

MANAJEMEN STRATEGI PARIWISATA DALAM KETAHANAN PEREKONOMIAN PADA MASA PANDEMI COVID-19 OLEH DINAS PARIWISATA, KEPEMUDAAN, DAN OLAHRAGA KABUPATEN MOJOKERTO (STUDI PADA UBALAN WATERPARK)

Novrima Wahyu Danarsasi

S1 Ilmu Administrasi Negara, Fakultas Ilmu Sosial dan Hukum, Universitas Negeri Surabaya
novrima.19106@mhs.unesa.ac.id

Meirinawati

S1 Ilmu Administrasi Negara, Fakultas Ilmu Sosial dan Hukum, Universitas Negeri Surabaya
meirinawati@unesa.ac.id

Abstrak

Pariwisata di Indonesia merupakan sektor ekonomi penting. Kabupaten Mojokerto memiliki potensi wisata menarik dan layak dijadikan sebagai destinasi pariwisata. Adanya covid-19 menghambat perkembangan pariwisata dan pertumbuhan perekonomian di sektor pariwisata. Berdasarkan permasalahan yang ada, Dinas Pariwisata, Kepemudaan, dan Olahraga Kabupaten Mojokerto berupaya membuat strategi untuk menyikapi dampak pandemi covid-19 dalam sektor pariwisata. Tujuan penelitian ini ialah untuk mengkaji tentang Manajemen Strategi Pariwisata dalam Ketahanan Perekonomian Pada Masa Pandemi Oleh Dinas Pariwisata, Kepemudaan, Dan Olahraga Kabupaten Mojokerto. Fokus penelitian yang digunakan ialah teori Fred. R. David, (2011) tentang tahapan *Strategic Management* yakni perumusan strategi, implementasi strategi, dan evaluasi strategi. Penelitian ini menggunakan metode penelitian kualitatif yang bersifat deskriptif. Teknik pengumpulan data menggunakan metode wawancara, dokumentasi dan observasi. Analisis data kualitatif dilakukan secara interaktif dengan tahapan *data collection*, *data reduction*, *data display*, dan *conclusion drawing/verification*. Hasil penelitian pada aspek perumusan strategi sudah cukup baik, meskipun terdapat beberapa kelemahan. Pada implementasinya pengelola diberikan pelatihan dan pembinaan untuk meningkatkan keterampilan. Di masa pandemi objek wisata sempat dibuka, strategi yang dibuat Disparpora dan Ubalan yakni penerapan dan pengawasan protokol kesehatan ketat, promosi wisata, serta pemanfaatan IT dan media yang sudah cukup baik. Tetapi konten di media sosial Ubalan masih sedikit. Pada tahap evaluasi, implementasi strategi perlahan dapat meningkatkan kunjungan wisatawan meskipun belum maksimal, karena kuota pengunjung objek wisata masih dibatasi. Saran yang diberikan yakni mengembangkan konten media sosial Ubalan, mensosialisasikan “*Tourism Information Center*”, melakukan pelatihan rutin dan menerapkan *reward and punishment*, serta membuat strategi pemasaran online.

Kata Kunci: Manajemen Strategi, Pariwisata, Disparpora

Abstract

Tourism is a significant economic sector in Indonesia. Mojokerto Regency, East Java, is one place with good tourism potential that deserves to be utilised as a tourist destination. COVID-19's existence has impacted tourism development and economic progress in the tourism sector. Based on the existing issues, the Mojokerto Regency Department of Tourism, Youth, and Sports is attempting to develop a strategy to address the impact of the Covid-19 epidemic on the tourism sector. The goal of this study is to look at the Department of Tourism, Youth, and Sports of Mojokerto Regency's strategic management of the tourism sector in the context of economic resilience during the pandemic. The theory in Fred.book, R.David's (2011) on Strategic Management, especially strategy formulation, strategy implementation, and strategy evaluation, is the topic of the research. The research approach used in this study is descriptive qualitative research. Interviews, documentation, and observation are all used to acquire data. Data collection, data reduction, data display, and conclusion drawing/verification were all done in real time during qualitative data analysis. The research findings on the topic of strategy formation are generally positive, albeit there are some flaws. Managers are provided training and coaching to help them improve their skills as part of the implementation. During the pandemic, when tourism objects were opened, Disparpora and Ubalan's strategies included the implementation and supervision of strict health protocols, tourism promotion, and the use of IT and media, which were already quite good; the only problem was that Ubalan's social media had little content. The adoption of the strategy can gradually enhance tourist visits during the assessment stage, albeit this has not been maximized because the quota for tourist attraction visitors is still limited. Building Ubalan social media material, socializing the "Tourism Information Center," doing routine training and implementing reward and punishment, and developing online marketing techniques are among the proposals made.

Keywords: Strategic Management, Tourism, Disparpora

PENDAHULUAN

Indonesia merupakan negara beriklim tropis yang mempunyai banyak pulau, keanekaragaman budaya, flora, fauna, dan daya tarik wisata. Adanya keanekaragaman tersebut membuat Indonesia dan pulau yang ada di dalamnya kaya akan destinasi pariwisata serta keindahan alam.

Pariwisata adalah padanan kata Bahasa Indonesia, sedangkan untuk istilah dalam Bahasa Inggris ialah *tourism*. Kata “pariwisata” berasal dari kata pari dan wisata. Pari berarti banyak, berkali-kali dan berputar-putar, sedangkan wisata berarti perjalanan atau bepergian. Jadi pariwisata berarti perjalanan atau bepergian yang dilakukan secara berkali-kali atau berkeliling (Muljadi, 2009). Pariwisata merupakan aset milik daerah yang dapat dilestarikan, dikembangkan, serta memberikan manfaat bagi suatu wilayah dan masyarakat.

Pada tahun 2009, pariwisata menempati urutan ketiga dalam hal penerimaan devisa setelah komoditi minyak dan gas bumi serta minyak kelapa sawit (Yakup, 2019), pariwisata di suatu daerah harus dikembangkan dengan baik. Jika pengembangan tidak dipersiapkan dengan baik, dikhawatirkan nantinya akan menimbulkan resiko.

Objek dan daya tarik wisata dalam UU Nomor 10 Tahun 2009 tentang Kepariwisata:

“Segala sesuatu yang memiliki keunikan, keindahan, dan nilai keanekaragaman kekayaan alam, budaya dan hasil buatan manusia yang menjadi sasaran wisatawan dan daerah tujuan wisatawan daerah yang selanjutnya disebut destinasi pariwisata”.

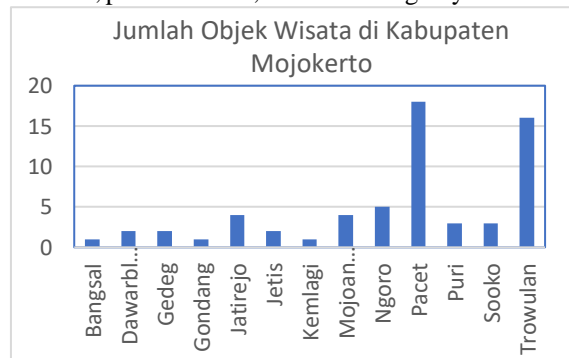
Destinasi pariwisata ialah kawasan geografis yang berada dalam suatu wilayah dan terdapat daya tarik wisata, fasilitas pariwisata, fasilitas umum, aksesibilitas, dan masyarakat yang saling terkait dalam terwujudnya kepariwisataan. Pernyataan tersebut diperkuat dalam Puslitbang Kepariwisata Kementerian Pariwisata RI (2001) bahwa destinasi pariwisata ialah suatu entitas mencakup wilayah geografis yang di dalamnya terdapat komponen produk wisata dan pendukung lain seperti pelaku industri pariwisata, masyarakat dan institusi yang bersinergis dalam menciptakan motivasi kunjungan dan pengalaman berkunjung wisatawan. Adapun pariwisata di Indonesia terdiri dari wisata sejarah atau peninggalan purbakala, wisata alam, religi, budaya, wisata belanja, dan wisata kuliner. Adanya objek wisata yang beragam, membuktikan bahwa potensi dan kebudayaan bisa menjadi keunggulan dan daya tarik suatu wilayah.

Albarq (dalam Hermawan, 2017) menyatakan bahwa minat berkunjung wisatawan sama dengan minat pembelian. Dimensi pemasaran memuat pernyataan bahwa minat beli akan dipengaruhi oleh stimulus serta persepsi positif terhadap suatu produk (Susanto & Kotler, 2000). Berdasarkan keadaan di lapangan, dari sudut sosial keberadaan objek wisata memperluas lapangan kerja. Mulai dari proses pembangunan, pengadaan fasilitas, dan aktifitas UMKM. Sudut ekonomi ditunjukkan melalui kegiatan pariwisata yang memberikan pemasukan terhadap PAD bersumber dari pajak, retribusi parkir dan tiket masuk objek wisata, serta pelaku UMKM yang mengembangkan bisnisnya di area pariwisata.

Prastiwi (2016) menyatakan sebagai negara berkembang, Indonesia terus berusaha mengelola dan mengembangkan sumber daya semaksimal mungkin. Pada abad ke-21 sektor industri pariwisata dapat menjadi pendorong bagi perekonomian dunia. Jawa Timur merupakan provinsi di Indonesia yang memiliki keindahan alam dan keberagaman potensi, serta menjadi salah satu Provinsi dengan jumlah kunjungan tertinggi. Wisata alam di Jawa Timur merupakan salah satu kelompok destinasi unggulan.

Mojokerto yang dijuluki sebagai Kota Onde-onde merupakan daerah di Jawa Timur yang memiliki potensi wisata yang layak dijadikan sebagai destinasi pariwisata, meliputi wisata alam, wisata wahana, wisata kuliner, serta wisata sejarah yang dapat dijadikan sebagai pelestarian budaya dan icon sejarah di Mojokerto.

Di sebelah selatan Kabupaten Mojokerto terdapat kawasan pegunungan yakni Desa Trawas, Claket, dan Pacet yang terdapat banyak objek wisata favorit, mulai dari wisata pegunungan yakni Gunung Pundak, Gunung Penanggungan, wisata alam, wisata wahana, permainan air, dan lain sebagainya.



Grafik 1. Jumlah Objek Wisata Kabupaten Mojokerto

Sumber: Disparpora Kabupaten Mojokerto

Seiring berjalannya waktu, dengan hasil tinjauan dan pertimbangan pemerintah, beberapa

wilayah salah satunya Kabupaten Mojokerto bisa mulai menerapkan *new normal* sejak 1 Juni 2020. Disparpora memulai *new normal* dengan membuka sebagian objek wisata yang ada di Kabupaten Mojokerto. Sebelum adanya pandemi, saat akhir pekan atau hari libur pengunjung Ubalan Waterpark selalu ramai, tidak seperti saat ini. Tujuan lain dibukanya objek wisata ialah untuk membangkitkan kembali sektor usaha yang ada di sekitarnya. Hal tersebut sejalan dengan yang dikatakan oleh Menteri Pariwisata dan Ekonomi Kreatif RI (Sandiaga Uno) pada salah satu webinar yang saya ikuti, bahwa:

“Kita harus gercep (gerak cepat), geber (gerak bersama), dan gaspol dalam upaya pemulihan pariwisata. Karena kita tidak punya banyak waktu, sektor ini (Parekraf) sudah didera pandemi, dan kita harus mampu menghadirkan kebijakan yang tepat sasaran, tepat manfaat, dan tepat waktu”. (Webinar tanggal 20 April 2021)

Pernyataan yang disampaikan oleh Bapak Menteri Pariwisata dan Ekonomi Kreatif RI dapat dijadikan motivasi dalam menyikapi pandemi yang menahan aktivitas manusia, laju ekonomi, serta sesuai dengan tujuan pemerintah yang mencoba memperbaiki segala sektor termasuk sektor pariwisata yang sempat terhenti beberapa bulan.

Kecamatan Pacet terletak di kaki Gunung Penanggungan dan Gunung Welirang, sehingga udaranya sejuk, pemandangannya asri, serta merupakan daerah pertanian yang subur. Keunggulan tersebut menjadi daya tarik wisatawan untuk datang ke Pacet. Pada Rembug Desa Kecamatan Pacet tahun 2019 tertulis salah satu misi dan target pembangunan Kecamatan Pacet ke depan ialah mewujudkan “Pacet Kota Idaman” atau kepanjangannya yakni “Pacet kota wisata indah damai dan nyaman” (mojokertokab.go.id, 2019). Tetapi sejak 2 tahun ini muncul wabah covid-19, seluruh wilayah yang ada di belahan dunia ini terdampak adanya pandemi. Sehingga kegiatan kepariwisataan tidak berjalan seperti biasanya.

Adanya penyebaran wabah virus covid-19 sejak awal tahun 2020 menimbulkan dampak pada berbagai sektor. Berdasarkan data Dinas Kesehatan Kabupaten Mojokerto pada tanggal 19 Oktober 2021, tercatat kasus Virus Corona di Kabupaten Mojokerto yang terkonfirmasi positif sebanyak 7964, dengan rincian isolasi atau positif sebanyak 14 pasien, sembuh 7724 pasien, dan meninggal 226 jiwa. Upaya pemerintah dalam menanggulangi wabah covid-19 ialah dengan membuat kebijakan *Lockdown*, Pembatasan Sosial Berskala Besar

(PSBB), *new normal*, dan Pemberlakuan Pembatasan



Gambar 1. Peta sebaran covid-19 Kabupaten Mojokerto

Sumber: Dinas Kesehatan Kabupaten Mojokerto

Kegiatan Masyarakat (PPKM).

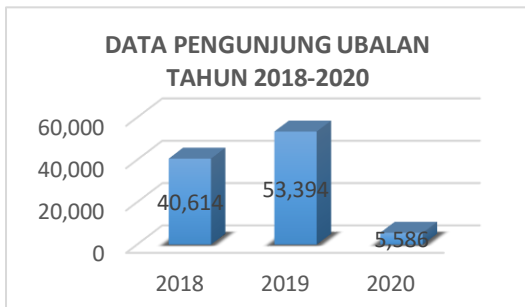
Masa pandemi ini menimbulkan dampak negatif di sektor perdagangan, pendidikan, transportasi, perekonomian, pariwisata, dll. (Tilak and Vidyapeeth, 2021) berpendapat:

“COVID-19 cases had observed as well as all major cities. The Planet Health Organization (WHO) has proclaimed a global health crisis, which has had a significant impact on how we perceive our world and our daily lives. Not only does the rate of contagion or infection, as well as the patterns of transmission of this disease, put everyone's sense of action in jeopardy, but the safety measures put in place to contain the virus's spread also necessitate social distancing through non-participation from doing what is fundamentally human, which is to find comfort in the company of others”.

Mengingat adanya kebijakan pemerintah yang membatasi segala kegiatan atau interaksi masyarakat secara langsung, pada era *lockdown* dan PSBB objek wisata di Kabupaten Mojokerto harus ditutup total. Berdasarkan hal tersebut, diperlukan strategi di sektor pariwisata. Wibowo, dkk (2017) menyatakan hingga saat ini pariwisata memiliki peranan strategis dalam pembangunan ekonomi. Banyak negara yang terus mengembangkan potensi pariwisata sebagai sektor unggulan dalam upaya penciptaan lapangan pekerjaan, hingga pengentasan kemiskinan.

Mengutip berita dari Radar Mojokerto, selama masa pandemi jumlah pengunjung Ubalan Waterpark mengalami penurunan hingga 40 persen. Saat masa pandemi, jumlah pengunjung di akhir pekan sekitar 500 orang. Sedangkan sebelum pandemic jumlah pengunjung mencapai 800 orang

(radarmojokerto.jawa-pos.com, 2020).



Grafik 2. Data Pengunjung Ubalan Waterpark
Sumber: Disparpora Kabupaten Mojokerto

Tidak hanya berdampak ke pemasukan pemerintah melalui sektor pariwisata, melainkan juga berdampak ke masyarakat sekitar yang bekerja di area objek wisata, seperti penjual, juru parkir, sopir, penyedia jasa sewa kuda. Potensi yang ada pada suatu wilayah, erat kaitannya dengan sumber daya manusia yang ada di sekitarnya. Menurut Rahma (dalam Meirinawati, dkk, 2018) *local economic development means as the establishment of collective cooperation among the government, as well as the governmental and public sector to exploit the resources that belong to be generated in the economy local, independent, sustainable and strong is referred to as local economic development.*

Dari banyaknya objek wisata yang ada di Kecamatan Pacet, Ubalan Waterpark menjadi pilihan lokasi penelitian karena merupakan salah satu objek wisata legendaris, yang sudah ada sejak tahun 70-an. Dahulu namanya ialah Ubalan Pacet atau Pemandian Ubalan. Pada bulan Desember 2017 wisata Ubalan telah mengalami revitalisasi dengan nama baru yaitu wisata Ubalan Waterpark Pacet. Revitalisasi merupakan bagian dari cita-cita Disparpora Kabupaten Mojokerto untuk mengembangkan pariwisata, meningkatkan daya tarik wisatawan, dan memfasilitasi pengunjung.

Wahana baru di Ubalan Waterpark adalah penambahan kolam bermain anak, *water slider*, *water splash*, *water boom*. Sedangkan wahana yang sudah ada sejak lama ialah area *playground*, *outbond*, dan sepeda air berbentuk bebek. Tepat di sebelah kolam renang terdapat pendopo yang kerap digunakan untuk beberapa acara. Setelah direvitalisasi, tidak lama kemudian objek wisata ini terdampak adanya pandemi virus covid-19. Masalah pandemi ini mempengaruhi ruang gerak masyarakat, dan menimbulkan kerugian bagi Ubalan Waterpark.

Berdasarkan permasalahan yang tengah dihadapi, Disparpora Kabupaten Mojokerto dan Ubalan berupaya membuat strategi untuk mengaktifkan kembali kegiatan pariwisata, guna memperbaiki perekonomian di sektor pariwisata

pada masa pandemi. Strategi sendiri ialah salah satu alat untuk mencapai tujuan. David (2011) mengemukakan strategi adalah aksi potensial yang membutuhkan keputusan manajemen inti dan sumber daya dalam jumlah besar. Strategi mempengaruhi perkembangan jangka panjang, biasanya untuk lima tahun kedepan, dan berorientasi ke masa yang akan datang. Strategi perlu mempertimbangkan faktor internal maupun eksternal yang sedang dihadapi.

Manajemen strategi ialah proses yang dirancang untuk melakukan identifikasi tujuan organisasi, sumber daya, dan bagaimana sumber daya yang ada dapat dimanfaatkan secara efektif dan efisien. Pendapat lain menyampaikan strategi merupakan usaha memadukan kecakapan dan sumber daya yang dimiliki oleh organisasi dengan peluang yang ada di lingkungan organisasi (Maharisi, dkk 2014).

Praktik manajemen strategis dalam konteks berbagai industri dianggap sebagai topik diskusi yang sedang berlangsung di kalangan sarjana (Fuertes, dkk., 2020; Mohamed., dkk., 2019; Sarker & Rahman, 2018). Manajemen strategi yang mulanya berkembang dalam usaha bisnis, kini telah dipraktikkan ke dalam berbagai organisasi seperti organisasi pemerintahan (Wijayati, 2010). Adanya manajemen strategi dapat membantu organisasi merancang susunan strategi untuk mencapai tujuan organisasi atau memecahkan persoalan.

Menurut Niswah & Meirinawati (2015) terdapat dua hal penting yang dapat disimpulkan yaitu 1) manajemen strategis terdiri dari tiga proses yaitu pembuatan, penerapan, dan evaluasi/kontrol strategi, mencakup usaha untuk memonitor seluruh hasil pembuatan dan penerapan strategi; 2) manajemen strategi fokus pada penyatuan aspek-aspek pemasaran, riset dan pengembangan keuangan atau akuntansi serta produksi operasional sebuah bidang.

Proses manajemen strategis merupakan suatu keputusan dan tindakan yang diperlukan untuk mencapai daya saing dan tujuan strategis. Ubalan Waterpark termasuk objek wisata yang terdampak pandemi covid-19, namun sejak diterapkannya *new normal* dan PPKM, Ubalan mulai dibuka kembali. Berkaca pada latar belakang permasalahan di atas maka peneliti tertarik untuk mengkaji lebih dalam tentang “Manajemen Strategi Pariwisata Dalam Ketahanan Perekonomian Pada Masa Pandemi Covid-19 oleh Dinas Pariwisata, Kepemudaan, dan Olahraga Kabupaten Mojokerto (Studi Pada Ubalan Waterpark)”.

METODE

Penelitian ini menggunakan metode penelitian kualitatif yang bersifat deskriptif yakni mengkaji Manajemen Strategi Pariwisata Dalam Ketahanan Perekonomian Pada Masa Pandemi Covid-19 oleh Dinas Pariwisata, Kepemudaan, dan Olahraga Kabupaten Mojokerto (Studi Pada Ubalan Waterpark). Lokasi Penelitian dilakukan di Dinas Pariwisata, Pemuda dan Olah Raga (Disparpora) Kabupaten Mojokerto, serta Objek Wisata Ubalan Waterpark. Fokus penelitian yang digunakan ialah tiga tahapan proses manajemen strategis oleh David (2011) yakni:

- 1) Perumusan Strategi (*strategy formulation*) dalam penelitian ini meliputi identifikasi peluang eksternal organisasi dan ancaman, kekuatan dan kelemahan internal, perumusan tujuan, menghasilkan strategi alternatif, dan memilih strategi tertentu untuk mencapai tujuan;
- 2) Implementasi Strategi (*strategy implementation*). Pada tahap ini dilakukan pengembangan dan implementasi strategi pendukung kemajuan pariwisata, mempersiapkan anggaran, mengatur usaha pemasaran, serta mengembangkan sistem teknologi dan informasi;
- 3) Evaluasi Strategi (*strategy evaluation*), yaitu tahap pengawasan implementasi strategi pada Ubalan Waterpark, apakah sudah berjalan sesuai dengan perencanaan strategi yang dipilih, dan apakah hasilnya sudah optimal.

Berdasarkan teori tersebut, penulis dapat mengetahui mulai dari formulasi strategi, implementasi strategi, hingga akhirnya dilakukan evaluasi strategi. Menurut Sugiyono (2015) teknik pengumpulan data ialah langkah yang paling strategis dalam penelitian, karena tujuan dari penelitian adalah mendapatkan data. Teknik pengumpulan data untuk mendapatkan data yang relevan pada penelitian ini ialah sumber data primer dan sekunder. Pada sumber data primer, penulis mendapatkan data dan dokumentasi melalui observasi ke lokasi penelitian yaitu area Ubalan Waterpark, dan Disparpora Kabupaten Mojokerto, sedangkan wawancara dilakukan dengan beberapa narasumber yaitu Bu Mega selaku Kepala Seksi Pariwisata Disparpora Kabupaten Mojokerto, Bu Widya selaku sekretariat Disparpora, Bu Sani penjual di area Ubalan Waterpark, Bu Avi wisatawan, serta warga sekitar objek wisata. Data sekunder diperoleh dari data yang diambil dari buku rencana strategis Kabupaten Mojokerto, buku pesona wisata Bumi Majapahit, PAD pariwisata, dan analisis pasar pariwisata Kabupaten Mojokerto,

serta file dokumentasi lainnya. Pendapat Miles dan Huberman (dalam Sugiyono, 2015) yakni analisis data kualitatif dilakukan secara interaktif dan berlangsung secara terus menerus sampai tuntas. Penulis melakukan analisis data dengan tahapan *data collection*, *data reduction*, *data display*, dan *conclusion drawing/verification*.

HASIL DAN PEMBAHASAN

Wilayah Kabupaten Mojokerto terletak mengitari Kota Mojokerto, secara administratif terdiri dari 18 kecamatan, dan 304 desa. Bagian Utara merupakan daerah bukit kapur, bagian tengah ialah wilayah dataran, bagian Selatan ialah wilayah pegunungan, meliputi Kecamatan Pacet, Trawas, Gondang, Jatirejo (disparporamojokertokab.go.id). Berdasarkan hasil wawancara dengan Bu Mega:

“Kabupaten ini mempunyai potensi yang cukup besar ya mbak, salah satunya dari sektor pariwisata dan kebudayaan. Di tiap klasifikasi destinasi tersebut ada berbagai objek wisata di dalamnya. Semuanya memiliki keberagaman dan keunggulan” (Wawancara tanggal 20 Agustus 2021)

Kecamatan Pacet merupakan salah satu kawasan Pariwisata. Beberapa orang menyebut bahwa Pacet merupakan salah satu destinasi wisata yang menyenangkan. Di kecamatan Pacet juga terdapat wisata kuliner, wisata petik buah, kolam pancing, bumi perkemahan, dsb. Ubalan Waterpark merupakan obyek wisata legendaris yang terletak di



Gambar 2. Objek Wisata Ubalan Waterpark

Sumber: Instagram @ubalanwaterpark, 2018

Desa Pacet.

Adanya pandemi covid-19 memberikan dampak nyata bagi sektor pariwisata. Berkaca dari permasalahan yang ada, maka diperlukan adanya tindakan dari Disparpora Kabupaten Mojokerto dan pengelola Ubalan. Manajemen strategis berfokus pada tindakan yang mengarahkan organisasi dalam menghadapi tantangan agar dapat bertahan di masa depan sesuai visi misi serta tujuan yang telah ditentukan oleh organisasi (Falih Suaedi, 2019).

Manajemen strategi ialah kesatuan keputusan dan tindakan dasar yang dibuat oleh manajemen tertinggi dan diimplementasikan oleh seluruh jajaran

organisasi untuk pencapaian tujuan organisasi (Siagian, 2008). Sedangkan Fred. R. David (2011) menjelaskan bahwa manajemen strategi merupakan perumusan strategi untuk memecahkan suatu tujuan dengan pertimbangan perumusan tujuan dan strategi, identifikasi faktor internal dan eksternal, kemudian melakukan strategi implementasi terhadap apa yang telah dirumuskan. Pada tahap terakhir dilakukan evaluasi strategi.

Melihat pada hasil data yang diperoleh dari analisis terhadap sumber data primer, sebelum ke pembahasan fokus yang digunakan pada penelitian ini adalah mengetahui tahapan proses manajemen strategi menurut David (2011). Adapun tahapan manajemen strategi menurut David ialah perumusan strategi, implementasi strategi, evaluasi strategi. Berikut penjelasan ketiga tahap manajemen strategi:

1. Perumusan strategi (*strategy formulation*)

Perumusan strategi merupakan tahapan paling awal yang dilakukan dalam proses manajemen strategi. Perumusan strategi memuat komponen meliputi visi dan misi, identifikasi kekuatan dan kelemahan internal dan eksternal, perumusan tujuan jangka pendek dan jangka panjang, memilih strategi tertentu, dll.

Tabel 1. Misi Pembangunan Kab. Mojokerto

No	Misi pembangunan Kabupaten Mojokerto adalah :
1	Meningkatkan kualitas keimanan dan ketaqwaan dalam kehidupan bermasyarakat, berbangsa dan bernegara yang selaras dengan semangat revolusi mental untuk memperkuat citra PNS sebagai abdi negara sekaligus pelayanan masyarakat
2	Mewujudkan tata kelola pemerintahan yang baik, akuntabel, bersih dan berwibawa melalui penyelenggaraan pemerintahan dan pelaksanaan pembangunan yang lebih profesional, aspiratif, partisipatif, dan transparan
3	Membangun kemandirian ekonomi yang berdimensi kerakyatan untuk meningkatkan kesejahteraan melalui penguatan struktur ekonomi yang berorientasi pada pengembangan jaringan infrastruktur, UMKM, agrobisnis, agroindustri, dan pariwisata
4	Membuka ruang komunikasi yang efektif dan efisien untuk menumbuhkan kepercayaan social (social trust) dan menstimulasi kreatifitas serta inovasi masyarakat berlandaskan pada etika budaya dan kearifan lokal yang lebih berkarakter
5	Meningkatkan kualitas sumber daya manusia dengan cara memperbesar peluang memperoleh akses pendidikan yang lebih baik untuk mengoptimalkan kemanfaatan ilmu pengetahuan dan teknologi
6	Memperlebar akses dan kesempatan untuk memperoleh pelayanan kesehatan yang mudah dan murah serta mampu menjangkau semua lapisan masyarakat
7	Memperkuat kondusifitas ketertiban dan keamanan serta peningkatan pemberian pelayanan prima di semua sektor bagi masyarakat.

Sumber: Rencana Strategis Tahun 2016-2021
Disparpora Kabupaten Mojokerto, 2017

Wibisono (2006) mendefinisikan visi ialah rangkaian kalimat yang menyatakan cita-cita organisasi yang ingin dicapai di masa depan. Visi Kabupaten Mojokerto adalah “Terwujudnya masyarakat Kabupaten Mojokerto yang mandiri, sejahtera, dan bermartabat melalui penguatan dan

pengembangan perekonomian, pendidikan serta kesehatan”. Kasi Daya Tarik Wisata mengatakan dalam rangka mewujudkan visi Kabupaten Mojokerto, ditetapkan 7 misi. Visi, misi tersebut dipetik dari visi misi Bupati yang dijabarkan dan diserahkan ke dinas terkait, guna menyelaraskan tujuan Dinas dan Pemkab Mojokerto.

Dari tujuh misi Kabupaten Mojokerto, salah satu misi yang erat kaitannya dengan Disparpora ialah Misi ke 3 yakni “Membangun kemandirian ekonomi yang berdimensi kerakyatan untuk meningkatkan kesejahteraan melalui penguatan struktur ekonomi yang berorientasi pada, UMKM, pengembangan jaringan infrastruktur, agrobisnis, agroindustri, dan pariwisata”. Pengembangan pariwisata Kabupaten Mojokerto sudah termasuk dalam program kerja prioritas Pemerintah Daerah Kabupaten Mojokerto periode tahun 2019-2021.

Menurut David selain pengembangan visi misi, tahapan perumusan strategi selanjutnya adalah identifikasi peluang dan ancaman eksternal organisasi. Disparpora dan Ubalan mengalami tantangan dalam menjalankan tugas pokok dan fungsinya di bidang pariwisata. Namun harus diyakini bahwa tantangan dan peluang yang ada dapat dijadikan sebagai upaya pembangunan ke arah yang lebih baik lagi.

Faktor eksternal memuat tentang faktor dari luar yakni peluang (*opportunities*) serta faktor ancaman (*threats*), faktor internal adalah faktor dari dalam meliputi kekuatan (*strengths*) dan kelemahan (*weakness*). Pada faktor eksternal, beberapa peluang sektor pariwisata kabupaten Mojokerto antara lain ialah

1) Ubalan Waterpark merupakan wisata legendaris yang sampai saat ini masih diminati wisatawan, dan masuk dalam Mojokerto Top Destinasi. Berdasarkan hasil wawancara dengan Bu Mega selaku Kasi Daya Tarik Wisata, dikatakan bahwa:

“Di kabupaten Mojokerto hanya ubalan yang memiliki *waterboom* dengan air yang bersih dan segar langsung mengalir dari alam, *food court*nya bersih, spot selfie menarik, *playground* yang nyaman untuk anak-anak, dan area *camping* bukit ubalan yang bisa dipergunakan untuk *camping* bersama keluarga”. (Wawancara tanggal 18 Oktober 2021)

Keunggulan tersebut menjadikan Ubalan masuk dalam top destinasi. Berbagai kategori destinasi wisata dituangkan dalam website Pariwisata Mojokerto serta di buku “Pesona

Wisata Bumi Majapahit”. Buku tersebut juga digunakan sebagai salah satu media promosi.



Gambar 3. Buku Promosi Pariwisata Kabupaten Mojokerto

Sumber: Dokumentasi Peneliti, 2021

Jika Wisata Ubalan Waterpark terus dikembangkan dan lebih dikenal wisatawan, maka Ubalan memiliki peluang untuk menjadi salah satu wisata unggulan di Jawa Timur. Strategi pengembangan dalam renstra Disparpora meliputi pengembangan kawasan pariwisata secara komprehensif, peningkatan kualitas dan keragaman produk usaha dan jasa pariwisata, serta pengembangan kemitraan pemasaran pariwisata terpadu.

- 2) Letak Geografis. Ubalan terletak di Desa Pacet yakni salah satu desa di Kabupaten Mojokerto yang memiliki letak strategis, berada pada jalur lintasan antar beberapa kota di Jawa Timur. Bu Avi salah satu wisatawan Ubalan Waterpark, berpendapat:

“Untuk akses jalan menuju Ubalan sangat mudah. Dekat juga dengan pangkalan ojek, dll” (Wawancara tanggal 13 September 2021)

Faktor tersebut menjadi pertimbangan sebelum seseorang melakukan kunjungan wisata, karena sebagian orang memilih untuk berwisata ke tempat dengan lokasi strategis, serta jalan yang mudah diakses.

- 3) Disparpora sebagai Dinas yang menaungi Pariwisata Kabupaten Mojokerto saat ini sudah menggunakan teknologi informasi yang memadai untuk mempermudah akses informasi, dan menarik minat wisatawan. Bu Mega menyatakan:

“Sekarang ini Disparpora mempunyai *platform* media sosial, website, buku promosi, dll untuk keperluan promosi dan pengenalan daya tarik wisata. Kita juga menerapkan pembayaran non tunai di sebagian objek wisata, salah satunya Ubalan, jadi pakai *scan*

barcode atau *e-banking*.” (Wawancara tanggal 20 Agustus 2021)

Mengingat saat ini teknologi informasi menjadi suatu hal yang banyak dimanfaatkan masyarakat, Disparpora turut mengembangkan sistem IT seperti pembuatan platform untuk pemesanan tiket, pembayaran non-tunai, dan membuat akun sosial media.

- 4) Ubalan Waterpark merupakan objek wisata yang kebersihannya terjaga. Pada tahun 2019 Ubalan mendapatkan penghargaan 10 besar anugerah destinasi wisata dengan toilet terbersih se-Jawa Timur. Ubalan menjadi destinasi yang nyaman untuk refreshing dan berlibur. Menurut salah satu wisatawan:

“Hal yang membuat saya terkesan dengan Ubalan adalah udara sejuk, air yang segar, dan panorama yang apik. Kita bisa melihat pepohonan dan sawah yang ada di sekitar. Pemandangan tidak membosankan, dan suasananya menyenangkan”. (Wawancara tanggal 13 September 2021)



Gambar 4. Panorama di Ubalan Waterpark

Sumber: Instagram @ubalanwaterpark, 2020

Ubalan memiliki wahana utama berupa kolam renang. Air kolam di Ubalan Waterpark menggunakan air asli dari pegunungan tanpa kandungan kaporit.

- 5) Adanya fasilitas yang ada di dalam maupun di luar Ubalan, seperti penginapan, toko atau mini market yang berada di sekitar objek wisata.

Menurut Warga sekitar Ubalan Waterpark:

“Ubalan ini wisata yang dekat dengan mana saja, seperti villa, indomaret, pasar, dll. Tempat kuliner pujasera, lesehan kolam pancing ikan juga tidak jauh, kurang lebih hanya 5 menit jika ditempuh menggunakan motor atau mobil. Jadi wisatawan tidak hanya ke Ubalan, tapi bisa juga belanja dan kulineran”. (Wawancara tanggal 25 Agustus 2021).

Fasilitas yang ada di dalam objek wisata sudah cukup memenuhi kegiatan kepariwisataan. *Food court* di Ubalan bersih dan menyediakan berbagai menu makanan dan minuman. Fasilitas toilet/MCK dan tempat

ganti tersedia beberapa ruang dan cukup bersih. Ruang informasi digunakan untuk

Tabel 2. Fasilitas di Ubalan Waterpark

DI DALAM	DI LUAR
Food court	Musholla
Tempat ganti	Penginapan
Toilet	Pos penjagaan
Gedung serbaguna	Tempat parkir motor, mobil, bus
Listrik	Akses jalan memadai
Ruang informasi	Pos pembelian tiket

Sumber: Dokumentasi Peneliti, 2021

memperoleh informasi seputar Ubalan.

Fasilitas yang belum ada di dalam Ubalan ialah ruang laktasi. Bagi sebagian orang, kegiatan laktasi kurang nyaman dilakukan di tempat umum atau keramaian. Sehingga ruang laktasi perlu disediakan untuk wisatawan maupun individu yang bekerja di objek wisata.

Adapun fasilitas di luar Ubalan ialah tempat parkir motor, mobil, dan bus. Tempat parkir menjadi fasilitas yang mempengaruhi kelancaran lalu lintas, dan keamanan kendaraan wisatawan. Jalan menuju Ubalan mudah diakses, medan jalannya bagus dan papan petunjuk arahnya jelas.

Objek wisata yang nyaman dapat diwujudkan dengan penyediaan sarana dan prasarana infrastruktur yang memadai, kualitas pelayanan dari semua stakeholder pariwisata, jalan bebas macet dan banjir, tempat parkir aman, tersedia produk lokal sebagai oleh-oleh, lingkungan yang bersih dengan udara segar, serta tersedia pusat informasi wisata (Iqbal & Kurniawan, 2017).



Gambar 5. Penjual di Depan Area Ubalan

Sumber: Dokumentasi Peneliti, 2021

Fasilitas yang belum ada di area luar atau depan Ubalan ialah apotek atau klinik, fasilitas tersebut terkadang juga dibutuhkan wisatawan. Di samping itu, saat ini jarang sekali ditemui angkutan umum yang menuju

ke arah pacet, sehingga jika ingin ke Ubalan wisatawan harus mengendarai kendaraan pribadi atau menggunakan jasa travel.

Fasilitas penunjang di sekitar Ubalan ialah pos penjagaan, musholla, penginapan, dan penjual oleh-oleh. Karena Ubalan berada di dataran tinggi dengan tanah yang subur, di sekitar Ubalan terdapat petani serta penjual sayur dan buah segar untuk memanjakan wisatawan yang hobi berbelanja.

Sedangkan ancaman (*threats*) yang ada ialah sebagai berikut:

- 1) Adanya pandemi yang menimbulkan perubahan keadaan pariwisata. Seperti yang dikemukakan oleh salah satu pegawai bidang pariwisata bahwa:

“Adanya pandemi ini membuat Ubalan harus ditutup total saat awal-awal dulu, kemudian sempat dibuka dengan syarat penerapan protokol kesehatan ketat dan mempunyai ijin SLO (Sertifikat Layak Operasional), dll. Pendapatan dari objek wisata Ubalan berkurang sekitar 680.000.000 (Sumber: Laporan Bulanan PAD 2020)”. (Wawancara tanggal 20 Agustus 2021)

Pendapatan asli daerah mengalami penurunan akibat adanya pandemi, sehingga kegiatan pariwisata juga tidak seramai biasanya. Tidak hanya di Ubalan saja, melainkan hampir semua objek wisata.



Grafik 3. Laporan Pendapatan Asli Daerah Ubalan Waterpark Pacet

Sumber: Disparpora Kabupaten Mojokerto

- 2) Banyaknya bermunculan wisata baru seperti wisata desa, wisata kuliner yang trend dengan spot selfie, dapat menjadi ancaman dan persaingan bagi objek wisata Ubalan. Saat ini mayoritas generasi muda bahkan beberapa generasi di atasnya memilih eksplorasi ke tempat wisata kuliner dan destinasi yang baru, atau sedang hits, seperti *coffee shop*, atau tempat nongkrong dan wisata desa dengan spot foto menarik. Hasil wawancara dengan

salah satu pekerja objek wisata menyatakan:

“Sekarang kan banyak tempat-tempat nongkrong baru, yang lagi kekinian itu *outdoor*. Biasanya tempat kekinian kayak gitu jadi sasaran orang-orang. Tapi kita terus melakukan, perbaikan, dan pengembangan, agar wisata tetap diminati”. (Wawancara tanggal 20 Agustus 2021)

3) Cuaca atau kondisi alam sekitar

Ubalan Waterpark merupakan objek wisata yang terletak di lereng gunung welirang, dengan udara yang sejuk, dan pemandangan yang asri. Tetapi saat musim hujan, curah hujan yang tinggi dapat menjadi salah satu ancaman, karena mayoritas wahana di Ubalan Waterpark adalah *outdoor*. Letak Ubalan yang juga berada di sekitar hutan membuat objek wisata ini dapat berpotensi terkena longsor, seperti yang pernah terjadi 9 tahun yang lalu. Pada tanggal 3 Februari 2012 lokasi wisata Ubalan, diterjang Banjir bandang yang baru pertama kalinya terjadi di Ubalan (news.detik.com, 2012).

Faktor internal yaitu faktor dari dalam yang meliputi kekuatan (*strengths*) dan kelemahan (*weakness*). Menurut Pearce II dkk (1991) kelemahan (*weakness*) ialah keterbatasan dalam sumber daya, keterampilan, atau keunggulan lain yang relatif terhadap pesaing dan kebutuhan pasar. Dalam menjalankan tupoksi ada beberapa kelemahan (*weakness*) di antaranya ialah karena adanya masalah SDM seperti yang dikatakan oleh Bu Mega bahwa:

“Beberapa pekerja yang senior mungkin untuk IT agak kurang, sehingga dalam melakukan beberapa pekerjaan yang ada kaitannya dengan digitalisasi, biasanya agak terkendala”. (Wawancara tanggal 20 Agustus 2021)

Jumlah SDM di Ubalan yakni untuk koordinator wisata ada 2 orang, pegawai 20 orang. Pegawai dibagi tugasnya antara lain bertugas sebagai tenaga operator tiket, tenaga kebersihan, tenaga keamanan/sar, serta pemandu wisata. Faktor kelemahan lain disampaikan oleh Bu Patimah:

“Kelemahan lainnya ini masalah anggarannya. Inginnya kita melakukan pembangunan dan pengembangan sesuai prioritas visi misi, dan renstra, kemudian kita usulkan anggaran itu. Namun dana yang turun terkadang kurang sesuai dengan

apa yang kita usulkan. (Wawancara tanggal 20 Agustus 2021)

Adanya kelemahan dari segi sumber daya manusia dapat diatasi dengan memberikan pelatihan, pembinaan dan motivasi. Disarpورا setiap tahunnya selalu mengadakan pelatihan untuk pengembangan SDM dan pengelolaan obyek wisata. Di tahun 2021 Disarpورا mengadakan sertifikasi pemandu wisata.

Dari kedua kelemahan pada faktor internal, tentu ada juga kekuatan yang mendukung. Berdasarkan Matriks SWOT oleh Winer (dalam Hay & Castilla, 2006), dijelaskan “*Strengths are internal organizational attributes that help achieve of goals.*” yang maknanya ialah kekuatan sebagai atribut internal organisasi dalam mengatasi masalah skill.

Pegawai Disarpورا selaku Dinas yang mewadahi wisata salah satunya Ubalan Waterpark, biasanya akan diberikan pelatihan. Selain pegawai Disarpورا, pengelola dan/atau pihak yang bekerja di objek wisata pun juga mendapatkan pembinaan dan pelatihan sesuai bidangnya. Hal ini dikemukakan oleh Bu Mega:

“Pembinaan dan pelatihan ini diberikan dengan tujuan agar pegawai dan pekerja pariwisata dapat melakukan pekerjaan dengan lebih baik dan meningkatkan pelayanan destinasi wisata yang dikelola”. (Wawancara tanggal 20 Agustus 2021)

Adapun tema atau materi dalam pelatihan tersebut juga bermacam-macam, seperti yang dijelaskan oleh Bu Mega:

“Tema pelatihan mencakup semua bidang pariwisata yaitu tata kelola destinasi, pengelolaan hotel, penginapan dan *homestay*, strategi pemasaran, baik pariwisata maupun ekonomi kreatifnya. Untuk perubahan tergantung dari peserta masing-masing. Tetapi harapannya ialah pelatihan yang diberikan bisa diterapkan pada destinasi maupun ekonomi kreatif yang dikelola. Agar mampu meningkatkan pelayanan yang lebih baik” (Wawancara tanggal 18 Oktober 2021)

Pelatihan dan pembinaan diberikan dengan harapan pegawai dan pengelola wisata dapat menambah wawasan dan keterampilan, agar yang terjadi di lapangan sesuai dengan visi, misi, dan tujuan Disarpورا dan Pemkab Mojokerto. Menurut narasumber, meskipun hasilnya tidak langsung meningkat 100%, tetapi dengan adanya upaya tersebut sedikit demi sedikit keterampilan dan keahlian pegawai sudah bertambah dan berkembang. Objek wisata yang dikelola pun juga

selalu dalam penyesuaian

Kekuatan yang tidak kalah penting ialah tersedianya listrik, air bersih, dll. Bu Avi sebagai wisatawan menyebutkan fasilitas yang ada di dalam Ubalan antara lain:

“Ada gazebo untuk bersantai, mushola, kantin, kolam renang dengan berbagai kedalaman, yang menarik ada kolam renang untuk anak-anak, dan disediakan banyak permainan. Di Ubalan juga ada *playground*, jadi setelah berenang anak-anak bisa bermain, sepeda air berbentuk bebek, ruang bilas dan ruang ganti, serta fasilitas joglo yang biasa digunakan untuk pertunjukan dan pertemuan” (Wawancara tanggal 13 September 2021)

Pada setiap Dinas khususnya Disparpora, setiap tahun ada anggaran untuk melakukan pemeliharaan. Kemudian Disparpora mencari potensi wisata apa yang bisa dikembangkan. Hal tersebut dipekuat dengan hasil wawancara dengan Bu Mega:

“Contoh nyata yaitu Ubalan dirobohkan semua pada tahun 2016 untuk dilakukan revitalisasi, selesai 2018 dan mulai dibuka lagi. Pada tahap 3 pembangunan gedung parkir yang bertingkat dan lebih luas.”. (Wawancara tanggal 18 Oktober 2021)

Beberapa bulan yang lalu Bupati Mojokerto bersama Kepala Disparpora Kabupaten Mojokerto turut turun lapangan untuk meninjau pelaksanaan Prokes di obyek wisata. Bupati dan Kepala Disparpora mengharapkan, masyarakat yang berwisata di Kabupaten Mojokerto merasa aman, nyaman, dan tidak terpapar covid-19.



Gambar 6. Peninjauan Prokes di Objek Wisata oleh Bupati Mojokerto dan Kepala Disparpora Kab. Mojokerto (15 Mei 2021)

Sumber: Instagram @disparporakabmojokerto

Perencanaan strategi yang diambil Ubalan dan Disparpora sebagai langkah menghadapi pandemi ialah mengembangkan media sosial Ubalan Waterpark, dan platform pariwisata Kabupaten Mojokerto, serta menerapkan pemesanan tiket online dan pembayaran *cashless*.

Kedepannya akan diberlakukan *smart tourism* dan pariwisata halal. Jika pariwisata buka di masa pandemi, Ubalan menerapkan dan mengawasi protokol kesehatan ketat sesuai dengan anjuran Pemerintah.

2. Implementasi Strategi (*strategy implemented*)

Implementasi strategi berkaitan dengan tindakan pengelolaan sumber daya organisasi yang mengendalikan pemanfaatan sumber daya perusahaan (manusia, keuangan, peralatan, dll) melalui strategi yang dipilih (Saptana, 2010). Sedangkan menurut Michael A. Hitt (2001) penerapan implementasi strategi menjelaskan secara lebih tepat dan jelas terhadap pilihan strategi yang telah diambil.

Strategi Disparpora di bidang pariwisata ialah mengembangkan kawasan pariwisata secara komprehensif dan terpadu, meningkatkan kualitas dan keragaman produk usaha dan jasa pariwisata, mengembangkan dan memanfaatkan kemitraan pemasaran pariwisata yang sinergis.

Arah kebijakan yang dirumuskan sebelum pandemi ialah meningkatkan sarana dan fasilitas kawasan wisata dengan pengembangan pariwisata berbasis lingkungan, lokal, budaya, dan berkelanjutan, pengembangan kerjasama promosi wisata secara terpadu, memberdayakan peran industri kecil yang menjadi nilai tambah bagi daya tarik wisata, mengembangkan produk wisata lokal secara kreatif dan inovatif, serta meningkatkan hubungan dengan pemangku kepentingan.

Karena renstra dan arah kebijakan tersebut dibuat sebelum pandemi, maka di masa pandemi ini Disparpora membuat strategi atau kebijakan yang disesuaikan dengan pandemi covid-19, seperti objek wisata yang buka harus sudah mempunyai Sertifikat Layak Operasional (SLO), kuota pengunjung dibatasi, memakai masker, sebelum memasuki area wisata wajib melakukan cek suhu, mencuci tangan, dan masuk bilik disinfektan. Strategi lainnya ialah dengan memaksimalkan pemanfaatan teknologi dan informasi yakni dengan menerapkan pemesanan tiket secara online melalui platform “*Tourism Information Center* Kabupaten Mojokerto”, dan melakukan pembayaran secara *cashless*, untuk mengurangi resiko penyebaran virus melalui uang tunai. Berdasarkan hasil wawancara dengan Kasi Daya Tarik Wisata, Disparpora Kab. Mojokerto juga berupaya memajukan pariwisata:

“Untuk kedepannya pariwisata itu berbasis *smart tourism*, kebanyakan akan

memanfaatkan IT dan menuju ke wisata halal. Dari tujuan *smart tourism* itu kita sudah membuat platform, nanti semua info objek wisata ada di platform itu. Lalu pemesanan tiket online (seperti Traveloka) jadi bisa pesan mundur / jarak jauh. Kalau untuk E-Tiket sudah ada, di Wana Wisata Padusan, dan Dlundung. Pariwisata halal diupayakan semua objek wisata di Kabupaten Mojokerto minimal harus mempunyai musholla, dan makanan yang disajikan harus halal.” (Wawancara tanggal 20 Agustus 2021)

Platform yang memuat informasi seluruh destinasi wisata yang ada di Kabupaten Mojokerto saat ini sudah tersedia, dan *launching* pada Oktober 2021. Beberapa informasi seperti macam-macam destinasi wisata dan harga tiket, informasi kuliner, penginapan, dan masih banyak yang lainnya. Fitur pemesanan tiket saat ini sudah tersedia dan sudah bisa diakses.



Gambar 7. Platform “Tourism Information Center” Kabupaten Mojokerto
Sumber: Dokumentasi Peneliti, 2021

Pada era saat ini digitalisasi lebih banyak dimanfaatkan, konsep *smart tourism* tentu bermanfaat dan menjadi sebuah inovasi. Namun untuk media sosial Ubalan Waterpark sendiri kontennya masih sedikit dan informasinya masih kurang. Sehingga perlu dikembangkan dan diisi lagi dengan informasi dan konten yang menarik seputar Ubalan Waterpark.

Strategi dan arah kebijakan yang telah dibuat diharapkan dapat meningkatkan daya tarik wisatawan dan memberikan dampak positif terhadap berbagai destinasi pariwisata yang ada di Kabupaten Mojokerto. Daya tarik wisata menjadi faktor utama yang menarik wisatawan untuk mengunjungi suatu objek wisata. Yoeti (2015) berpendapat bahwa 3 syarat yang dapat menarik minat wisatawan antara lain ialah:

- 1) *Something to see*: Objek wisata Ubalan Waterpark telah memenuhi aspek ini, dengan air asli dari alam, pemandangan sekitarnya ialah pepohonan dan pegunungan. Hasil wawancara dengan penduduk dan penjual sekitar objek wisata menyampaikan bahwa sebelum pandemi, saat *weekend* Ubalan tidak pernah sepi, selalu ramai.
- 2) *Something to do*: Selain wahana permainan, wisata air, *playground*, dll, di dalam Ubalan terdapat fasilitas berupa gedung serba guna, *food court*, musholla dll. Masyarakat menyebutkan bahwa di sekitar Ubalan ada tempat kuliner, penginapan seperti villa, *home stay*, dan hotel, fasilitas tersebut menunjang aspek *something to do*.
- 3) *Something to buy*: Tersedianya fasilitas untuk berbelanja, seperti kerajinan daerah setempat, atau makanan khas sebagai oleh-oleh. Tepat di depan wisata Ubalan terdapat banyak toko dengan bermacam jenis dagangan. Ada yang berjualan sayur dan buah segar hasil panen petani setempat, tanaman, cenderamata, dan *snack* oleh-oleh khas pacet. Fasilitas tersebut memudahkan wisatawan dalam berbelanja.

Adanya pandemi covid-19 menimbulkan adanya perubahan di sektor pariwisata. Mulai dari aktivitas, kebiasaan, hingga permasalahan sosial. Perbedaan pariwisata sebelum dan saat pandemi ialah sektor pendapatannya. Karena saat PPKM berjilid objek wisata harus kembali tutup total seperti saat awal pandemi. Staff Disparpora bidang pariwisata menyatakan bahwa awalnya tutup beberapa lama itu sudah mempengaruhi pendapatan. Kemudian baru-baru ini Objek wisata mulai tutup dari PPKM level 1 sampai sekarang (September, 2021), hal tersebut mempengaruhi pendapatan kurang lebih hampir 1,5M dari retribusi parkir, dll.

Ditutupnya objek wisata juga berpengaruh pada penjualan dan ekonomi para penjual, baik yang berjualan di dalam maupun di luar objek wisata. Penjual yang berjualan di dalam harus mengikuti operasional objek wisata Ubalan, sedangkan penjual yang berjualan di luar lokasi masih bisa berjualan tetapi pembeli dan pendapatannya berkurang. Bu Sani sebagai penjual di luar Ubalan Waterpark menyatakan:

“Selama ada covid sepi pembeli, karena pengunjung Ubalan juga sepi. Apalagi saat tutup, belum tentu setiap hari ada yang membeli dagangan saya. Jadi sementara toko yang dekat Ubalan sering tutup,

soalnya saya jualan di Trowulan. Kalau di sana lumayan, ada lah pembeli". (Wawancara tanggal 14 Agustus 2021)

Kemudian untuk berdampingan dengan covid upaya yang bisa dilakukan ialah merubah pola-pola kebiasaan, harus menjaga menjaga protokol covid-19. Pengunjung objek wisata juga dibatasi hanya beberapa persen, serta wajib menerapkan *physical distancing*. Pada tahapan implementasi strategi, Disparpora membutuhkan peran penting dari pengelola objek wisata, selaku penanggung jawab yang mengerti kondisi di lapangan. Perlu adanya motivasi untuk pengelola objek wisata guna meningkatkan profesionalisme kerja.

Variabel kunci dalam strategi pemasaran ialah promosi. Kegiatan promosi tidak hanya berfungsi sebagai alat komunikasi, melainkan juga sebagai alat untuk mempengaruhi konsumen dalam pembelian sesuai keinginan dan kebutuhannya (Payangan, 2014). Selama masa pandemi, objek wisata masih buka tutup menyesuaikan kebijakan pemerintah. Ketika objek wisata tutup, strategi yang dapat dilakukan ialah tetap membuat konten media sosial dan melakukan promosi untuk meningkatkan kesadaran akan adanya potensi pariwisata yang layak dikunjungi. Sehingga saat objek wisata buka, pengunjung tidak berkurang drastis. Disparpora Kabupaten Mojokerto melakukan beberapa strategi untuk melakukan promosi, seperti melalui media cetak, media elektronik, media internet atau media sosial, dll. Hal tersebut dibuktikan dengan hasil wawancara berikut ini:

"Promosi ada beberapa media, pertama media cetak. Media cetak itu kita menggandeng Radar, kemudian pasang iklan promosi di billboard, dan baliho (10 titik di Kabupaten Mojokerto) kemudian leaflet, brosur, pamphlet, sama buku promosi. Biasanya naruhnya di tempat-tempat pelayanan / ruang tunggu. Untuk media internet sendiri kita ada website, ig, dan database". (Wawancara tanggal 20 Agustus 2021)

Promosi tidak hanya dilakukan oleh pihak Disparpora, tetapi juga dilakukan oleh masing-masing objek wisata. Seperti halnya Ubalan Waterpark memiliki Instagram sendiri yang memuat info Ubalan Waterpark saja.

Masyarakat khususnya wisatawan diharapkan mampu berwisata dan beradaptasi dengan pandemi. Pelaksanakan protokol kesehatan di Ubalan sudah dilakukan sebagaimana mestinya. Ketika pemerintah mengizinkan objek wisata

buka, pengunjung Ubalan mulai berdatangan, pelaksanaan protokol kesehatan terkontrol, pihak Ubalan juga memperingatkan wisatawan untuk selalu menjaga dan menerapkan protokol kesehatan, sehingga keadaan di dalam objek wisata lebih aman, dan meningkatkan minat kunjungan wisatawan.

Pada dasarnya implementasi strategi pada Disparpora Kabupaten Mojokerto dan Ubalan Waterpark yang meliputi perwujudan visi, misi, dan tujuan, melengkapi strategi dan arah kebijakan terutama untuk masa pandemi ini, menciptakan kinerja yang efektif, pemanfaatan sistem informasi dan media sudah cukup baik, hanya saja konten di media sosial Ubalan masih kurang. Upaya dan media promosi juga sudah variatif. Namun di masa pandemi ini bisa membuat strategi atau inovasi agar objek wisata bisa tetap eksis dengan tetap memperhatikan kebijakan pemerintah.

3. Evaluasi strategi (*strategy evaluation*).

Evaluasi strategi mencakup usaha-usaha untuk mengontrol seluruh hasil dari pembuatan dan penerapan strategi, termasuk mengukur kinerja individu dan mengambil langkah-langkah perbaikan jika diperlukan (Meirinawati dkk, 2015). Pada tahap ini tujuan yang ingin diraih ialah untuk mengetahui apakah strategi yang diformulasikan dapat berjalan dengan baik serta memberikan dampak yang positif. Selanjutnya dilakukan monitoring untuk mengetahui sejauh mana strategi diimplementasikan.

Dari hasil evaluasi ditemui adanya penurunan ekonomi akibat pandemi. Pada masa pandemi ini Disparpora mengambil langkah penerapan protokol kesehatan ketat dan pengembangan platform sebagai alat untuk lebih memperkenalkan Ubalan ke Publik. Berdasarkan hasil wawancara dengan narasumber, Ubalan sudah memiliki Sertifikat Layak Operasional (SLO), protokol kesehatan di Ubalan sudah diterapkan. Penerapan protokol kesehatan yang sudah diawasi dengan optimal juga belum bisa mengembalikan wisatawan sebanyak sebelum pandemi, namun setidaknya seiring berjalannya waktu pengunjung mulai meningkat.

Di masa pandemi yang membatasi aktivitas kunjungan wisata, maka perbaikan lainnya dilakukan dengan cara pengembangan platform dan strategi promosi, seperti yang dijelaskan oleh Bu Mega:

“Untuk promosi melalui Instagram, kita menggandeng influencer kita undang ke sini untuk memberikan informasi tentang Pariwisata Kabupaten Mojokerto, di media internet (instagram, facebook, website) dengan memperhatikan analisa pasar. Setiap tahunnya Disparpora selalu mengadakan analisa pasar”. (Wawancara tanggal 20 Agustus 2021)

Berbagai upaya promosi sudah diterapkan, Ubalan Waterpark juga sudah mempunyai media sosial, tetapi informasinya dan kontennya masih sedikit, sehingga kurang memudahkan masyarakat dalam mencari informasi lengkap seputar Ubalan.

Selanjutnya mengukur kinerja individu yang terkait dengan kecakapan pengelola objek wisata. Setelah diberikan pelatihan dan pembinaan, pekerja pariwisata dapat bekerja lebih cakap sesuai bidangnya. Pendapat Bu Avi (wisatawan) terhadap pegawai Ubalan yakni:

“Para pegawai di Ubalan sangat ramah dan selalu membantu wisatawan, ada pengarah (*guide*), ada juga penjaga kolam yang secara bergantian memantau kondisi kolam, dan kondisi para pengunjung saat berada di dalam kolam”. (Wawancara tanggal 13 September 2021)

Menurut beberapa wisatawan, pegawai yang bekerja di Ubalan cukup informatif, membantu kegiatan kepariwisataan, dan cakap di bidangnya. Namun hasil wawancara dengan salah satu tim evaluasi dan monitoring menyatakan bahwa dalam hasil evaluasi terdapat kendala terkait PAD, yakni petugas objek wisata atau petugas lapangan terkadang tidak melakukan penyeteroran 1 kali 24 jam batas maksimal, sesuai ketentuan. Berdasarkan masalah yang ada, maka diambil langkah perbaikan menurut Bu Widya:

“Seumpamanya yang terjadi permasalahan piket ya kita memberikan pembinaan, mengarahkan kalau memang itu nanti resikonya seperti ini. Kalau tentang keterlambatan penyeteroran, ya kita beri arahan mengenai hal itu”. (Wawancara tanggal 20 Agustus 2021)

Langkah-langkah yang telah dibuat dan diterapkan tersebut tidak semuanya langsung berhasil, tetapi harus melalui beberapa proses dan tahapan, serta menyesuaikan dengan kebijakan pemerintah. Namun setidaknya dari strategi yang sudah disusun perlahan dapat memperbaiki dampak adanya pandemi, membawa pariwisata ke arah yang lebih baik, serta meningkatkan jumlah wisatawan, meskipun belum maksimal.

Tersedianya layanan reservasi atau pemesanan tiket online yang memudahkan wisatawan, dan dapat mengurangi kerumunan yang biasanya terjadi saat membeli tiket secara langsung. Media promosi yang variatif membantu objek wisata untuk lebih dikenal dan didatangi oleh wisatawan.

Terkait evaluasi Bu Mega menyampaikan bahwa evaluasi dilakukan setiap hari Senin, di kantor Disparpora Kabupaten Mojokerto, dan diikuti oleh semua koordinator objek wisata yang dikelola oleh Pemerintah Daerah. Evaluasi meliputi pembahasan pencapaian pendapatan asli daerah (PAD), ketaatan pengunjung terhadap protokol kesehatan, pengawasan sarana prasarana obyek wisata, dan perkembangan objek wisata.

PENUTUP

Simulan

Hasil penelitian tentang Manajemen Strategi Pariwisata dalam Ketahanan Perekonomian pada Masa Pandemi Covid-19 oleh Dinas Pariwisata, Kepemudaan, dan Olahraga Kabupaten Mojokerto (Studi pada Ubalan Waterpark) berfokus pada tiga tahapan proses manajemen strategis oleh David (2011) yakni formulasi strategi, implementasi strategi, dan evaluasi strategi. Aspek pada tahap formulasi ialah identifikasi visi dan misi. Ubalan mengikuti visi dari Disparpora yang dipetik dari misi Pemerintah Kabupaten Mojokerto. Identifikasi faktor eksternal (peluang dan ancaman), dan faktor internal (kekuatan dan kelemahan). Peluang dan kekuatan yang dimiliki Ubalan sudah cukup baik, namun kekurangannya ialah Ubalan belum memiliki fasilitas ruang laktasi dan di luar objek wisata ubalan belum ada apotek. Kekurangan lainnya ialah jika terjadi curah hujan tinggi, karena Ubalan merupakan Objek Wisata outdoor. Medan jalan menuju Ubalan mudah diakses dan petunjuk jalannya jelas, namun saat ini tidak ada transportasi umum yang menuju ke Ubalan, segingga pengunjung harus mengendarai kendaraan pribadi. Pada faktor internal SDM selalu dibekali dengan pembinaan dan pelatihan, guna meningkatkan keterampilan dan kecakapannya dalam bekerja. Aspek selanjutnya ialah perumusan tujuan dan pemilihan strategi alternatif. Strategi yang diambil Disparpora ialah dengan cara mengembangkan platform pariwisata Kabupaten Mojokerto, memasang iklan baik di media cetak maupun media elektronik, menerapkan pemesanan tiket online dan pembayaran *cashless*.

Tahap yang kedua ialah implementasi strategi yang memuat strategi pendukung kemajuan

pariwisata, mengembangkan sistem informasi dan teknologi, serta mengatur usaha pemasaran. Saat pandemi Disparpora membuat strategi seperti objek wisata yang buka harus sudah mempunyai Sertifikat Layak Operasional (SLO), pengunjung dibatasi, menerapkan dan mengawasi protokol kesehatan ketat, sehingga keadaan di dalam objek wisata lebih aman, dan dapat meningkatkan minat kunjungan wisatawan. Ubalan telah menerapkan semua ketentuan tersebut. Pada aspek pemasaran strateginya ialah pemasaran pariwisata dengan melakukan analisa pasar, dan melakukan promosi. Aspek pengembangan IT dilakukan dengan mengembangkan media sosial, Ubalan menyediakan pemesanan tiket secara online melalui platform “*Tourism Information Center Kabupaten Mojokerto*” yang juga memuat informasi pariwisata Kabupaten Mojokerto dan Ubalan Waterpark, serta melakukan pembayaran secara *cashless*. Implementasi strategi pada Disparpora Kabupaten Mojokerto dan Ubalan Waterpark sudah berjalan baik, hanya saja konten di media sosial Ubalan masih kurang. Upaya dan media promosi juga sudah variatif. Namun di masa pandemi ini mungkin bisa membuat strategi atau inovasi agar objek wisata bisa tetap eksis di masa Pandemi dengan tetap memperhatikan kebijakan pemerintah.

Tahap ketiga ialah evaluasi strategi, pada tahap ini dilakukan pengawasan implementasi strategi, yang mana dijumpai adanya penurunan ekonomi karena pengunjung dibatasi, dan objek wisata juga sempat ditutup total karena menyesuaikan kebijakan pemerintah. Penurunan ekonomi pariwisata Kabupaten Mojokerto bahkan Ubalan mencapai 50%. Saat ini Ubalan masih melakukan penyesuaian terhadap pandemi. Disparpora dan Ubalan tetap melakukan promosi dan penyampaian informasi guna memperkenalkan sekaligus menarik minat wisatawan. Berdasarkan hasil evaluasi yang rutin dilakukan setiap hari Senin, saat objek wisata Ubalan buka penerapan protokol kesehatan wajib diterapkan, pekerja objek wisata juga selalu mengawasi dan mengingatkan baik secara langsung maupun melalui pengeras suara. Strategi yang sudah dibuat perlahan dapat meningkatkan kunjungan wisatawan, meskipun belum maksimal karena kuota pengunjung objek wisata masih dibatasi.

Saran

Berdasarkan kesimpulan dari hasil wawancara dan penelitian di lapangan, terdapat beberapa masukan atau saran yang diharapkan dapat menjadi pertimbangan strategi pengembangan pariwisata di masa pandemi. Adapun saran tersebut ialah:

1. Media sosial Ubalan Waterpark sudah ada, tetapi informasi dan konten di dalamnya masih sedikit. Sebaiknya sosial media diisi konten informatif dan menarik seputar Ubalan Waterpark.
2. Mensosialisasikan, memperkenalkan, dan menambah konten pada platform “*Tourism Information Center Kabupaten Mojokerto*” yang menyajikan informasi dan konten menarik seputar Pariwisata Kabupaten Mojokerto.
3. Peserta pembinaan dan pelatihan dinilai telah mengalami peningkatan keterampilan dan kecakapan dalam bekerja. Aspek tersebut perlu dipertahankan, untuk menjaga integritas, *teamwork*, kedisiplinan, dan lebih meningkatkan kualitas kerja.
4. Menerapkan sistem *reward* dan *punishment* sebagai bentuk motivasi kerja, serta untuk meningkatkan profesionalitas kerja pegawai.
5. Membuat strategi pemasaran secara online bagi pelaku ekonomi kreatif di sekitar objek wisata, guna meningkatkan perekonomian di kala pandemi.

DAFTAR PUSTAKA

- David, Fred. R. 2011. *Strategic Management Manajemen Strategi Konsep, Edisi 12*. Jakarta: Salemba Empat.
- Disparpora Kabupaten Mojokerto. 2017. *Perubahan Rencana Strategis (Renstra) Tahun 2016-2021*.
- Disparpora Kabupaten Mojokerto. 2020. *Laporan Akhir Analisa Pasar Tahun 2020*.
- Disparporakabmojokerto. 2021. @disparporakabmojokerto. Bupati Ikfina Tinjau Pelaksanaan Prokes di Obyek Wisata (Foto Instagram). (Online). https://www.instagram.com/p/CO9-WEE1gIpO/?utm_medium=copy_link, diakses pada 23 Mei 2021.
- Erwin, S. 2007. *Development Strategy of Ecotourism Forest Area with Special Destination in Malili, East Lawu Regency, South Sulawesi Province*.
- Falih suaedi. (2019). *Dinamika Manajemen Strategis Sektor Publik di Era Perubahan*. Airlangga University Press.
- Hay, A. A. A., & Castilla, G. 2006. Object (SWOT). *International Archives of Photogrammetry, Remote Sensing and Spatial Information Sciences*, 36, 4.
- Hermawan, Hary. 2017. “*Pengembangan Destinasi Wisata Pada Tingkat Tapak Lahan Dengan Pendekatan Analisis SWOT*.” : 64–74.
- Hitt, Michael A. et al. 2001. *Manajemen Strategis: Daya Saing dan Globalisasi; Konsep Buku 1*.

- Jakarta: Salemba Empat.
- Iqbal, M. M & Kurniawan, D. 2017. Implementasi Kebijakan Pengembangan Wisata Kuliner Kota Malang. *JPSI (Journal of Public Sector Innovations)*, 1(2), 59. <https://doi.org/10.26-740/jpsi.v1n2.p59-65>
- Jatimprov, 2021. Jatim tanggap covid-19, dashboard COVID-19 Jawa Timur (Kab. Mojokerto). (Online). <http://infocovid-19.jatimprov.go.id/>, diakses pada 24 Mei 2021.
- Kemenparekraf. 2021. Infografik: 5 Destinasi Super Prioritas. (Online) https://s3-kemenparekraf.s-3.amazonaws.com/Cover_5_destinasi_super_prioritas_e55cebfc9b.jpg, diakses pada 20 Juli 2021.
- Kuswandari, M., Hariani, D., Publik, A., Ilmu, F., Politik, I., Jl, D., Soedarto, P. H., Tembalang, S. H., & Kotak, S. (n.d.). *Kata kunci : Strategi, Analisis Lingkungan, Analisis SWOT, Tes Litmus*.
- Maharisi, Sodak, & Agus Maulana. 2014. "(Urban Agriculture) Di Kota Tangerang Selatan." (66): 351–61.
- Meirinawati, Prabawati, I., & Pradana, G. W. 2018. *Strategy community development based on local resources. Journal of Physics: Conference Series*, 953(1). <https://doi.org/10.1088/1742-6596/953/1/012158>
- Mojokertokab.go.id. 2019. Rembug Desa Kecamatan Pacet tahun 2019. (Online). <https://mojokertokab.go.id/detailberita/rembugdesakecamatan-pacet-tahun-2019-wujudkan-pacetkota-idaman>, diakses pada 20 Juli 2021.
- News.detik.com. 2012. Lokasi Wisata Ubalan Pacet Disapu Banjir Bandang. (Online). diakses pada 24 Juli 2021.
- Niswah, Fitrotun & Meirinawati. 2015. *Manajemen Strategi Sektor Publik*. Surabaya: Unesa University Press.
- Nugroho, Muhammad Bagus. 2013. "Definisi Pariwisata." *Journal of Chemical Information and Modeling* 53(9): 1689–99. Ilmu Pariwisata Sebuah Pengantar Perdana, Jakarta.
- Iqbal, M. M., & Kurniawan, D. (2017). Implementasi Kebijakan Pengembangan Wisata Kuliner Kota Malang. *JPSI (Journal of Public Sector Innovations)*, 1(2), 59. <https://doi.org/10.26-740/jpsi.v1n2.p59-65>
- Meirinawati, Prabawati, I., & Pradana, G. W. (2018). *Strategy community development based on local resources. Journal of Physics: Conference Series*, 953(1). <https://doi.org/10.1088/1742-6596/953/1/012158>
- Pengembangan, S., Kebudayaan, D., Kuswandari, M., Hariani, D., Publik, A., Ilmu, F., Politik, I., Jl, D., Soedarto, P. H., Tembalang, S. H., & Kotak, S. (n.d.). *Kata kunci : Strategi, Analisis Lingkungan, Analisis SWOT, Tes Litmus*.
- Prastiwi, S. 2016. Manajemen Strategi Dinas Kebudayaan Dan Pariwisata Kabupaten Bojonegoro Dalam Mengembangkan Potensi Objek Wisata Edukasi Little Teksas Wonocolo. *Publika*, 4(11).
- Radarmojokerto.jawapos.com. 2020. Wisata Masih Belum Normal. (Online). <https://radarmojokerto.jawapos.com/read/2020/10/22/220364/wisata-masih-belum-normal>, diakses pada 24 Juli 2021.
- Singh, Gurcharanjit S. A. et al., 2021. "The Effects of StraintegicManagement Practices On." (May): 0–10.
- Sugiyono. 2015. *Metode Penelitian Kuantitatif, Kualitatif dan R&D*. Bandung: Alfabeta.
- Tilak, Geetali, & Tilak Maharashtra Vidyapeeth. 2021. "Impact of Lockdown in Covid-19 on Hospitality and Tourism Industry of India-A Review" *Impact of Lockdown in Covid-19 on Hospitality and Tourism Industry of India-A Review*. (May).
- Ubalanwaterpark. 2021. @Ubalanwaterpark. wisata keluarga legendaris (Foto Instagram). (Online), (https://www.instagram.com/p/Bi8w-qEKF7C-M/?utm_medium=copy_link), diakses pada 23 Mei 2021
- Undang-Undang Nomor 10 Tahun 2009 Tentang Kepariwisata, Sekretariat Negara. Jakarta (2009). Indonesia.
- Wibowo, Sukarno, Odang Rusmana, and Zuhelfa Zuhelfa. 2017. "Pengembangan Ekonomi Melalui Sektor Pariwisata Tourism." *Jurnal Kepariwisata: Destinasi, Hospitalitas dan Perjalanan* 1(2): 83–89.
- Wijayati, D. T. 2010. *Faktor-Faktor Yang Mempengaruhi Manajemen Strategik pada Organisasi Non Profit (Studi Manajemen Strategik pada Dinas Propinsi Jawa Timur)*. *Jurnal Manajemen dan Wirausaha*, 12(1), 24–32.

