya. Latar belakang penelitian mencakup penurunan jumlah wisatawan, kondisi lingkungan fisik yang kurang nyaman, belum tersedianya sistem sanitasi dan pengolahan limbah, lemahnya promosi digital, serta keterbatasan kompetensi sumber daya manusia. Penelitian ini menggunakan pendekatan deskriptif kualitatif dengan teknik pengumpulan data melalui wawancara, observasi, dan dokumentasi. Hasil penelitian menunjukkan bahwa terdapat lima peran *stakeholders* dalam pengelolaan Semarang Zoo, di antaranya yaitu *policy creator*, koordinator, fasilitator, implementor, dan akselerator. Peran *policy creator* dan fasilitator telah diimplementasikan dengan baik, sedangkan peran koordinator dan implementator masih menghadapi kendala dalam hal pembagian deskripsi tugas yang kurang jelas. Peran akselerator juga masih perlu ditingkatkan, dilihat dari akun media sosial Semarang Zoo yang tidak dikelola secara aktif. Faktor pendukung pengelolaan mencakup keberagaman wahana dan interaksi edukatif, fasilitas publik yang cukup lengkap, lokasi yang strategis, serta adanya dukungan kerja sama multisektor. Sedangkan faktor penghambat pengelolaan meliputi keterbatasan koleksi satwa unggulan, infrastruktur yang belum ramah disabilitas, akses jalan yang rusak, serta kualitas pelayanan sumber daya manusia yang masih perlu ditingkatkan. Hubungan antara peran *stakeholders* dengan faktor pendukung dan penghambat menunjukkan bahwa sinergi lintas sektor masih perlu diperkuat, terutama dalam mengatasi berbagai kendala yang bersifat struktural maupun operasional. Penelitian ini merekomendasikan penguatan sistem koordinasi antar *stakeholders*, peningkatan promosi digital, penataan lingkungan dan aksesibilitas, dan peningkatan kapasitas Sumber Daya Manusia (SDM) untuk mendukung pengelolaan Semarang Zoo yang berkelanjutan.

Kata Kunci: *Stakeholders*, Peran *Stakeholders*, Pengelolaan Pariwisata

PENDAHULUAN

Negara Kesatuan Republik Indonesia ialah negara yang kaya akan potensi Sumber Daya Alam (SDA), keanekaragaman budaya dan pariwisatanya. Sektor pariwisata memiliki peranan penting dalam proses pembangunan baik pada tingkat daerah maupun nasional, selain itu pariwisata juga dapat mendorong pertumbuhan ekonomi berupa meningkatkan pendapatan masyarakat, memperluas kesempatan kerja, meningkatkan taraf hidup masyarakat, serta menghidupkan sektor perekonomian suatu daerah (Syahputra & Ma'ruf, 2020).

Pemerintah Republik Indonesia melalui Peraturan Menteri Pariwisata dan Ekonomi Kreatif No 9 Tahun 2021 menetapkan bahwa untuk dapat mendukung pertumbuhan ekonomi dan memberikan manfaat khususnya dalam menyejahterakan masyarakat Indonesia, maka diperlukan pembangunan pariwisata secara terpadu, berkelanjutan, dan juga bertanggung jawab.

Pembangunan berkelanjutan (*Sustainable Development*) secara umum dapat didefinisikan sebagai suatu proses pembangunan yang pada prinsipnya bertujuan untuk mencukupi kebutuhan di masa kini, tanpa mengurangi kapasitas untuk memenuhi kebutuhan di masa yang akan datang (Brundtland Report dalam Pratiwi et al., 2018). Organisasi pariwisata dunia yaitu *United Nations World Tourism Organization* (UNWTO) menegaskan bahwa implementasi pengembangan berkelanjutan pada sektor pariwisata atau yang dikenal juga dengan konsep *Sustainable Tourism* harus memperhatikan dimensi sosial, ekonomi, serta lingkungan yang ada pada saat ini ataupun yang muncul di masa yang akan datang (Saragih, 2022).

Salah satu isu sentral di dalam pengembangan destinasi pariwisata adalah manajemen pariwisata, karena suatu destinasi wisata pasti membutuhkan adanya manajemen atau pengelolaan dalam pariwisata untuk dapat mewujudkan pembangunan pariwisata yang berkelanjutan (Revida et al., 2022).

Manajemen pariwisata merupakan bentuk pengelolaan sumber daya yang dimiliki oleh pariwisata, serta interaksi antara wisatawan dengan alam maupun masyarakat lokal di lingkungan pariwisata tersebut (Bambang & Roedjinandari dalam Revida et al., 2022). Oleh karena itu, diperlukan adanya partisipasi Pemerintah Daerah untuk dapat melakukan pengelolaan manajemen pariwisata dengan optimal dan berkelanjutan (Revida et al., 2022).

Kota Semarang sebagai bagian dari Destinasi Pariwisata Nasional (DPN) sesuai dengan Peraturan Pemerintah Republik Indonesia Nomor 50 Tahun 2011 memiliki beragam potensi wisata. Semarang Zoo atau yang dikenal juga sebagai Kebun Binatang Mangkang merupakan salah satu Daya Tarik Wisata (DTW) Kota Semarang yang terletak di perbatasan wilayah Kota Semarang dengan Kabupaten Kendal (www.semarangkota.go.id, 2024).

Sejak awal berdirinya, Semarang Zoo telah melalui beberapa kali relokasi dan perubahan nama. Kebun binatang ini mulanya bernama Kebun Binatang Tegalwareng yang terletak di kawasan Wonderia, kemudian direlokasi ke kawasan Tinjomoyo dan mengalami perubahan nama menjadi Taman Margasatwa dan Kebun Raya yang selanjutnya disingkat menjadi Taman Margaraya Semarang.

Taman Margaraya Semarang kembali direlokasi ke kawasan Mangkang pada tahun 2007 karena faktor alam yang tidak stabil, yang kemudian diberi nama Kebun Binatang Mangkang Semarang. Pada tahun 2017, kebun binatang ini beralih status dari UPTD (Unit Pelaksana Teknis Daerah) Kota Semarang menjadi Badan Usaha Milik Daerah (BUMD) yang bernama PT Taman Satwa Semarang (Perseroda) yang kemudian saat ini kita kenal sebagai Semarang Zoo (www.semarangzoo.com, 2024).

Semarang Zoo sebagai salah satu Daya Tarik Wisata (DTW) sektor alam di Kota Semarang menawarkan konsep wisata konservasi, edukasi, dan rekreasi. Berikut ialah data terkait jumlah wisatawan

Semarang Zoo pada rentang tahun 2020 – 2023.

Gambar 1 Jumlah Wisatawan Semarang Zoo Tahun 2020 - 2023



Sumber: Rencana Bisnis PT Taman Satwa Semarang (Perseroda) Tahun 2025-2029

Gambar tren jumlah wisatawan tahun 2020 – 2023 tersebut menunjukkan bahwa jumlah wisatawan Semarang Zoo pada tahun 2020 – 2021 lebih rendah yang diakibatkan oleh adanya Covid-19. Terjadinya penurunan jumlah wisatawan yang diakibatkan oleh Covid-19 juga mempengaruhi tidak tercapainya target realisasi jumlah wisatawan Kota Semarang yang telah ditetapkan melalui Rencana Pembangunan Jangka Menengah Daerah (RPJMD) Kota Semarang Tahun 2021-2026.

Pada tahun 2022 jumlah wisatawan mengalami peningkatan pesat setelah pandemi Covid-19 mulai pulih dan berbagai kebijakan yang membatasi kegiatan pariwisata telah ditarik. Namun yang kemudian menjadi sorotan peneliti adalah jumlah wisatawan pada tahun 2023 yang justru kembali mengalami kemunduran dibandingkan jumlah wisatawan tahun 2022.

Tabel 1 Analisa Perbandingan Realisasi Laba/Rugi terhadap RKAP Tahun 2020 - 2023

Keterangan	Capaian Keuangan Tahun (%)			
	2020	2021	2022	2023
Pendapatan	77	63	132	70
Biaya	101	61	97	80

Laba/Rugi Sebelum Pajak	15	-2015	964	3
-------------------------	----	-------	-----	---

Sumber: Rencana Bisnis PT Taman Satwa Semarang (Perseroda) Tahun 2025-2029

Tabel kinerja keuangan PT Taman Satwa Semarang (Perseroda) tersebut menunjukkan data hasil analisis perbandingan realisasi laba/rugi terhadap Rencana Kerja dan Anggaran Perusahaan (RKAP) Tahun 2020 – 2023. Data tersebut menunjukkan bahwa kinerja keuangan PT Taman Satwa Semarang (Perseroda) sebagai pengelola Semarang Zoo untuk tahun 2020 dan 2021 secara umum menunjukkan kinerja yang kurang bagus, karena tidak tercapainya target pendapatan dan laba perusahaan yang disebabkan oleh pandemi Covid-19. Kemudian di tahun 2022, kinerja keuangan PT Taman Satwa Semarang (Perseroda) menunjukkan kinerja yang sangat baik karena capaian pendapatan melebihi rencana anggaran yaitu sebesar 132% dan capaian laba sebesar 964%. Sedangkan pada tahun 2023, kinerja keuangan kembali mengalami penurunan di mana capaian pendapatan hanya 70% sedangkan capaian laba hanya 3% dari Rencana Anggaran Kerja Perusahaan (RKAP).

Pandemi Covid-19 memang menimbulkan beberapa permasalahan, namun di sisi lain Semarang Zoo juga masih memiliki beberapa kelemahan, seperti jumlah satwa yang kurang beragam dan sebagian besar di antaranya sudah berusia lanjut, serta sarana prasarana yang tidak layak dan sudah berkarat. Selain itu, dilihat dari sisi pengelolaan lingkungannya, Semarang Zoo masih belum memiliki sistem sanitasi kandang yang sehat dan memadai. Hal ini ditunjukkan dengan limbah yang dihasilkan oleh satwa yang ada di objek wisata tersebut, seperti limbah kotoran hewan padat (feses) maupun limbah kotoran hewan cair (urine), serta sisa pakan belum dikelola secara optimal karena hanya ditimbun begitu saja. PT Taman Satwa Semarang (Perseroda) melalui dokumen Rencana Bisnis Tahun

2025 – 2029 juga menyampaikan bahwa selama ini belum tersedia Instalasi Pengelolaan Air Limbah (IPAL) di kawasan objek wisata Semarang Zoo sehingga sistem perairan baik yang digunakan untuk satwa maupun untuk wisatawan umum lebih mudah tercemar limbah.

Pemasaran yang dilakukan oleh PT Taman Satwa Semarang (Perseroda) pun rupanya belum dilakukan dengan maksimal, hal ini ditunjukkan dengan masih adanya media sosial milik Semarang Zoo yang belum dikelola secara aktif, contohnya pada *channel* media sosial Youtube Semarang Zoo dengan tautan www.youtube.com/@animalsemarangzoo di mana aktivitas terakhir dari *channel* tersebut yaitu pada tanggal 11 Januari 2024, dan *website* resmi Semarang Zoo dengan tautan <https://semarangzoo.com/> dengan postingan terakhir pada tanggal 23 Desember 2024. Selain itu, media sosial Semarang Zoo juga masih minim interaksi dari wisatawan pada setiap postingannya.

Pada aspek sumber daya manusia pengelola objek wisata juga nampaknya masih terdapat kekurangan, di mana jumlah petugas pengelola yang bertugas di lapangan baik sebagai pawang hewan maupun *tour guide* yang bertugas untuk memberikan edukasi kepada wisatawan hanya sedikit, dibandingkan dengan luasnya Semarang Zoo dan banyaknya wisatawan yang berkunjung. Selain itu, petugas tersebut juga belum memiliki deskripsi tugas yang jelas, hal ini dapat menimbulkan tumpang tindih pekerjaan dan lemahnya tanggung jawab petugas (Wahyuningsih & Endrawanti, 2015). Dalam dokumen Rencana Bisnis PT Taman Satwa Semarang (Perseroda) Tahun 2025 - 2029 juga menyatakan bahwa sejak didirikannya Semarang Zoo belum pernah ada pegawai yang mengikuti pelatihan atau diklat berbasis kepariwisataan, serta Survei Kepuasan Pegawai belum pernah dilaksanakan pada tahun-tahun sebelum tahun 2024.

Permasalahan yang menarik perhatian penulis yakni masalah terkait belum

tersedianya sistem sanitasi dan pengolahan limbah kotoran hewan, serta belum tersedianya Instalasi Pengelolaan Air Limbah (IPAL) di kawasan Semarang Zoo. Masalah tersebut berkaitan dengan masalah pengelolaan di bidang lingkungan. Masalah pengolahan limbah ini menjadi menarik karena berhubungan erat dengan konsep Pembangunan Berkelanjutan (*Sustainable Development*) dan Pariwisata Berkelanjutan (*Sustainable Tourism*), di mana keduanya merupakan upaya pembangunan yang berfokus pada 3 (aspek) dan salah satunya yakni aspek lingkungan.

Menurut Widiyani et al. (2022), masalah pengolahan limbah yang belum optimal tersebut dapat memberikan dampak negatif yang berkelanjutan. Jumlah limbah kotoran hewan yang dihasilkan dapat sekitar 12% (dua belas persen) dari berat tubuh masing-masing hewan pada setiap harinya. Sehingga, jika limbah tersebut tidak diolah dengan baik dan terbuang begitu saja, maka dapat mencemari lingkungan di sekitarnya, serta dapat menimbulkan bau tidak sedap yang berdampak pada kenyamanan wisatawan.

Untuk dapat mengatasi permasalahan yang ada pada Semarang Zoo serta untuk dapat mewujudkan pembangunan pariwisata berkelanjutan (*Sustainable Tourism Development*), maka Pemerintah Kota Semarang juga tidak dapat bekerja sendirian dan membutuhkan dukungan serta bantuan baik dari pihak swasta maupun masyarakat Kota Semarang. Hal tersebut sejalan dengan penelitian Handayani & Warsono (2017) yang menyatakan bahwa *stakeholders* memiliki peran yang sangat penting dan tidak terpisahkan dalam pengembangan pariwisata, dalam hal ini *stakeholders* yang dimaksud yakni pemerintah, swasta, dan juga masyarakat. Dalam penelitian Smaranda & Daniela (2012) juga dinyatakan bahwa peran dari ketiga *stakeholders* tersebut diyakini mampu untuk menciptakan adanya mekanisme pengelolaan pariwisata yang efektif dan

mendukung pencapaian tujuan pembangunan pariwisata yang berkelanjutan (Simanjourang et al., 2020).

Uraian latar belakang yang mencakup berbagai permasalahan dalam pengelolaan objek wisata Semarang Zoo tersebut kemudian menimbulkan pertanyaan penelitian, yaitu mengapa pengelolaan objek wisata Semarang Zoo belum berhasil? Oleh karena itu, peneliti tertarik melakukan penelitian untuk dapat mendeskripsikan peran *stakeholders* dalam pengelolaan objek wisata Semarang Zoo serta faktor pendukung dan penghambatnya, kemudian mengetahui hubungan antara peran *stakeholders* terhadap faktor pendukung dan faktor penghambat dalam pengelolaan objek wisata Semarang Zoo.

Penelitian ini menggunakan konsep peran *stakeholders* menurut Nugroho (2014) yang mengklasifikasikan *stakeholders* menurut perannya ke dalam 5 (lima) kategori, yaitu: (1) *Policy Creator*; (2) Koordinator; (3) Fasilitator; (4) Implementor; serta (5) Akselerator. Sedangkan, untuk mengetahui faktor pendukung dan penghambat pengelolaan objek wisata Semarang Zoo, menggunakan konsep menurut Isdarmanto (2017) bahwa terdapat beberapa aspek yang perlu diperhatikan dalam pengelolaan pariwisata, yaitu aspek 4A yang terdiri dari: (1) Daya Tarik Wisata (*Attraction*); (2) Fasilitas Wisata (*Amenities*); (3) Aksesibilitas (*Accessibility*); dan (4) Fasilitas Pendukung (*Ancillary*).

METODE PENELITIAN

Penelitian ini menggunakan metode deskriptif kualitatif. Data diperoleh melalui observasi, wawancara, dan dokumentasi. Situs penelitian yaitu Semarang Zoo dan Dinas Kebudayaan dan Pariwisata Kota Semarang. Subjek penelitian dipilih dengan teknik *purposive sampling*, di antaranya yaitu: 1) Manager Operasional Semarang Zoo; 2) Direktur Semarang Zoo; 3) Staf Bidang Kelembagaan Dinas Kebudayaan dan Pariwisata Kota Semarang; 4) Penanggung Jawab Operasional Plaplay

Zoo; 5) Anggota Paguyuban Parkir Wargo Makmur; 6) Pelaku UMKM di kawasan Semarang Zoo; serta 7) Wisatawan Semarang Zoo. Analisis dan interpretasi data pada penelitian ini dilakukan dengan reduksi data, penyajian data, dan penarikan kesimpulan. Untuk mendapatkan kualitas data yang baik, penelitian ini menggunakan teknik triangulasi sumber.

HASIL DAN PEMBAHASAN

Penelitian ini bertujuan untuk mendeskripsikan dan menganalisis peran *stakeholders*, faktor pendukung dan faktor penghambat, serta hubungan antara keduanya dalam pengelolaan objek wisata Semarang Zoo. Hasil temuan dan analisis penelitian merupakan data primer yang diperoleh melalui proses wawancara mendalam dan observasi lingkungan, serta data sekunder yang bersumber dari dokumen yang berkaitan dengan topik penelitian.

Peran Stakeholders dalam Pengelolaan Objek Wisata Semarang Zoo

Pada penelitian ini, untuk dapat menganalisis peran masing-masing *stakeholders* yang terlibat dalam pengelolaan objek wisata Semarang Zoo, peneliti menggunakan konsep *stakeholders* menurut Nugroho (2014) yang mengklasifikasikan *stakeholders* berdasarkan perannya ke dalam 5 (lima) kategori, di antaranya yaitu:

A. Policy Creator

Pada penelitian ini, *stakeholders* yang berperan sebagai *policy creator* yaitu Pemerintah Kota Semarang, khususnya melalui Bagian Perekonomian dan Sumber Daya Alam di bawah naungan Sekretariat Daerah (Setda) Kota Semarang, serta dalam praktiknya melibatkan Dewan Perwakilan Rakyat Daerah (DPRD) Kota Semarang dalam menetapkan Peraturan Daerah Kota Semarang No 3 Tahun 2017 tentang Pembentukan PT Taman Satwa Semarang (Perseroda) sebagai pengelola objek wisata Semarang Zoo. Hal ini sejalan dengan konsep peran *policy creator* menurut Nugroho (2014) yaitu *stakeholders* yang memiliki peran dalam pengambilan

keputusan dan menentukan suatu kebijakan.

Pemerintah Kota Semarang juga melakukan penyertaan modal daerah bagi PT Taman Satwa Semarang (Perseroda) dan PT Bhumi Phandanaran Sejahtera (Perseroda) sebagai induk perusahaannya (*holding company*) melalui kebijakan Peraturan Daerah Kota Semarang Nomor 7 Tahun 2017. Dinas Kebudayaan dan Pariwisata Kota Semarang juga turut hadir pada beberapa rapat dalam rangka perumusan kebijakan tersebut, namun pihaknya lebih berfokus pada penyesuaian kebijakan dan struktur yang ada pada internal dinas itu sendiri.

B. Koordinator

Pada penelitian ini, PT Taman Satwa Semarang (Perseroda) menjadi aktor kunci dalam peran stakeholders koordinator. Hal ini ditunjukkan melalui hubungan koordinasi dan kerja sama dengan berbagai sektor stakeholders dalam pengelolaan objek wisata Semarang Zoo yang sesuai dengan konsep pentahelix. Sinergi tersebut sesuai dengan pendapat Arif Yahya dalam Peraturan Menteri Pariwisata dan Ekonomi Kreatif Republik Indonesia No 9 Tahun 2021 tentang Pedoman Destinasi Pariwisata Berkelanjutan yang menyebutkan bahwa pembangunan pariwisata memerlukan kolaborasi dan optimasi peran dari stakeholders pariwisata, di antaranya yaitu Academic, Business, Community, Government, dan Media.

Dalam pelaksanaannya, meskipun sudah ada pertemuan rutin mengenai penyertaan modal, namun di sisi lain PT Taman Satwa Semarang (Perseroda) seringkali merasa terhambat dalam melakukan koordinasi dengan pihak pemerintah yang disebabkan oleh alur birokrasi yang panjang. Kemudian staf mitra kerja sama PT Taman Satwa Semarang (Perseroda) juga belum melaksanakan peran dan tugasnya untuk menjembatani proses kerja sama dan koordinasi dengan para *stakeholders*, akan tetapi proses koordinasi tersebut selama ini dilaksanakan langsung oleh Direktur PT Taman Satwa Semarang (Perseroda) saja.

C. Fasilitator

Pada penelitian ini, *stakeholder* yang menjalankan perannya sebagai fasilitator mayoritas berasal dari sektor bisnis. Bentuk fasilitas yang diberikan sendiri beragam, mulai dari pengadaan wahana hiburan, area bermain *Plaplay Zoo*, hingga menjadi *supplier* rutin dalam memenuhi kebutuhan logistik satwa. Di sisi lain, lembaga akademisi juga turut memberikan fasilitas berupa kajian penelitian dan pengolahan pakan satwa yang disusun bersama Fakultas Peternakan dan Pertanian (FPP) Universitas Diponegoro. Kemudian, Dinas Pariwisata dan Kebudayaan Kota Semarang juga tetap memberikan fasilitas bagi objek pariwisata Semarang Zoo melalui berbagai pembinaan terkait destinasi wisata dan pembinaan Sumber Daya Manusia (SDM) pariwisata.

Dalam pengelolaan objek wisata Semarang Zoo dapat dilihat bahwa banyak pihak yang turut berkontribusi untuk memberikan fasilitas dan memenuhi kebutuhan objek wisata, hal ini selaras dengan konsep *Public-Private Partnership* (PPP) yang termotivasi oleh kesadaran pemerintah akan keterbatasannya dalam menyediakan layanan publik dan mengatasi isu sosial. Esposito dan Dicorato dalam penelitiannya pada tahun 2020 juga mengemukakan bahwa *Public-Private Partnership* (PPP) erat kaitannya dengan konsep *good governance* dalam memaksimalkan peran aktor privat dan masyarakat dalam mendukung upaya pengembangan yang dilakukan oleh pemerintah, sehingga dengan adanya *Public-Private Partnership* (PPP) diharapkan bahwa aktor-aktor tersebut dapat berperan sebagai fasilitator dalam program pemerintah (Taufiqurrachman et al., 2024).

D. Implementor

Pada penelitian ini, *stakeholders* yang berperan sebagai implementor yaitu PT Taman Satwa Semarang (Perseroda) sesuai dengan pedoman dan kebijakan yang tercantum dalam Peraturan Daerah Kota Semarang No 3 Tahun 2017. Hal ini sejalan

dengan konsep peran *stakeholders* implementator menurut Nugroho (2014) yang bertugas mengimplementasikan dan melaksanakan kebijakan yang mencakup tujuan yang telah ditentukan.

Dalam mengelola objek wisatanya, PT Taman Satwa Semarang (Perseroda) sedang berusaha meningkatkan Semarang Zoo menjadi lembaga konservasi Tipe A, meningkatkan kesesuaian standar *Animal Welfare* (Kesejahteraan Hewan) dan *hospitality*, serta mengembangkan kerja sama terkait pengelolaan limbah organik dan perencanaan pengadaan Instalasi Pengelolaan Air Limbah (IPAL). Upaya tersebut menunjukkan bahwa dalam mengelola objek wisata Semarang Zoo, PT Taman Satwa Semarang (Perseroda) juga memperhatikan aspek keberlanjutan lingkungan. Hal ini sejalan dengan konsep *United Nations World Tourism Organization* (UNWTO), yang menegaskan bahwa implementasi pengembangan pariwisata berkelanjutan (*sustainable tourism development*) harus memperhatikan dimensi sosial, ekonomi, serta lingkungan (Saragih, 2022).

Peran implementor juga dijalankan oleh masyarakat lokal yang tergabung dalam Paguyuban Parkir Wargo Makmur sebagai *stakeholders* yang bertanggung jawab atas pengelolaan lahan parkir di kawasan objek wisata Semarang Zoo. Di sisi lain, hal yang masih membutuhkan perhatian dari pihak manajemen PT Taman Satwa Semarang (Perseroda) yakni terkait pembagian dan pelaksanaan tugas pegawai yang masih tumpang tindih satu sama lain.

E. Akselerator

Pada penelitian ini, upaya PT Taman Satwa Semarang (Perseroda) dalam mewujudkan akselerasi pencapaian target pembangunan pariwisata Semarang Zoo yaitu dengan strategi penambahan satwa yang diminati oleh wisatawan secara bertahap, rencana pembentukan unit khusus pemandu wisata *Customer Experience*, serta optimalisasi promosi digital, meskipun dalam hal ini PT Taman Satwa Semarang (Perseroda) juga perlu

memperhatikan media sosial Youtube dan *website* yang terabaikan dan tidak ada unggahan baru.

Peran akselerator dalam pengelolaan Semarang Zoo tidak hanya dilakukan oleh pihak internal PT Taman Satwa Semarang (Perseroda) saja, namun juga turut melibatkan hubungan kerja sama dengan berbagai *stakeholders* lainnya. Hal ini selaras dengan prinsip *collaborative governance* yang dapat dimaknai sebagai keikutsertaan dan kerjasama antara aktor publik dan aktor non-publik dalam rangka pencapaian tujuan yang tidak dapat diwujudkan secara independen (Noor et al., 2022).

Bentuk dukungan tersebut di antaranya yaitu: kontribusi lembaga akademisi dalam bentuk kajian dan penelitian; *Customer Social Responsibility* (CSR) yang didapatkan melalui sektor bisnis; masyarakat lokal dan komunitas yang berpartisipasi dalam kegiatan sosial kebersihan lingkungan objek wisata; penyertaan modal pemerintah; serta liputan dan *branding* yang dilakukan oleh media massa. Dukungan yang diberikan oleh berbagai *stakeholders* lintas sektor dalam pengelolaan objek wisata Semarang Zoo tersebut juga menunjukkan adanya hubungan sinergi *pentahelix* yang mampu melahirkan inovasi baru sehingga dapat mendukung akselerasi proses pencapaian tujuan (Sutrisno, 2021).

Faktor Pendukung dan Faktor Penghambat dalam Pengelolaan Objek Wisata Semarang Zoo

Pada penelitian ini, peneliti menggunakan konsep menurut Isdarmanto (2017) untuk menganalisis faktor pendukung dan faktor penghambat dalam pengelolaan objek wisata Semarang Zoo yang dapat diamati melalui aspek 4A, yaitu:

A. Daya Tarik Wisata (*Attraction*)

Faktor pendukung dalam aspek daya tarik wisata pada objek wisata Semarang Zoo yaitu tersedia berbagai bentuk interaksi satwa dan *Animal Show* yang mendukung fungsi sebagai wisata edukasi serta terdapat berbagai wahana hiburan mulai dari becak

air, perahu naga, sepeda listrik, ATV, kereta mini, hingga kolam renang (*waterboom*). Sedangkan faktor penghambatnya yaitu belum tersedianya satwa yang diminati oleh wisatawan seperti jerapah, sehingga diperlukan adanya penambahan koleksi satwa untuk dapat mendorong motivasi wisatawan agar berkunjung ke objek wisata. Kemudian masih terdapat citra buruk yang melekat pada Semarang Zoo terkait kondisi kebersihan yang kurang terjaga dan kondisi fisik satwa yang terlihat kurus. Kendala tersebut perlu diperbaiki karena konsep daya tarik wisata (*attraction*) menurut Isdarmanto (2017) yang merupakan unsur penting dalam meningkatkan minat dan motivasi wisatawan untuk mengunjungi suatu objek wisata.

B. Fasilitas Wisata (*Amenities*)

Faktor pendukung dalam aspek fasilitas wisata pada objek wisata Semarang Zoo yaitu kelengkapan fasilitas umum sudah tersedia dan tersebar di berbagai titik seperti tempat duduk dan beristirahat, warung penjual makanan dan minuman, serta toilet umum. Kemudian tempat beribadah dan lahan parkir juga sudah tersedia bagi para wisatawan. Ketersediaan fasilitas tersebut sejalan dengan definisi *amenities* menurut Cooper yang merupakan fasilitas wisata untuk memenuhi kebutuhan wisatawan, seperti kebutuhan akan makanan dan minuman, hiburan, serta pelayanan lainnya yang mungkin dibutuhkan wisatawan ketika berada di kawasan objek wisata (Librayani, 2019).

Faktor penghambat yang muncul dalam pengelolaan objek wisata Semarang Zoo yaitu akses jalan dan tanjakan memiliki tingkat kemiringan yang terlalu tajam dan belum tersedianya pagar pembatas di tepi danau yang menjadikan fasilitas di objek wisata Semarang Zoo belum benar-benar ramah penyandang disabilitas.

C. Aksesibilitas (*Accessibility*)

Faktor pendukung dalam aspek aksesibilitas pada objek wisata Semarang Zoo yaitu berkaitan dengan lokasinya yang strategis berada di antara Kota Semarang

dan Kabupaten Kendal, dekat dengan Gerbang Tol Krapyak dan Terminal Mangkang, serta akses transportasi umum *Bus Rapid Transit* (BRT) yang mudah karena sudah memiliki halte/*shelter* khusus. Sedangkan faktor penghambatnya yaitu dalam segi estetika bagian depan Semarang Zoo yang menghadap ke Jalan Nasional masih perlu diperbaiki karena masih terdapat akses jalan yang rusak, kemudian masih banyak truk dan Pedagang Kaki Lima (PKL) yang menutupi area tersebut. Selain itu, selama ini juga belum tersedia petunjuk-petunjuk arah menuju ke Semarang Zoo sehingga dapat membuat wisatawan kebingungan dalam mengakses objek wisata. Kondisi tersebut menunjukkan belum terpenuhinya persyaratan aksesibilitas menurut Abdulhaji dan Yusuf, yang meliputi akses informasi, akses kondisi jalan menuju objek wisata, serta akses tempat akhir perjalanan seperti terminal atau tempat parkir (Librayani, 2019).

D. Fasilitas Pendukung (*Ancillary*)

Faktor pendukung dalam aspek fasilitas pendukung (*ancillary*) pada objek wisata Semarang Zoo yaitu PT Taman Satwa Semarang (Perseroda) sudah melakukan kerja sama dengan berbagai *stakeholders* untuk dapat memenuhi kebutuhan dan memberikan pelayanan yang terbaik bagi wisatawan, hal ini selaras dengan pandangan Sugiyama yang mengemukakan bahwa fasilitas pendukung atau *ancillary* meliputi kehadiran organisasi yang mendorong pengembangan dan pemasaran objek wisata (Mogimpe & Bachri, 2021).

Pihak internal juga PT Taman Satwa Semarang (Perseroda) aktif melakukan pembinaan dan pelatihan bagi para Sumber Daya Manusia (SDM) pariwisatanya supaya dapat memberikan pelayanan yang sesuai standar. Selain itu, demi memberi rasa aman dan nyaman bagi wisatawan, kandang-kandang satwa di lingkungan objek wisata sudah dirancang sebagai bangunan kuat tahan gempa sebagai antisipasi terjadinya *forced majeure* dan tersedia *double door* (pintu ganda) bagi

satwa kandang buas supaya wisatawan dapat melihat satwa dengan lebih dekat. Sedangkan faktor penghambatnya yaitu belum tersedianya unit khusus pemandu wisata (*tour guide*) yang menyebabkan wisatawan terkadang kebingungan serta keramahan dan sikap tak acuh petugas pelayanan yang masih perlu diperbaiki dan ditingkatkan.

Hubungan Peran *Stakeholders* terhadap Faktor Pendukung dan Faktor Penghambat Pengelolaan Objek Wisata Semarang Zoo

Dinamika pengelolaan objek wisata Semarang Zoo menunjukkan bahwa setiap *stakeholders* yang terlibat memiliki kontribusi dan tantangannya masing-masing dalam menjalankan perannya. Kontribusi tersebut berwujud faktor pendukung yang memperkuat daya saing objek wisata, sementara tantangannya tercermin dalam berbagai faktor penghambat yang masih perlu ditangani secara kolaboratif. Untuk dapat memahami dinamika yang terjadi dalam pengelolaan objek wisata Semarang Zoo, maka dapat dilihat melalui analisis hubungan peran *stakeholders* terhadap faktor pendukung dan faktor penghambat pengelolaan berikut:

A. Daya Tarik Wisata (*Attraction*)

Dalam pengelolaan objek wisata Semarang Zoo, pada aspek daya tarik wisata (*attraction*), peran *policy creator*, khususnya Pemerintah Kota Semarang telah memberikan kontribusi penting melalui penyertaan modal daerah yang mendukung kesejahteraan satwa sebagai elemen utama daya tarik pariwisata Semarang Zoo. Sebagai *koordinator*, PT Taman Satwa Semarang (Perseroda) telah melakukan upaya koordinasi untuk pengembangan atraksi dan edukasi seperti *animal show*, namun masih terdapat kendala dalam membangun kerja sama strategis untuk penambahan koleksi satwa unggulan di objek wisata Semarang Zoo.

Stakeholders *fasilitator* yang didominasi oleh mitra swasta juga telah menunjukkan kontribusi melalui

penyediaan wahana hiburan seperti yang dilakukan oleh PT Maju Mapan Makin Semangat dan Dakochan Ceria. Di sisi lain, *stakeholders* dari sektor akademisi yaitu Fakultas Peternakan dan Perikanan Universitas Diponegoro juga turut memberikan dukungan melalui kajian dan penelitian terkait satwa. Namun, sebagai **implementor** PT Taman Satwa Semarang (Perseroda) juga masih mengalami keterbatasan dalam ketidakmampuannya untuk memperkaya koleksi satwa secara mandiri. Sehingga masih timbul keluhan dari wisatawan terkait ketidakadaan satwa unggulan, seperti jerapah.

Peran **akselerator** juga masih menunjukkan kelemahan, terutama dalam menangkal persepsi negatif publik terkait kondisi kebersihan yang kurang terjaga dan kondisi fisik satwa yang terlihat kurus, meskipun promosi digital telah dilakukan. Hal ini mengakibatkan pengembangan aspek daya tarik wisata pada objek wisata Semarang Zoo masih terhambat.

B. Fasilitas Wisata (*Amenities*)

Dalam pengelolaan objek wisata Semarang Zoo, pada aspek fasilitas wisata (*amenities*), kebijakan penyertaan modal daerah yang dilakukan oleh Pemerintah Kota Semarang sebagai *policy creator* menjadi dasar penting dalam mendukung pengadaan dan pemeliharaan fasilitas umum yang dibutuhkan oleh wisatawan di kawasan objek wisata Semarang Zoo. Hal ini juga didukung oleh peran *koordinator* yang dilakukan oleh PT Taman Satwa Semarang (Perseroda) yang telah berupaya menjembatani pemenuhan fasilitas melalui koordinasi multisektor. Fasilitas wisata (*amenities*) juga didukung oleh peran **fasilitator** yang dijalankan oleh PT Maju Mapan Makin Semangat sebagai mitra swasta Semarang Zoo yang menyediakan arena bermain *Plaplay Zoo* serta beberapa stan makanan di areanya. Kontribusi masyarakat lokal melalui pembangunan toilet umum dan mushola secara mandiri di area parkir Semarang Zoo yang diimplementasikan melalui Paguyuban Parkir Wargo Makmur juga turut

mendukung aspek fasilitas wisata (*amenities*).

PT Taman Satwa Semarang (Perseroda) sebagai *stakeholders implementor* juga telah menyediakan fasilitas umum yang tersebar di berbagai titik, namun di sisi lain masih ada tantangan yang perlu dihadapi yakni dalam hal menjaga kebersihan dan kerapian lingkungan objek wisata. Selain itu, berbagai fasilitas khususnya tanjakan yang ada pada rute kawasan objek wisata juga masih perlu ditinjau ulang karena belum sepenuhnya ramah bagi anak-anak, lansia, serta penyandang disabilitas. Di sisi lain, meskipun PT Green Day Asia Food Indonesia (Joyday) dan PT Tirta Inversatama (Aqua) sebagai mitra swasta *stakeholders akselerator* telah memberikan bantuan dana *Corporate Social Responsibility* (CSR) untuk pemeliharaan fasilitas umum, namun sayangnya masih belum difokuskan untuk memenuhi kebutuhan fasilitas ramah anak, lansia, dan disabilitas. Hal ini menunjukkan perlunya perencanaan *Corporate Social Responsibility* (CSR) yang lebih inklusif dan terarah.

C. Aksesibilitas (*Accessibility*)

Dalam pengelolaan objek wisata Semarang Zoo, aspek aksesibilitas (*accessibility*) meskipun telah didukung oleh lokasi objek wisata yang strategis dan mudah dijangkau oleh transportasi umum, namun tampaknya masih menjadi tantangan yang melibatkan hampir seluruh peran *stakeholders*. *Policy creator* dalam hal ini belum mampu mengatasi persoalan mendasar seperti jalan nasional yang rusak dan belum tersedianya petunjuk arah menuju lokasi objek wisata. Kelemahan *koordinator* juga tercermin dari PT Taman Satwa Semarang (Perseroda) yang belum berhasil mengadvokasikan kebutuhan perbaikan aksesibilitas kepada instansi terkait.

Stakeholders fasilitator pun nyaris tidak menunjukkan adanya kontribusi atau peran yang konkret dalam aspek aksesibilitas. PT Taman Satwa Semarang (Perseroda) sebagai *implementor* masih

mengalami keterbatasan dalam membenahi akses rute di dalam kawasan objek wisata terutama bagi wisatawan anak-anak, lansia, dan disabilitas, karena masih ada tanjakan yang tingkat kemiringannya terlalu tajam. Sementara itu, *stakeholders akselerator* hanya unggul dalam hal promosi digital untuk membantu akses informasi mengenai objek wisata bagi para wisatawan, namun hingga kini masih belum memanfaatkan potensi *Corporate Social Responsibility* (CSR) maupun kerja sama media secara maksimal untuk memperbaiki akses dan petunjuk arah fisik maupun sistem informasi digital yang jelas untuk mendukung kemudahan wisatawan dalam mengakses objek wisata Semarang Zoo.

D. Fasilitas Pendukung (*Ancillary*)

Dalam pengelolaan objek wisata Semarang Zoo, transformasi kelembagaan dari Unit Pelaksana Teknis (UPT) Dinas Kebudayaan dan Pariwisata Kota Semarang menjadi Badan Usaha Milik Daerah (BUMD) yang dilakukan oleh *policy creator* melalui Peraturan Daerah Kota Semarang Nomor 3 Tahun 2017 membuka peluang kerja sama dan *sponsorship* yang lebih fleksibel, menjadi landasan penting bagi pengembangan fasilitas pendukung (*ancillary*) pada objek wisata Semarang Zoo. PT Taman Satwa Semarang (Perseroda) juga sebagai *koordinator* juga menunjukkan upaya aktif dalam membangun sinergi dengan *stakeholders* dari berbagai sektor seperti akademisi, bisnis, komunitas / masyarakat, pemerintah, dan media melalui pendekatan *pentahelix*. Namun, masih ada kelemahan yang muncul pada implementasi peran staf mitra kerja sama yang belum dijalankan dalam menjembatani sinergi lintas sektor, karena selama ini proses koordinasi dan kerja sama dilakukan langsung oleh Direktur PT Taman Satwa Semarang (Perseroda).

Stakeholders fasilitator, dalam hal ini Dinas Kebudayaan dan Pariwisata Kota Semarang telah berkontribusi aktif melalui pembinaan pariwisata dan pembinaan Sumber Daya Manusia (SDM) pariwisata.

Sedangkan, peran **implementor** masih menemui kendala yakni belum tersedianya unit khusus pemandu wisata (*tour guide*) serta sikap petugas dalam memberikan pelayanan pada wisatawan yang masih perlu ditingkatkan. Dana *Corporate Social Responsibility* (CSR) yang didapatkan dari *stakeholders* **akselerator** pun sejauh ini belum dimanfaatkan dengan baik untuk peningkatan kapasitas dan kompetensi Sumber Daya Manusia (SDM), baik dari sisi kualitas layanan maupun penyediaan unit-unit khusus yang dapat menunjang nilai edukasi objek wisata Semarang Zoo.

KESIMPULAN

Dalam pengelolaan objek wisata Semarang Zoo, peran *stakeholders policy creator* dan fasilitator telah diimplementasikan dengan baik sesuai dengan konsep Nugroho (2014). Sedangkan, peran koordinator dan implementor masih terdapat kekurangan karena pembagian deskripsi tugas yang kurang jelas dan terdapat peran yang belum dijalankan, yaitu peran staf mitra kerja sama yang seharusnya bertanggung jawab atas segala jenis koordinasi dan kerja sama dalam hal pengelolaan objek wisata. Kemudian, peran *stakeholders* akselerator juga masih perlu ditingkatkan karena terdapat akun media sosial Semarang Zoo yang tidak dikelola secara aktif.

Semarang Zoo telah memiliki beberapa keunggulan yang menjadi faktor pendukung pengelolaan, seperti lokasinya yang strategis, memiliki berbagai bentuk interaksi satwa dan *animal show*, beragam wahana hiburan, serta fasilitas umum yang tersedia di berbagai titik kawasan objek wisata. Namun dalam pengelolaannya juga masih terdapat beberapa faktor yang menghambat, seperti keterbatasan koleksi satwa, minimnya fasilitas inklusif, kerusakan akses jalan, serta kurang optimalnya pelayanan sumber daya manusia. Pihak pengelola tentu perlu memberikan perhatian lebih pada kelemahan dan tantangan tersebut supaya dapat mewujudkan tujuan Semarang Zoo

untuk menjadi lembaga konservasi Tipe A di masa mendatang.

Hubungan antara peran *stakeholders* terhadap faktor pendukung dan faktor penghambat dalam pengelolaan objek wisata Semarang Zoo menunjukkan bahwa peran-peran *stakeholders* tersebut belum seluruhnya terintegrasi secara strategis terhadap pengembangan aspek 4A yang menjadi elemen kunci pengelolaan pariwisata. Kontribusi positif yang diberikan oleh *stakeholders* sudah dapat dilihat dan dirasakan secara nyata, seperti dalam hal penyertaan modal, dukungan fasilitas, dan promosi digital, namun masih ditemukan sejumlah tantangan signifikan yang belum ditangani, khususnya dalam aspek aksesibilitas dan pelayanan sumber daya manusia (SDM). Selain itu tantangan akan peningkatan daya tarik wisata dan penyediaan fasilitas inklusif yang ramah anak, lansia, dan disabilitas juga masih perlu dibenahi.

Oleh karena itu, diperlukan adanya koordinasi yang lebih intensif, pemanfaatan potensi kerja sama secara strategis, serta komitmen bersama antar *stakeholders* untuk mengatasi faktor penghambat dan tantangan yang muncul dalam pengelolaan serta memperkuat aspek-aspek yang sudah berjalan dengan baik, sehingga nantinya dapat mewujudkan pengelolaan objek wisata Semarang Zoo yang lebih inklusif dan berkelanjutan.

SARAN

Berdasarkan hasil penelitian yang telah dilakukan, masih terdapat kendala dalam pengelolaan objek wisata Semarang Zoo. Oleh karena itu, saran yang dapat peneliti berikan yaitu sebagai berikut:

1. Peran **koordinator** perlu ditingkatkan dengan adanya sistem koordinasi yang lebih intensif dan terstruktur, sehingga dapat menciptakan hubungan komunikasi yang rutin dan proaktif antar *stakeholders* untuk dapat mengatasi permasalahan yang muncul dalam pengelolaan objek wisata Semarang Zoo.
2. Taman Satwa Semarang (Perseroda) sebagai *stakeholders* **koordinator**

seharusnya mengadvokasikan kepada Pemerintah Kota Semarang terkait kendala aksesibilitas jalan yang rusak di Jalan Nasional menuju Semarang Zoo, serta mengusulkan adanya pentunjuk arah menuju ke lokasi objek wisata.

3. PT Taman Satwa Semarang (Perseroda) sebagai aktor kunci *stakeholders implementor* seharusnya memilih pegawai dengan tepat yang memiliki kualitas dan kompetensi memadai untuk mengelola objek wisata dan menetapkan pembagian tugas pokok dan fungsi yang jelas dan terstruktur bagi masing-masing pegawainya.

4. Diperlukan adanya agenda promosi dan pemasaran yang masif untuk meningkatkan peran **akselerator**, dimulai dari PT Taman Satwa Semarang (Perseroda) yang perlu mengaktifkan kembali media sosialnya yang sudah tidak aktif, serta perlunya merangkul berbagai elemen masyarakat/komunitas untuk dapat turut memasarkan objek wisata Semarang Zoo.

5. Potensi dana *Corporate Social Responsibility* (CSR) dari mitra swasta perlu diarahkan secara strategis dan terintegrasi dengan kebutuhan objek wisata untuk dapat meningkatkan peran **akselerator** dalam memperbaiki berbagai aspek pengelolaan.

6. PT Taman Satwa Semarang (Perseroda) sebaiknya lebih memperhatikan kondisi lingkungan objek wisata Semarang Zoo dalam hal kebersihan dan kerapian untuk meningkatkan kenyamanan wisatawan.

7. PT Taman Satwa Semarang (Perseroda) juga perlu meninjau ulang ketersediaan fasilitas inklusif dan akses jalan yang belum ramah anak, lansia, maupun penyandang disabilitas di kawasan objek wisata Semarang Zoo.

DAFTAR PUSTAKA

Handayani, F., & Warsono, H. (2017). Analisis Peran Stakeholders dalam Pengembangan Objek Wisata Pantai Karang Jahe di Kabupaten Rembang. *Journal of Public Policy and Management Review*, 6(3), 40–53.

Isdarmanto. (2017). *Dasar-Dasar*

Kepariwisata dan Pengelolaan Destinasi Pariwisata. Sekolah Tinggi Pariwisata Ambarrukmo.

Librayani, F. (2019). *Persepsi Wisatawan tentang Komponen Pariwisata pada Kawasan Wisata Gunung Dempo Kota Pagar Alam*.

Mogimpe, C. M., & Bachri, S. (2021). Pengaruh Komponen Pariwisata terhadap Keputusan Berkunjung pada Air Terjun Saluopa Era Covid-19. *Jurnal Smart*, 1(2), 13–20.

Nugroho, R. (2014). *Public Policy* (Edisi Kelima). PT Elex Media Komputindo.

Peraturan Daerah Kota Semarang Nomor 3 Tahun 2017 Tentang Pembentukan Perseroan Terbatas Taman Satwa Semarang (Perseroda).

Peraturan Daerah Kota Semarang Nomor 7 Tahun 2017 Tentang Penyertaan Modal Pemerintah Kota Semarang Kepada Holding Company Perseroan Terbatas Bhumi Pandanaran Sejahtera (Perseroda) Kota Semarang Dan Perseroan Terbatas Taman Satwa Semarang (Perseroda) Tahun 2017.

Peraturan Menteri Pariwisata Dan Ekonomi Kreatif Republik Indonesia Nomor 9 Tahun 2021 Tentang Pedoman Destinasi Pariwisata Berkelanjutan.

Peraturan Pemerintah Republik Indonesia Nomor 50 Tahun 2011 Tentang Rencana Induk Pembangunan Kepariwisata Nasional Tahun 2010 - 2025.

Pratiwi, N., Santosa, D. B., & Ashar, K. (2018). Analisis Implementasi Pembangunan Berkelanjutan di Jawa Timur. *Jurnal Ilmu Ekonomi Dan Pembangunan*, 18(1), 1–13.

Rencana Bisnis PT Taman Satwa Semarang (Perseroda) Tahun 2025-2029.

Revida, E., Purba, S., Simanjuntak, M., Permadi, L. A., Simarmata, M. M., Fitriyani, E., Siagian, V., Murdana, I. M., Faridi, A., Putri, D. M. B., Simarmata, H. M. P., Suwandi, A., Pratiwi, I. I., Handiman, U. T., & Purba, B. (2022). *Manajemen Pariwisata* (Cetakan 1, Issue December). Yayasan

Kita Menulis.

- Saragih, L. P. T. (2022). *Implementasi Sustainable Tourism pada Objek Wisata Air Terjun Sipiso-Piso dalam Meningkatkan Pendapatan Asli Daerah (PAD) di Kabupaten Karo Provinsi Sumatera Utara*.
- Simanjanrang, F., Hakim, L., & Sunarti. (2020). Peran stakeholder dalam Pembangunan Pariwisata di Pulau Samosir. *Profit: Jurnal Administrasi Bisnis*, 14(1), 42–52.
- Syahputra, K. A., & Ma'ruf, M. F. (2020). Collaborative Governance dalam Pengelolaan Pariwisata Sektor Pantai (Studi pada Dinas Pariwisata Kebudayaan Pemuda dan Olahraga Kabupaten Blitar, Perum Perhutani Kabupaten Blitar, dan Pemerintah Desa Serang Kabupaten Blitar). *Publika*, 8(4), 1–10. 9
- Taufiqurrachman, Sari, A. L., Irwandi, Pratomo, S., & Indarti, C. F. S. (2024). Public-Private Partnerships for Sustainable Urban Development: Lessons from Indonesian Cities. *VISIONER*, 16(1), 71–81.
- Widiyani, T., Listyawati, S., Herawati, E., Budiharjo, A., & Astirin, O. P. (2022). *Pengolahan Kotoran Gajah Taman Satwa Taru Jurug Surakarta Menjadi Pupuk Organik*. 5, 1–7.