

IMPLEMENTASI STRATEGI PENGEMBANGAN OBYEK WISATA PEMANDIAN AIR PANAS CIPARI KABUPATEN CILACAP

Fajar Dinarwoko^{1*}, Bambang Tri Harsanto², Dyah Retna Puspita³

^{1,2,3}Jurusan Administrasi Publik, Universitas Jenderal Soedirman, Indonesia

*fajar.dinarwoko@mhs.unsoed.ac.id

Abstrak

Permasalahan pada arah kebijakan pengembangan objek wisata yang dikelola oleh Dinas Pemuda Olahraga dan Pariwisata Kabupaten Cilacap yaitu belum optimalnya implementasi strategi pengelolaan. Secara keseluruhan strategi didalam pengembangan yang dilaksanakan hingga saat ini lebih hanya kearah pembangunan fisik. Oleh karenanya diperlukan penelitian terhadap implementasi strategi dalam upaya meningkatkan pendapatan asli daerah dan meningkatkan perekonomian masyarakat melalui sektor pariwisata. Metode yang digunakan dalam penelitian ini adalah metode kualitatif. Penelitian dilaksanakan di Obyek Wisata Pemandian Air Panas Cipari dan Dinas Pemuda, Olahraga dan Pariwisata yang didasarkan pada efektivitas implementasi strategi pengelolaan yang belum optimal. Pengumpulan data dilakukan melalui wawancara, observasi dan dokumentasi. Analisis data dilakukan dengan metode analisis model interaktif dan pengujian keabsahan data dengan teknik triangulasi. Hasil penelitian menggambarkan aspek implementasi strategi pengembangan obyek wisata Pemandian Air Panas Cipari Kabupaten Cilacap belum dapat dicapai secara optimal. Kondisi operasional saat ini hanya bergantung pada tingkat kunjungan yang terjadi. Pengelola obyek wisata tidak melakukan persiapan khusus atau pun melakukan kegiatan khusus yang bertujuan untuk meningkatkan kunjungan. Pengelola obyek wisata tidak merumuskan rencana pengembangan tujuan tahunan, tidak melakukan peningkatan kinerja pemasaran hingga 40%, pengendalian biaya dan pengelolaan sumber daya manusia. Meskipun pengelola obyek wisata Pemandian Air Panas Cipari diberikan tanggungjawab untuk mencapai target pendapatan yang menyumbang pendapatan asli daerah dari retribusi penjualan tiket masuk, namun hingga saat ini pengelola hanya menjalankan rutinitas membersihkan area dan melayani pengunjung. Terdapat lima faktor penghambat dan dua faktor pendukung yang ikutserta menentukan operasional obyek wisata Pemandian Air Panas Cipari meliputi aspek *man, money, method, materials*, sedangkan faktor pendukung meliputi *man*, dan *market*.

Kata Kunci: Implementasi, Pariwisata, Pengelolaan, Strategi

Abstract

The problem with the policy direction of tourism development managed by the Department of Youth, Sports and Tourism of Cilacap Regency is that the implementation of management strategies is not yet optimal. Overall, the strategy in development that has been carried out is only towards physical development. Therefore, this research is needed on the implementation of strategies in an effort to increase local revenue and improve the community's economy through the tourism sector. The method used in this research is qualitative method. The research was carried out at the Cipari Hot Springs Object and Departement of Youth, Sports and Tourism which was based on the achievement of the implementation of management strategies that were not yet optimal. Data was collected through interviews, observation and documentation. Data analysis was conducted by using interactive model analysis method and testing the validity of the data by using triangulation technique. The results of the study describe aspects of the strategy implementation of the tourism object development of Cipari Hot Springs, Cilacap Regency, which has not been achieved optimally. Current operational conditions only depend on the level of visits that occur. The tourism object manager does not make special preparations or carry out special activities aimed at increasing visits. The manager does not formulate an annual goal development plan, does not increase marketing performance up to 40%, control costs and manage human resources. Although the manager of the Cipari Hot Springs is given the responsibility to achieve the revenue target that contributes to local revenue from the entrance ticket sales retribution, until now the manager has only carried out the routine of cleaning the area and serving visitors. There are five inhibiting factors and two supporting factors that participate in determining the operation of the Cipari

Hot Spring including aspects of man, money, method, materials, while the supporting factors include man, and market.

Keywords: Implementation, Management, Strategy, Tourism

PENDAHULUAN

Indonesia memiliki keanekaragaman kekayaan yang dijadikan potensi dalam pengembangan pariwisata. Berdasarkan data statistik pariwisata di Indonesia, dapat disimpulkan bahwa sumbangan sektor pariwisata terhadap perolehan devisa dan penciptaan lapangan kerja cukup signifikan. Pemerintah menetapkan sasaran pemerataan perkembangan wisata diseluruh wilayah yang dikelola secara langsung oleh pemerintah daerah dengan mengoptimalkan potensi lokal yang belum tergali. Perkembangan pariwisata menyangkut berbagai bidang menyebabkan bidang pariwisata menjadi industri, karena kegiatan di bidang jasa ini berkaitan erat dengan berbagai kegiatan ekonomi, penyediaan sarana dan prasarana, perhotelan, restoran/usaha pangan, transportasi/usaha jasa perjalanan, kerajinan, jasa, pendidikan, kesenian dan sebagainya. Pembangunan sektor pariwisata merupakan salah satu terobosan untuk meningkatkan devisa baik di tingkat nasional maupun daerah.

Kabupaten Cilacap memiliki 8 (delapan) obyek wisata, dengan wisata prioritas pengembangan yaitu Pemandian Air Panas Cipari. Namun demikian dalam upaya peningkatan kawasan destinasi pariwisata yang menjadi prioritas pengembangan terjadi permasalahan yang perlu dibenahi agar dapat menarik calon pengunjung. Hak dan kewenangan pengelolaan obyek wisata Pemandian Air Panas Cipari menjadi tanggungjawab penuh pemerintah daerah melalui urusan pariwisata Dinas Pemuda, Olahraga dan Pariwisata Kabupaten Cilacap sesuai dengan Peraturan daerah Kabupaten Cilacap Nomor 43 Tahun 2017 tentang Susunan Perangkat Daerah Kabupaten Cilacap. Sehingga salah satu tujuan penelitian ini adalah mengetahui pengembangan objek wisata Pemandian Air Panas Cipari sebagai salah satu prioritas pengembangan destinasi pariwisata dan sumber penerimaan PAD dari sektor wisata di Kabupaten Cilacap.

Selanjutnya langkah konkret untuk menggali potensi Pariwisata di Kabupaten Cilacap yang perlu untuk dimaksimalkan, mulai dari potensi wisata alam, buatan dan minat khusus tertuang dalam peraturan Bupati Nomor 12 Tahun 2020 tentang Penggolongan Jenis Obyek Wisata di Kabupaten Cilacap yang menjelaskan obyek wisata Pemandian Air Panas Cipari termasuk dalam klasifikasi I. Selanjutnya tarif masuk obyek wisata Pemandian Air Panas Cipari sesuai dengan jenis klasifikasi I sebesar Rp. 7.500 (tujuh ribu lima ratus ribu rupiah). Realisasi Pendapatan masuk, anggaran pengembangan wisata, pendapatan, prosentase pendapatan dengan anggaran, dan kontribusi Pemandian Air Panas Cipari terhadap PAD sektor wisata Kabupaten Cilacap dari sektor wisata dapat dilihat pada tabel di bawah ini.

Tabel 1. Pendapatan Sektor Wisata Pemandian Air Panas Cipari

Tahun	Anggaran Belanja		Target Pendapatan	Realisasi Pendapatan	Kontribusi terhadap Anggaran Belanja (%)
	Sumber	Jumlah			
2015	APBD	493.500.000	130.000.000	47.145.900	9,55
2016	APBD	50.000.000	130.000.000	73.146.800	146,29
2017	APBD	390.150.000	100.000.000	120.299.800	30,83
2018	APBD	0	127.630.000	130.630.000	8,22
	DAK	1.587.575.000			
2019	APBD	200.000.000	200.000.000	181.402.200	48,76
	DBHCHT	172.000.000			
2020	APBD	2.487.122.500	205.000.000	128.122.000	5,15
2021	APBD	1.056.800.000	414.000.000	125.168.000	11,84

Sumber: Dinas Pemuda Olahraga dan Pariwisata Kabupaten Cilacap, 2021

Data tabel di atas menunjukkan terjadi peningkatan dan penurunan PAD obyek wisata Air Panas Cipari yang diterima oleh Dinas Pemuda Olahraga dan Pariwisata Kabupaten Cilacap, sehingga masih jauh untuk mendekati nilai anggaran yang telah dikeluarkan oleh Pemerintah Daerah Kabupaten Cilacap. Tidak tercapainya penerimaan pendapatan terhadap nilai anggaran yang telah dikeluarkan tersebut dikarenakan hingga saat ini masyarakat khususnya wisatawan yang akan berwisata ke Cilacap mayoritas akan mengunjungi wisata pantai. Upaya pengembangan pariwisata pada dasarnya melibatkan berbagai pihak yang berada dalam kewenangan multi sektor, seperti perhubungan, pekerjaan umum, lingkungan hidup, dan sektor lain. Hal yang lebih penting adalah semua pihak yang terlibat dalam pengembangan pariwisata untuk menyusun strategi kebijakan, program, dan pengelolaan pariwisata dengan konsisten agar mampu menghasilkan perubahan positif bagi organisasi dan kehidupan masyarakat.

Arah pengembangan Objek wisata yang dikelola oleh Dinas Pemuda Olahraga dan Pariwisata masih berfokus pada pembangunan fisik tetapi disisi lain dituntut untuk mendapatkan pendapatan yang seimbang guna menambah PAD dari sektor pariwisata. Jadi secara keseluruhan strategi didalam pengembangan obyek wisata khususnya Pemandian Air Panas Cipari yang sudah dilaksanakan hingga saat ini lebih kearah pembangunan fisik, seperti perbaikan sarana dan prasarana, untuk pengembangan Objek wisata secara non fisik ada tetapi masih minim di dalam dokumen strateginya, sedangkan pengembangan untuk peningkatan SDM diisi dokumen perencanaan strateginya masih belum di ada. Oleh karenanya diperlukan evaluasi atau penelitian terhadap pelaksanaan implementasi strategi dalam upaya mengembangkan obyek wisata Pemandian Air Panas Cipari sebagai upaya meningkatkan pendapatan asli daerah dan meningkatkan perekonomian masyarakat melalui sektor pariwisata.

TINJAUAN PUSTAKA

Manajemen strategis dapat didefinisikan sebagai seni dan ilmu merumuskan, menerapkan, dan mengevaluasi keputusan lintas fungsi yang memungkinkan organisasi untuk mencapai tujuannya. Manajemen strategis berfokus pada mengintegrasikan manajemen, pemasaran, keuangan/ akuntansi, produksi/operasi, penelitian dan pengembangan, dan sistem informasi untuk mencapai keberhasilan organisasi. Rahmat (2014:14) dalam konsep strategi manajemen yang menjelaskan strategi adalah bakal tindakan yang menuntun keputusan manajemen puncak dan sumber daya perusahaan yang banyak merealisasikannya, strategi juga mempengaruhi kehidupan organisasi dalam jangka panjang, paling tidak selama lima tahun. Oleh karena itu, sifat strategi adalah berorientasi ke masa depan. Strategi mempunyai konsekuensi multifungsional atau multidivisional dan dalam perumusannya perlu mempertimbangkan faktor-faktor internal maupun eksternal yang dihadapi perusahaan.

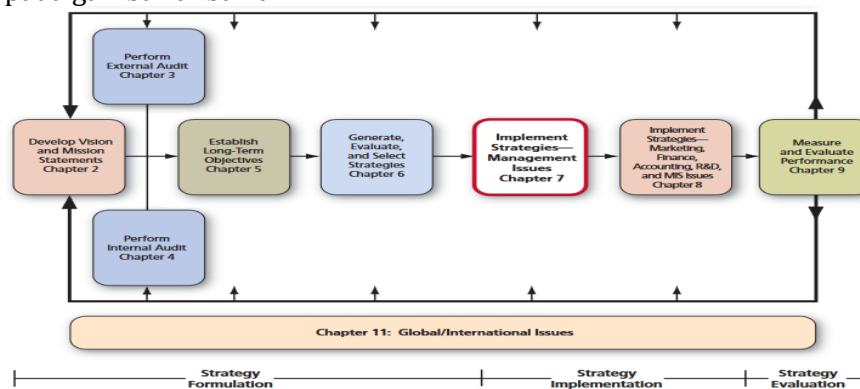
Tujuan utama dalam manajemen strategis adalah memadukan variabel- variabel internal perusahaan untuk memberikan kompetensi unik, yang memungkinkan perusahaan untuk mencapai keunggulan kompetitif secara terus-menerus, sehingga menghasilkan laba. (Wheelen dan Hunger, 2001:1112). Pendapat yang dikemukakan oleh Kuncoro (2011) manajemen stratejik yaitu manajemen stratejik terdiri dari analisis, keputusan dan aksi yang diambil organisasi untuk menciptakan dan mempertahankan keunggulan kompetitif. Sofyan (2015) memberikan definisi manajemen strategi adalah merupakan suatu proses pengambilan keputusan untuk memanfaatkan sumberdaya perusahaan secara efektif dan efisien dalam kondisi lingkungan perusahaannya yang selalu berubah-ubah.

Berdasarkan beberapa uraian definisi di atas dapat diartikan bahwa Strategi Manajemen adalah suatu rencana yang telah ditetapkan oleh perusahaan untuk mengembangkan perusahaan yang memanfaatkan sumberdaya perusahaan secara efektif dan efisien untuk mencapai visi perusahaan yang tidak dapat diketahui oleh orang lain serta yang berbeda dari perusahaan lainnya. Hariadi (2015) menjelaskan beberapa hal penting terkait dengan Manajemen Strategi yaitu:

- 1) Manajemen Strategi merupakan suatu proses terencana yang melibatkan seluruh department mulai dari pimpinan tertinggi sampai karyawan terbawah.

- 2) Dalam menetapkan tujuan strategi maka sesuai dengan visi dan misi dari suatu perusahaan agar dapat mencapai tujuan dalam jangka pendek maupun panjang.
- 3) Untuk menjalankan strategi demi mencapai customer value terbaik menggunakan proses yang sesuai dengan tujuan.
- 4) Dalam melakukan strategi harus ada evaluasi karena untuk mengetahui apakah hasil yang telah dicapai sesuai dengan rencana dan perkembangan terbaru.

Proses implementasi strategi tidak hanya melibatkan instansi yang bertanggung jawab untuk pelaksanaan kebijakan tersebut, namun juga menyangkut jaringan kekuatan politik, ekonomi, dan sosial. Model strategi manajemen yang dikembangkan oleh R. David (2011: 214) dapat dilihat pada gambar di bawah ini:



Gambar 2.1 Model Manajemen Strategi

Perusahaan pada semua ukuran berorientasi pada tujuan yang ingin dicapai, sehingga tujuan perusahaan dinyatakan dan dikomunikasikan dengan jelas sangat penting untuk keberhasilan dalam semua jenis dan ukuran perusahaan tersebut pada setiap divisi kerja, maka pencapaian tujuan tahapan implementasi strategi menurut R. David (2011:215) mencakup:

- 1) Pengembangan Tujuan Tahunan
 - Mengembangkan dua produk baru tahun ini yang banyak diminati pasar
- 2) Memproduksi atau melaksanakan tujuan tahunan dengan meningkatkan efektifitas produksi hingga 30%
 - a) Penghematan biaya belanja bahan baku
 - b) Biaya Transportasi dan Pengiriman
 - c) Melaksanakan pengendalian kualitas (Quality Control)
- 3) Meningkatkan kinerja Pemasaran hingga 40% dengan mengembangkan kegiatan:
 - a) Iklan
 - b) Promosi
 - c) Penelitian
 - d) Kehumasan (Public Relations)
- 4) Pengendalian Pembiayaan per Semester
 - a) Pelaksanaan Audit Internal dan Eksternal
 - b) Penerapan Sistem Akuntansi
 - c) Penambahan Investasi
 - d) Pengumpulan dana
 - e) Penambahan Modal Kerja
- 5) Pengaturan Sumber Daya Manusia
 - a) Pemenuhan Kebutuhan SDM yang Kompeten
 - b) Penurunan ketidakhadiran karyawan dari 10% menjadi 5%

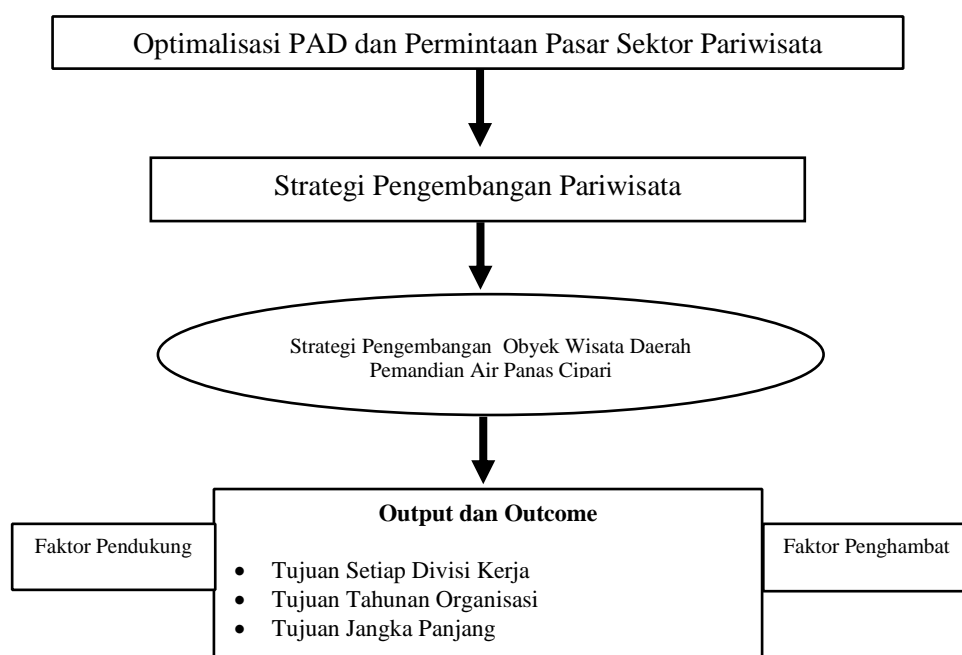
Kinerja implementasi strategi dapat diukur dari pertama: implementasi strategi yang berhasil sehingga pada akhirnya dapat memaksimalkan pendapatan perusahaan dan membantu memberikan pertumbuhan laba positif (Fukawa N, Zhang Y, 2016). *Kedua* pertumbuhan karyawan sebagai indikasi positif, yaitu perusahaan meningkatkan kinerjanya. Ketika sebuah perusahaan berhasil mengembangkan bisnisnya, diperlukan lebih banyak karyawan untuk

memenuhi kebutuhan perusahaan kebutuhan untuk kapasitas yang berkembang (Fukawa N, Zhang Y, 2016); Chau VS, 2008).

Keberhasilan implementasi strategi akan ditentukan oleh banyak faktor pendukung dan penghambat dalam implementasi kebijakan. Menurut Miller (2021) keberhasilan implementasi strategi dapat menjadi tantangan dan membutuhkan beberapa faktor penentu keberhasilan meliputi:

- a) kepemimpinan yang kuat (*strong leadership*)
- b) keterampilan manajemen (*management skills*)
- c) pendelegasian yang efektif (*Effective delegation*)
- d) kesabaran (*patience*)
- e) kecerdasan emosional (*emotional intelligence*)
- f) kemampuan organisasi secara menyeluruh (*thorough organizational abilities*)
- g) keterampilan komunikasi (*communication skills*)

Untuk mengembangkan langkah strategis selain peran pemerintah, perlu adanya manajemen pengelolaan obyek wisata yang menjadi salah satu uraian tugas dan fungsi unit organisasi pemerintah yang mampu meningkatkan perekonomian dan kesejahteraan bagi masyarakat.



Gambar 2.2 Kerangka Pikir Penelitian

METODE PENELITIAN

Jenis penelitian ini adalah penelitian kualitatif dengan menggunakan pendekatan deskriptif. Sasaran penelitian mencakup, Dinas Pariwisata Kabupaten Cilacap, Pemerintah Kecamatan, Pengelola obyek wisata, Pemerintah Desa, dan masyarakat sekitar obyek wisata Pemandian Air Panas Cipari. Teknik pengumpulan data, melalui wawancara mendalam (Indepth interview), observasi dan dokumentasi. Pihak yang dijadikan informan adalah orang yang dianggap mempunyai informasi dan dapat dipercaya untuk menjadi sumber data yang mantap serta mengetahui permasalahan yang dibutuhkan di wilayah penelitian. Informan penelitian dapat dikembangkan sesuai dengan kebutuhan untuk mendalami permasalahan atau fenomena yang terjadi (snowball sampling). Informan penelitian ini meliputi; Bidang Pariwisata Dinas Pemuda, Olahraga dan Pariwisata Kabupaten Cilacap, Kepala Sub Bidang/ Seksi Pengembangan Destinasi

Wisata, penanggungjawab pengelola Obyek Wisata Pemandian Air Panas Cipari, karyawan bagian pelaksanaan pelayanan, karyawan bagian administrator, mitra kerja dan pengunjung. Fokus penelitian mengenai model pemberdayaan industri pengolahan dalam penelitian ini mengadopsi teori R. David terkait Manajemen Strategi dan Implementasi Strategi yang kemudian dijabarkan kedalam hirarki pencapaian tujuan yang ingin dicapai. Model analisis data yang digunakan dalam penelitian ini adalah model analisis data interaktif (interactive model of analysis) yaitu analisis data dilakukan secara interaktif dan berlangsung secara terus-menerus sampai tuntas, sehingga datanya sudah jenuh. Langkah-langkah analisis data model Interaktif (Huberman dan Saldana, 2014:181), meliputi; 1) kondensasi data, 2) penyajian data dan penarikan kesimpulan. Validitas data menggunakan triangulasi sumber data.

HASIL DAN PEMBAHASAN

Implementasi Strategi

Penelitian ini mengkaji implementasi strategi dalam operasional pengelolaan obyek wisata Pemandian Air Panas Cipari mencakup pengembangan tujuan tahunan, pelaksanaan tujuan tahunan, peningkatan kinerja pemasaran, pengendalian pembiayaan per semester dan pengaturan sumber daya manusia kelima aspek implementasi strategi tersebut memiliki keterkaitan yang pada akhirnya adalah untuk mencapai tujuan strategi. Tujuan utama yang dirumuskan dalam rencana strategis Bidang Pariwisata Dinas Pemuda, Olahraga dan Pariwisata adalah terlaksananya kegiatan dan tercapainya sasaran program kerja dinas yaitu peningkatan jumlah kunjungan wisatawan sehingga mampu mencapai target pendapatan asli daerah.

Secara keseluruhan implementasi strategi pengembangan obyek wisata Pemandian Air Panas Cipari Kabupaten Cilacap belum dapat dicapai secara optimal. Kondisi operasional saat ini hanya bergantung pada tingkat kunjungan yang terjadi. Pengelola obyek wisata tidak melakukan persiapan khusus atau pun melakukan kegiatan khusus yang bertujuan untuk meningkatkan kunjungan. Secara keseluruhan pengelola obyek wisata Pemandian Air Panas Cipari tidak merumuskan rencana pengembangan tujuan tahunan, melakukan peningkatan kinerja Pemasaran hingga 40%, pengendalian biaya dan pengelolaan Sumber Daya Manusia. Hal ini sangat berbeda dengan sistem kerja pada obyek wisata yang dikelola oleh pihak swasta, yang pada umumnya melakukan upaya peningkatan pelayanan kepada pengunjung setiap waktu, melakukan promosi dan pemasaran untuk meningkatkan kunjungan dan meningkatkan keterampilan karyawan. Pengelola obyek wisata Pemandian Air Panas Cipari diberikan tanggungjawab untuk mencapai target pendapatan yang menyumbang pendapatan asli daerah dari retribusi penjualan tiket masuk, namun hingga saat ini pengelola hanya menjalankan rutinitas yaitu hanya menjalankan kegiatan membersihkan area dan melayani pengunjung.

Pengembangan Tujuan

Pengembangan tujuan yang dimaksud adalah tujuan organisasi yang dikembangkan dari pencapaian periode sebelumnya, pengembangan tujuan menggambarkan adanya kemajuan pencapaian dari periode sebelumnya, baik berupa tujuan pada sistem kerja, tujuan peningkatan produk atau tujuan peningkatan kualitas pelayanan. Tujuan harus dinyatakan dan dikomunikasikan secara jelas karena sangat penting bagi keberhasilan perusahaan dari semua jenis dan ukuran. Tujuan tahunan harus terukur, konsisten, masuk akal, menantang, jelas, dikomunikasikan di segenap organisasi, dicirikan oleh dimensi waktu yang sesuai, dan diikuti dengan penghargaan dan sanksi yang sepadan. Tujuan tahunan harus sesuai dengan nilai-nilai karyawan dan manajer serta harus didukung oleh kebijakan yang dinyatakan secara jelas. Kualitas yang lebih baik atau biaya yang lebih rendah. Sehingga para karyawan mengerti bahwa pencapaian tujuan sangat penting bagi penerapan strategi yang berhasil. Tujuan tahunan yang jelas tidak menjamin penerapan strategi yang berhasil, namun hal tersebut memang meningkatkan kemungkinan bahwa tujuan personal dan organisasional dapat dicapai.

a. Produk Wisata

Berdasarkan perolehan data dapat dijelaskan bahwa secara umum dalam implementasi strategi pengelolaan obyek wisata Pemandian Air Panas Cipari, Bidang Pariwisata sudah menyusun perencanaan kerja setiap tahun yang bertujuan untuk meningkatkan kinerja

dan capaian pendapatan asli daerah sektor pariwisata yang lebih tinggi, namun dalam implementasi strategi tersebut tidak secara khusus untuk kegiatan dan kerangka anggaran bagi obyek wisata Pemandian Air Panas Cipari, tetapi semua kegiatan untuk kepariwisataan di lingkup Kabupaten Cilacap. Dalam dokumen rencana kerja strategis sasaran yang ditetapkan meliputi peningkatan kemitraan pariwisata, meningkatkan kegiatan promosi dan pemasaran serta ekonomi kreatif dan upaya untuk meningkatkan pengunjung obyek wisata yang memiliki potensi besar untuk menyokong pendapatan asli daerah. Untuk mencapai pada peningkatan daerah tentu perlu adanya peningkatan produk dan pelayanan wisata bagi wisatawan.

b. Pelayanan Bagi Wisatawan

Berbagai unsur dalam implementasi strategi pengelolaan Obyek Wisata Pemandian Air Panas Cipari, yaitu semua informan cenderung menyatakan hal yang sama yaitu fungsi merumuskan tujuan strategi, maka dapat digambarkan bahwa meskipun secara langsung tidak, pada prinsipnya proses perumusan strategi sudah dilakukan di tingkat Organisasi Perangkat Daerah yaitu Dinas Pemuda, Olahraga dan Pariwisata. melekat pada fungsi perencanaan program, kegiatan dan perencanaan anggaran. Tujuan tahunan yang dinyatakan dalam pertumbuhan dan peningkatan pangsa pasar terdapat dua sasaran utama dalam rumusan strategi pengembangan pariwisata Kabupaten Cilacap yaitu peningkatan kemitraan bidang kepariwisataan dan peningkatan kegiatan pemasaran, promosi dan program ekonomi kreatif.

c. Memproduksi atau melaksanakan tujuan tahunan

Secara struktur organisasi dan struktur kewenangan dapat dijelaskan bahwa kedudukan tim operasional obyek wisata Pemandian Air Panas Cipari adalah pelaksana strategi sehingga dalam mengimplementasi pengelolaan tim operasional hanya menjalankan rancangan strategi yang telah ditetapkan. Berdasarkan rumusan strategi prioritas yang ditetapkan dalam rencana kerja strategis bidang pariwisata Dinas Pemuda, Olahraga dan Pariwisata tahun 2022 yaitu pertama meningkatkan kemitraan pariwisata dengan pelaku usaha pariwisata, kedua melaksanakan promosi wisata nusantara didalam dan luar negeri, dan ketiga melakukan promosi wisata dan even wisata pada liburan lebaran di obyek wisata. Sasaran yang dituangkan dalam rencana strategis bidang pariwisata adalah meningkatkan pengembangan pariwisata dan ekonomi kreatif sehingga menumbuhkan peningkatan kunjungan wisata. Dukungan dari Bidang Pariwisata adalah program kerja peningkatan kemitraan usaha pariwisata. Aspek dalam memproduksi atau melaksanakan tujuan tahunan yang dikaji terkait dalam pengelolaan obyek wisata Pemandian Air Panas Cipari meliputi meningkatkan efektifitas produksi, penghematan biaya belanja bahan baku dan dan melaksanakan pengendalian kualitas (*Quality Control*).

d. Penghematan Biaya Belanja Bahan Baku

Pelaksana dalam implementasi strategi dan penentu strategi pengelolaan dapat dikatakan bahwa upaya memproduksi pelayanan atau melaksanakan operasional dan tujuan peningkatan kualitas pelayanan bagi pengunjung sudah dikategorikan baik, meskipun masih terdapat kekurangan tenaga pelaksana untuk menangani kebersihan area obyek wisata. Upaya mewujudkan efektivitas dan efisiensi tetap mempertimbangkan pelayanan dan menyediakan fasilitas yang nyaman dan menyenangkan bagi pengunjung.

e. Biaya Transportasi dan Pengiriman

Perwujudan pencapaian tujuan terkait dengan operasional harian obyek wisata Pemandian Air Panas Cipari dijelaskan oleh masing-masing penanggungjawab jenis pelayanan dan bidang kerja masing-masing. Penanggungjawab jenis pelayanan kolam renang air panas, kamar berendam dan kolam renang air dingin. Secara umum petugas sudah melaksanakan rutinitas pelayanan sesuai dengan uraian tugas dan tanggungjawabnya. Petugas setiap saat menjaga aspek keamanan, kebersihan, keindahan, kerapian dan keselamatan pengunjung yang menikmati jenis pelayanan kamar berendam, kolam renang air panas maupun kolam renang air dingin.

Melaksanakan Pengendalian Kualitas

Berdasarkan hasil observasi menunjukkan, di luar area kolam renang dan kolam rendam air panas masih ditemukan tempat penampungan sampah yang belum sempat dikosongkan karena tidak nampak ada petugas yang khusus menangani kebersihan. Lokasi yang banyak terlihat terjadi penumpukan sampah diantaranya di area Gazebo, area permainan anak dan di area taman yang biasa digunakan oleh pengunjung. Terbatasnya jumlah pegawai menjadi faktor penyebab kebersihan lingkungan setelah banyak pengunjung kurang diperhatikan. Selain area terbuka yang cukup luas, permasalahan tentang kebersihan yang kurang mendapat perhatian adalah karena jumlah pegawai yang tersedia hanya cukup untuk melaksanakan tugas yaitu di loket pelayanan, kamar berendam, pelayanan kolam air panas anak, kolam renang air panas dewasa, dan kolam renang air dingin. Hasil observasi lapangan juga menemukan beberapa fasilitas yang berada dalam kondisi rusak, seperti ayunan anak dan sepeda kreasi. Kedua fasilitas tersebut merupakan fasilitas pendukung yang seharusnya dapat digunakan oleh pengunjung selama berada di obyek wisata Pemandian Air Panas Cipari.

Sebagai pelaksana pelayanan secara langsung kepada pengunjung, kerusakan fasilitas bagi pengunjung dapat mengurangi minat pengunjung untuk datang kembali, sehingga seharusnya fasilitas apapun harus tetap dijaga kondisinya agar tetap baik dan dapat digunakan oleh para pengunjung. Selain itu peralatan dan fasilitas yang rusak dapat menyebabkan kurangnya aspek keindahan dan dapat menyebabkan kecelakaan bagi pengunjung, misalnya menyebabkan cedera akibat terkena bagian yang rusak. Artinya dalam mewujudkan kualitas tidak hanya mutu pelayanan yang baik, ramah dan peduli terhadap pengunjung tetapi juga harus menjaga keamanan dan keselamatan pengunjung yang dapat disebabkan oleh fasilitas yang rusak. Pengelolaan operasional obyek wisata Pemandian Air Panas Cipari hanya menjadi pelaksana program kerja dan kerangka anggaran yang sudah ditetapkan dalam program kerja Bidang Pariwisata Dinas Pemuda, Olahraga dan Pariwisata Kabupaten Cilacap. Pengendalian pembiayaan dalam operasional mencakup pelaksanaan audit internal atau pemantauan oleh dinas, Pengelola tidak memiliki kewenangan dalam pembiayaan operasional, semua fungsi penganggaran dan belanja anggaran. Semua kebutuhan berupa bahan dan peralatan operasional obyek wisata Pemandian Air Panas Cipari menjadi kewenangan sub bidang pengembangan destinasi wisata, bahan dan peralatan operasional dipasok secara berkala. Berdasarkan hasil dokumentasi dari dokumen rencana kerja strategis Dinas Pemuda, Olahraga dan Pariwisata Kabupaten Cilacap, realisasi kegiatan dan program yang dilaksanakan di obyek wisata Pemandian Air Panas Cipari atas perencanaan pengembangan pemasaran objek wisata tahun 2017 – 2022 dapat disajikan pada tabel di bawah ini.

Tabel 2. Realisasi Kegiatan dan Program yang dilaksanakan di Obyek Wisata Pemandian Air Panas Cipari atas Perencanaan Pengembangan Pemasaran Objek Wisata Tahun 2017–2022

No	Program	Target Dinas	Realisasi Kegiatan
1	Program pengembangan kemitraan pariwisata	Peningkatan peran serta masyarakat dalam kemitraan pariwisata	Kerjasama dengan kelompok seni dan paguyuban pedagang diwujudkan dalam penyelenggaraan pentas Seni Ebeg Banyumasan
2	Program pengembangan pemasaran dan pariwisata dan ekonomi kreatif	Pelaksanaan promosi pariwisata nusantara di dalam dan luar negeri	Nihil
3	Pelaksanaan promosi pariwisata pada libur lebaran di obyek wisata	Terlaksananya promosi pariwisata pada libur lebaran di obyek wisata	Promo tiket terusan Pemandian air panas dan kolam air dingi

4	Pelaksanaan even pariwisata	Terlaksananya even pariwisata	Penyelenggaraan pentas Seni Ebeg Banyumasan
5	Pembuatan bahan promosi pariwisata	Tersedianya bahan promosi pariwisata	Tim operasional Pemandian air panas Cipari tidak melaksanakan pengadaan bahan promosi pariwisata

Sumber: Rencana Kerja Tahun 2017-2022

Meningkatkan Kinerja Pemasaran

Meningkatkan kinerja pemasaran dimaksud adalah upaya untuk meningkatkan kinerja atau capaian pemasaran hingga 40%. Pemasaran merupakan fungsi untuk mencapai sasaran perusahaan dengan menghasilkan penjualan produk/jasa yang menguntungkan di pasar sasaran. Strategi pemasaran harus memberikan pedoman bagi para manajer pemasaran dalam menentukan siapa akan menjual apa, dimana, kepada siapa, berapa banyak dan bagaimana caranya. Hasil penelitian cenderung menggambarkan bahwa kegiatan pemasaran yang dilakukan oleh tim kerja obyek wisata Pemandian Air Panas Cipari hanya berupa personal selling, dan pelayanan di tempat karena tidak ada petugas khusus yang bertugas untuk melakukan aktivitas pemasaran. Khususnya petugas penjaga kamar berendam aktif menawarkan pengunjung untuk menggunakan fasilitas berendam. Sedangkan kolam renang air panas dan kolam renang air dingin berlaku tiket masuk paket kunjungan, sehingga secara otomatis dengan menggunakan satu tiket pengunjung dapat menikmati kolam air panas dan kolam air dingin. Keberadaan petugas dan jenis aktivitas pemasaran dijelaskan hal yang sama dari koordinator operasional obyek wisata Pemandian Air Panas Cipari dan pejabat struktural Dinas Pemuda, olahraga dan Pariwisata Kabupaten Cilacap. Kegiatan pemasaran yang mencakup: Iklan media, Promosi bagi pengunjung; Penelitian dan ; Pengembangan sesuai dengan kebutuhan pasar, dan melaksanakan kehumasan (public relations). Kegiatan Pemasaran dimaksud adalah upaya dalam menyebarluaskan kepada masyarakat/calon pengunjung dengan harapan agar objek Pemandian Air Panas Cipari ini dapat dikenal lebih luas, sehingga berdampak pada jumlah kunjungan dari objek wisata tersebut.

Tabel 3. Kegiatan Peningkatan Pemasaran Pariwisata

No	Program dan Kegiatan	Sasaran	Alokasi Anggaran (Ribu)
1	Pengembangan Kemitraan Pariwisata	Peningkatan peran serta masyarakat dalam pengembangan kemitraan pariwisata	270.000.000
2	Pelaksanaan promosi pariwisata nusantara	Terlaksananya kegiatan promosi pariwisata nusantara di dalam dan luar negeri	3.896.550.000
3	Promosi pariwisata di Obyek Wisata pada Saat Libur Lebaran	Terlaksananya Promosi pariwisata di Obyek Wisata pada Saat Libur Lebaran	2.075.000.000
4	Penyelenggaraan even pariwisata	Terlaksananya even pariwisata	3.526.015.000
5	Pembuatan bahan promosi pariwisata	Tersedianya bahan promosi pariwisata	1.100.000.000

Sumber : Disporapar Kabupaten Cilacap, Tahun 2022

Mengacu pada perolehan data dari wawancara, dokumentasi dan observasi secara langsung di lapangan dapat dirumuskan temuan penelitian terkait dengan kegiatan peningkatan pemasaran yaitu melalui Bidang Pemasaran Dinas Pemuda, olahraga dan Pariwisata sebelum Covid-19 secara berkesinambungan melakukan berbagai kegiatan promosi wisata melalui kegiatan Travel mart atau pameran pariwisata di berbagai kota besar seperti Jakarta, Bandung, Semarang, dan Yogyakarta. Selain dilakukan oleh Dinas Pemuda, Olahraga dan Pariwisata Pemerintah Kabupaten Cilacap juga melakukan promosi pariwisata, produk unggulan dan investasi melalui Dinas Perijinan, Pappeda dan organisasi Perangkat Daerah lainnya yang membawa misi memperkenalkan produk unggulan dan menjangkau investasi di Kabupaten Cilacap. Namun kegiatan pemasaran ke luar negeri belum pernah dilakukan.

Pengaturan Sumber Daya Manusia

Pengaturan SDM mencakup Pemenuhan Kebutuhan SDM yang Kompeten dan Mencegah ketidakhadiran karyawan. Pengaturan SDM merupakan bagian dari alokasi sumber daya (resource allocation) meliputi aktivitas (kegiatan) utama manajemen yang memungkinkan mendukung implementasi strategi. Dalam organisasi-organisasi yang tidak menggunakan pendekatan manajemen strategis untuk mengambil keputusan, alokasi sumber daya sering kali hanya didasarkan pada faktor kepentingan sekelompok orang atau personal. Manajemen strategis mengatur sumber daya dialokasikan berdasarkan prioritas yang ditetapkan dalam tujuan tahunan. Tidak ada yang lebih menghambat manajemen strategis dan keberhasilan organisasi melebihi sumber daya yang dialokasikan secara tidak konsisten dengan prioritas yang ditetapkan dalam tujuan tahunan. Kebutuhan dan pemenuhan SDM yang kompeten untuk mendukung pelayanan Obyek Wisata Pemandian Air Panas Cipari.

Pemenuhan kebutuhan SDM

Pemenuhan kebutuhan SDM menjadi hal yang tak terhindarkan dalam setiap organisasi. Harapannya yaitu jumlah SDM se efisien mungkin demi mencapai pendapatan yang besar. Hal itu dapat terwujud apabila dalam manajemen pengelolaan berjalan dengan baik. Gambaran tentang kebutuhan pegawai di obyek wisata Pemandian Air Panas Cipari khususnya untuk tenaga kebersihan. tenaga kebersihan dibutuhkan untuk mengelola sampah dan menjaga kebersihan area obyek wisata karena sampai saat ini sampah masih sering menumpuk di dalam area obyek wisata, atau banyak pengunjung yang masih membuang sampah tidak pada tempatnya sehingga perlu dibersihkan oleh petugas. Pengaturan sampah yang kurang cepat menyebabkan keindahan alam menjadi terganggu. Selanjutnya kebutuhan tenaga keselamatan, karena selama ini belum ada tim khusus yang bertugas melakukan evakuasi di sekitar kolam renang dan kamar berendam air panas. Tenaga keselamatan dibutuhkan untuk mengantisipasi jika ada pengunjung yang tenggelam akibat tidak bisa berenang atau pengunjung yang tidak tahan dengan gas belerang yang terkandung dalam aliran air yang berada di kamar berendam karena berada di ruangan tertutup. Secara faktual jumlah tenaga operasional masih sangat kurang, dan perlu adanya tambahan tenaga untuk mengantisipasi hal-hal yang dapat membahayakan pengunjung dan jika hal tersebut terjadi maka permasalahan akan segera dapat diatasi. Total jumlah pegawai yang ada di obyek wisata Pemandian Air Panas Cipari berjumlah 7 (tujuh orang) meliputi satu koordinator operasional, dua orang administrator, satu orang mekanik, dan empat orang pelayanan. secara rinci data pegawai dapat dilihat pada tabel di bawah ini.

Penurunan ketidak hadiran pegawai / Kontrol jam kerja

Dalam setiap organisasi terdapat sistem jam kerja yang berlaku yang wajib ditaati oleh karyawan. Sehingga dalam berjalanya suatu organisasi diperlukan pembagian jam kerja. Kondisi pegawai yang ada saat ini maka dapat digambarkan bahwa, mengacu pada luasnya area Obyek Wisata Pemandian Air Panas Cipari yang dibuka untuk pengunjung maka masih diperlukan penambahan sejumlah tenaga kebersihan. dan tenaga keselamatan juga perlu diadakan mengingat hingga saat ini belum ada petugas khusus yang memenuhi kualifikasi untuk menjadi tenaga keselamatan, sehingga dapat mengantisipasi jika terjadi pengunjung yang tenggelam atau menghirup gas yang mengandung belerang secara berlebihan.

Faktor Pendukung dan Penghambat

Sejumlah faktor biasanya menghambat alokasi sumber daya, penekanan yang terlalu besar pada kriteria keuangan jangka pendek, politik organisasi, sasaran strategi yang kabur, keengganan untuk mengambil resiko, dan kurangnya pengetahuan. Nilai nyata dari program alokasi sumber daya terletak dalam pencapaian tujuan suatu organisasi. Alokasi sumber daya yang efektif tidak menjamin penerapan strategi yang berhasil karena program, personel, pengendalian, dan komitmen harus mampu menghidupkan sumber daya yang disediakan. Setidaknya ada lima faktor penghambat dan dua faktor pendukung yang ikut serta menentukan operasional obyek wisata Pemandian Air Panas Cipari.

Faktor penghambat meliputi aspek *Man, Money, Method, Materials*, sedangkan faktor pendukung meliputi *man*, dan *market*.

- a. *Man*, yaitu jumlah SDM yang sangat terbatas dan kurang memahami konsep produk dan pelayanan jasa pariwisata, sehingga adanya keterbatasan jumlah pegawai maka setiap orang hanya fokus pada setiap jenis dan produk wisata hanya ditangani, karena ketika sudah ada pengunjung yang datang maka tanggungjawab di setiap jenis pelayanan tidak dapat ditinggalkan. Sedangkan kurangnya literasi kepariwisataan maka pegawai belum mampu menjual dirinya sebagai insan pariwisata, seperti dari cara berpenampilan, menggunakan seragam dan atribut, serta totalitas dalam memberikan pelayanan kepada pengunjung. Hambatan yang terjadi pada aspek dukungan manusia yaitu masih kurangnya jumlah tenaga operasional sehingga membutuhkan tenaga bantu terkait dengan kemungkinan penambahan tenaga operasional di Obyek Wisata Pemandian Air Panas Cipari, adanya keterbatasan jumlah pegawai tentu berdampak pada pencapaian unsur keselamatan, kecepatan pelayanan dan kenyamanan bagi pengunjung, seperti kekurangan tenaga kebersihan menyebabkan distribusi sampah tersendah sehingga mengurangi keindahan obyek wisata, maka setiap pegawai dituntut tidak hanya fokus pada setiap jenis dan produk wisata yang ditangani tetapi saling membantu petugas yang lain. Namun kendala yang terjadi yaitu ketika sudah ada pengunjung yang datang maka tanggungjawab di setiap jenis pelayanan tidak dapat ditinggalkan. Sedangkan kurangnya literasi kepariwisataan maka pegawai belum mampu menjual dirinya sebagai insan pariwisata.
- b. *Money*. Faktor keuangan yaitu aspek yang sangat menentukan operasional, kendala yang dihadapi yaitu pengelola obyek wisata tidak memiliki kewenangan dalam pengelolaan keuangan, sehingga tidak ada kas keuangan yang tersimpan di obyek wisata Pemandian Air Panas Cipari, semua pendapatan penjualan tiket langsung disetorkan ke kas daerah. Sehingga apabila dalam operasional terjadi kerusakan atau kegiatan yang membutuhkan biaya maka tidak dapat dilakukan. Fungsi pengelolaan keuangan berada pada bidang pariwisata Dinas Pemuda, Olahraga dan Pariwisata mengikuti sistem penganggaran tahunan dan anggaran perubahan. Secara umum faktor keuangan tidak berdampak secara signifikan, meskipun sistem pengelolaan keuangan dilakukan dengan sistem kerja pemerintah, berbeda dengan pengelola swasta yang setiap saat tersedia uang dalam bentuk kas operasional. Dalam operasional harian tidak tentu mengeluarkan biaya operasional yang besar, tetapi ketika terjadi kerusakan mesin atau untuk kebutuhan tertentu, maka kebutuhan tersebut tidak dapat segera dilakukan, sehingga pelayanan kepada pengunjung dapat terganggu.
- c. *Method*. Sistem kerja yang diterapkan dalam operasional obyek wisata Pemandian Air Panas Cipari yaitu sistem pembagian kewenangan dalam pengelolaan obyek wisata Pemandian Air Panas Cipari, penanggungjawab tertinggi pengelola obyek wisata Pemandian Air Panas Cipari hanya jabatan koordinator kerja, dalam struktur organisasi dibawah kewenangan sub bidang pengembangan destinasi wisata sehingga tidak memiliki kewenangan dalam menentukan implementasi strategi pengembangan. Secara organisasi obyek wisata Pemandian Air Panas Cipari juga belum ditetapkan sebagai unit pelaksana teknis yang memiliki susunan anggaran, merencanakan kegiatan dan melakukan evaluasi dan perbaikan peningkatan kualitas pelayanan sendiri. Semua kewenangan masih menjadi kewenangan kepala bidang pariwisata Dinas Pemuda, Olahraga dan Pariwisata Kabupaten Cilacap. Penyusunan dan rencana program dan kegiatan sesuai bidang tugasnya dilakukan oleh sub unit bidang pariwisata, tetapi bukan berarti dengan menerapkan sistem pengelolaan saat ini tidak dapat memberikan pelayanan kepada pengunjung. Prinsip yang perlu dikembangkan oleh pengelola adalah melaksanakan pelayanan

kepariwisataan baik produk maupun jasa pariwisata dengan memberikan pelayanan yang memuaskan, memenuhi unsur sapta pesona meliputi keamanan, ketertiban, kebersihan, kesejukan, keindahan, keramahan sehingga memberikan kenangan bagi pengunjung untuk dapat menjadi daya dorong untuk berkunjung kembali.

- d. *Materials*. Berdasarkan data yang terkumpul dapat dijelaskan yaitu semua kebutuhan bahan dan alat yang digunakan disuplai atau dipasok oleh sub bidang pengembangan destinasi wisata, artinya pengelola obyek wisata Pemandian Air Panas Cipari tidak memiliki kewenangan untuk melakukan pengadaan bahan dan peralatan sendiri, sehingga jika persediaan bahan dan material habis maka aktivitas yang membutuhkan bahan dan material tersebut tidak dapat dilakukan. Faktor kendala material terdiri dari, pengelola obyek wisata Pemandian Air Panas Cipari masih sering mengalami kekurangan bahan dan peralatan yang dibutuhkan untuk operasional dan pelayanan kepada pengunjung, jika bahan dan peralatan tersebut aktivitas yang harus dilakukan tidak dapat dilakukan, atau dilakukan tanpa bahan dan peralatan tersebut. pelaksanaan pekerjaan yang tidak sesuai dengan prosedur dapat menyebabkan kerusakan atau bahkan menimbulkan bahaya bagi petugas amupun pengunjung.

Faktor pendukung meliputi:

- a. *Market*. Keberadaan obyek wisata Pemandian Air Panas Cipari yang sudah cukup lama mendorong keberadaannya sudah cukup dikenal di masyarakat sekitar khususnya kabupaten Cilacap dan sebagian masyarakat Jawa Barat, bahkan ada pengunjung dari luar kedua daerah tersebut yang secara sukarela menceritakan pengalamannya kepada saudara dan temannya tentang obyek wisata Pemandian Air Panas Cipari. Untuk saat ini sudah banyak sekolah-sekolah PAUD, TK dan SD yang berkunjung ke obyek wisata Pemandian Air Panas Cipari meskipun pengelola tidak pernah melakukan kegiatan pemasaran ke sekolah-sekolah.
- b. *Pegawai*. Salah satu kekuatan yang dimiliki oleh tim operasional obyek wisata Pemandian Air Panas Cipari adalah memiliki loyalitas dan integritas yang tinggi, misalnya kekompakan dalam melaksanakan pekerjaan, kesediaan menginisiasi mengadakan pentas seni dan budaya yang dapat meningkatkan jumlah pengunjung dengan menggunakan biaya sendiri, dan baru digantikan dari hasil penyelenggaraan pentas seni dan budaya, sedangkan integritas pegawai dapat dilihat dari kejujuran dan kepedulian dalam menjaga keberlangsungan wisata Pemandian Air Panas Cipari agar tetap diminati oleh pengunjung.

SIMPULAN DAN SARAN

Berdasarkan hasil penelitian dan pembahasan, maka dapat disimpulkan sebagai berikut.

1. Secara keseluruhan implementasi strategi pengembangan obyek wisata Pemandian Air Panas Cipari Kabupaten Cilacap belum dapat dicapai secara optimal. Kondisi operasional saat ini hanya bergantung pada tingkat kunjungan yang terjadi. Pengelola obyek wisata tidak melakukan persiapan khusus atau pun melakukan kegiatan khusus yang bertujuan untuk meningkatkan kunjungan. Secara keseluruhan pengelola obyek wisata Pemandian Air Panas Cipari tidak merumuskan rencana pengembangan tujuan tahunan, melakukan peningkatan kinerja Pemasaran hingga 40%, pengendalian biaya dan pengelolaan Sumber Daya Manusia. hal ini sangat berbeda dengan sistem kerja pada obyek wisata yang dikelola oleh pihak swasta, yang pada umumnya melakukan upaya peningkatan pelayanan kepada pengunjung setiap waktu, melakukan promosi dan pemasaran untuk meningkatkan kunjungan dan meningkatkan keterampilan karyawan. Meskipun Pengelola obyek wisata Pemandian Air Panas Cipari diberikan tanggungjawab untuk mencapai target pendapatan yang menyumbang pendapatan asli daerah dari retribusi penjualan tiket masuk, namun hingga saat ini pengelola hanya menjalankan rutinitas membersihkan area dan melayani pengunjung.
2. Setidaknya ada lima faktor penghambat dan dua faktor pendukung yang ikut serta menentukan operasional obyek wisata Pemandian Air Panas Cipari. Faktor penghambat meliputi aspek *Man, Money, Method, Materials*, sedangkan faktor pendukung meliputi *man*, dan *market*.

Faktor penghambat meliputi:

- a. *Man* yaitu jumlah SDM yang sangat terbatas dan kurang memahami konsep produk dan pelayanan jasa pariwisata, sehingga adanya keterbatasan jumlah pegawai maka setiap orang hanya fokus pada setiap jenis dan produk wisata hanya ditangani, karena ketika sudah ada pengunjung yang datang maka tanggungjawab di setiap jenis pelayanan tidak dapat ditinggalkan. Sedangkan kurangnya literasi kepariwisataan maka pegawai belum mampu menjual dirinya sebagai insan pariwisata, seperti dari cara berpenampilan, menggunakan seragam dan atribut, serta totalitas dalam memberikan pelayanan kepada pengunjung.
- b. *Money*, yaitu pengelola obyek wisata tidak memiliki kewenangan dalam pengelolaan keuangan, sehingga tidak ada kas keuangan yang tersimpan di obyek wisata Pemandian Air Panas Cipari, semua pendapatan penjualan tiket langsung disetorkan ke kas daerah. Sehingga apabila dalam operasional terjadi kerusakan atau kegiatan yang membutuhkan biaya maka tidak dapat dilakukan. Fungsi pengelolaan keuangan berada pada bidang pariwisata Dinas Pemuda, Olahraga dan Pariwisata mengikuti sistem penganggaran tahunan dan anggaran perubahan.
- c. *Method* yaitu sistem pembagian kewenangan dalam pengelolaan obyek wisata Pemandian Air Panas Cipari, penanggungjawab tertinggi pengelola obyek wisata Pemandian Air Panas Cipari hanya jabatan koordinator kerja, dalam struktur organisasi dibawah kewenangan sub bidang pengembangan destinasi wisata sehingga tidak memiliki kewenangan dalam menentukan implementasi strategi pengembangan. Secara organisasi obyek wisata Pemandian Air Panas Cipari juga belum ditetapkan sebagai unit pelaksana teknis yang memiliki susunan anggaran, merencanakan kegiatan dan melakukan evaluasi dan perbaikan peningkatan kualitas pelayanan sendiri. Semua kewenangan masih menjadi kewenangan kepala bidang pariwisata Dinas Pemuda, Olahraga dan Pariwisata Kabupaten Cilacap.
- d. *Materials* yaitu semua kebutuhan bahan dan alat yang digunakan disuplai atau dipasok oleh sub bidang pengembangan destinasi wisata, Pengelola obyek wisata Pemandian Air Panas Cipari tidak memiliki kewenangan untuk melakukan pengadaan bahan dan peralatan sendiri, sehingga jika persediaan bahan dan material habis maka aktivitas yang membutuhkan bahan dan material tersebut tidak dapat dilakukan.

Faktor pendukung meliputi:

- a. *Market* yaitu keberadaan obyek wisata Pemandian Air Panas Cipari sudah cukup dikenal di masyarakat sekitar khususnya kabupaten Cilacap dan sebagian masyarakat Jawa Barat, bahkan ada pengunjung dari luar kedua daerah tersebut yang secara sukarela menceritakan pengalamannya kepada saudara dan temannya tentang obyek wisata Pemandian Air Panas Cipari.
- b. Pegawai memiliki loyalitas dan integritas yang tinggi, misalnya kekompakan dalam melaksanakan pekerjaan, kesediaan menginisiasi mengadakan pentas seni dan budaya yang dapat meningkatkan jumlah pengunjung dengan menggunakan biaya sendiri, dan baru digantikan dari hasil penyelenggaraan pentas seni dan budaya. sedangkan integritas pegawai dapat dilihat dari kejujuran dan kepedulian dalam menjaga keberlangsungan wisata Pemandian Air Panas Cipari agar tetap diminati oleh pengunjung.

Berdasarkan simpulan temuan penelitian maka dapat disampaikan beberapa saran bagi pihak-pihak yang memiliki kewenangan dalam menentukan strategi pengembangan obyek wisata Pemandian Air Panas Cipari sebagai berikut:

1. Melakukan penyesuaian kewenangan dan pengembangan kapasitas organisasi dalam pengelolaan obyek wisata Pemandian Air Panas Cipari misalnya ditetapkan sebagai Unit Pelaksana Teknis Dinas atau membentuk Badan Layanan Umum Daerah, sehingga pengelola memiliki kewenangan dan otonomi dalam mengelola keuangan, menyusun perencanaan program, pengembangan fasilitas dan pengembangan SDM secara mandiri sehingga mampu menjadi solusi keterbatasan dalam hal anggaran dan penyederhanaan birokrasi yaitu

- pengelola obyek wisata Pemandian Air Panas Cipari dapat merumuskan strategi pengembangan secara mandiri.
2. Meningkatkan jumlah SDM dan meningkatkan kompetensi bidang kepariwisataan untuk mendukung peningkatan kualitas pelayanan memenuhi unsur sapta pesona yang meliputi aspek keamanan, ketertiban, kebersihan, kesejukan, keindahan, keramahan, dan kenangan.
 3. Memenuhi kebutuhan *materials* yang dibutuhkan untuk mendukung operasional yaitu semua kebutuhan bahan dan alat yang digunakan disuplai atau dipasok sesuai dengan kebutuhan, sehingga tidak mengalami kehabisan atau kekurangan bahan dan peralatan yang dibutuhkan.
 4. Dalam pengembangan strategi jangka panjang perlu dilakukan penataan ulang struktur bangunan dan pengembangan fasilitas untuk mengembalikan nilai-nilai sejarah keberadaan obyek wisata Pemandian Air Panas Cipari tidak hanya sebagai konsep rekreasi dan wahana permainan air.

DAFTAR PUSTAKA

- Allio MK. 2005. A Short, Practical Guide to Implementing Strategy. *Journal of Business Strategy*. Vol 26 No. 4 page: 12-21.
- Bartol KM, Srivastava A. 2002. Encouraging Knowledge Sharing: The Role of Organizational Reward Systems. *Journal of Leadership & Organizational Studies*; Vol 9 No. 1 page: 64-76.
- Chau VS. 2008. The Relationship Of Strategic Performance Management To Team Strategy, company performance and organizational effectiveness. *Team Performance Management: An International Journal*. Vol 14 No. ¾. p:113-7.
- Cooper, Fketcher, J., Gilbert, D., & Wanhill, S. 1995. *Tourism, Principles and*. Prantice. Logman, London.
- Fukawa N, Zhang Y. 2016. Understanding B2B Relationships Between an Open-Source Firm and Application Developers: Sharing Profits from Applications and In-Application Advertisements. In: Obal MW, Krey N, Bushardt C, editors. Let's Get Engaged! Crossing the Threshold of Marketing's Engagement Era: Proceedings of the 2014 Academy of Marketing Science (AMS) Annual Conference. Cham: Springer International Publishing. p. 459
- Gebczynska A. 2016. Strategy Implementation Efficiency on the Process Level. *Business Process Management Journal*. 2016 Vol.22 No.6. p:1079-98.
- Hashim MK. 2018. *Strategic Management: Text & Case*. 2nd edition. Thomson Learning, Singapore.
- Hassan H, Ali A, Rahmat I. 2008. Organisational and Managerial Capabilities Factors in Relation to Strategic Planning within the Malaysian Quantity Surveying Firms. *Built Environment Journal*, UiTM.
- Jiang N, Carpenter V. 2013. A case study of issues of strategy implementation in internationalization of higher education. *International Journal of Educational Management*. Vol 27 No. 1.:4-18.
- Kachaner N, King K, Stewart S. 2016. Four Best Practices For Strategic Planning. *Strategy & Leadership*. Vol 44 No. (4): page 26-31.
- Leiper, N.1995. *Tourism Management*, Collingwood RMIT, Victoria.
- Miles, M.B, Huberman, A.M, dan Saldana, J. 2014. *Qualitative Data Analysis, A Methods Sourcebook*, Edition 3, Terjemahan Tjetjep Rohindi Rohidi, UI Press, Jakarta.
- Miller, Kesley 2020. *Management Essentials: A Manager's Guide to Successful Strategy Implementation*. Havard Business School University Online. (Online) <https://online.hbs.edu/blog/post/strategy-implementation-for-managers>. Diakses tanggal 3 Juli 2022.
- Mohamed ZA, Ann HJ, Yee WF. 2013. *Strategic Management*. Terjemah Fajar Shah Alam Oxford, London.
- Stewart RA, Mohamed S, Daet R. 2002 Strategic implementation of IT/IS projects in construction: a case study. *Automation in Construction*. Vol 11 No. 6. page: 681-94.
- Undang-undang Nomor 10 Tahun 2009 Tentang Kepariwisataaan.
- Voberda HW, Morgen ER, Reinmoellers P, Hitt AM, Ireland RD, Hoskisson RE. 2011. *Strategic Management: Competitiveness and Globalization (Concept and Cases)*. South-Western Cengage Learning, United Kingdom.

Wibowo MA, Astana INY, Rusdi HA. 2015. An Analysis of Bidding Strategy, Project Performance and Company Performance Relationship in Construction. *Procedia Engineering*. Issue 125. page 95-102.