

IMPLEMENTASI STRATEGI PENGEMBANGAN WISATA KEBUN BINATANG SURABAYA SEBAGAI DESTINASI WISATA DI KOTA SURABAYA

Muhammad Irsyad
Djamhur Hamid
M. Kholid Mawardi
Fakultas Ilmu Administrasi
Universitas Brawijaya
Malang
e-mail: irsyadmedsos@gmail.com

ABSTRACT

The main purpose of this study is the strategies used by the management of Surabaya Zoo, the implementation of strategies, and the factors supporting and constraining the implementation. This type of study is descriptive with qualitative approach. Data were collected from the interview and documents related with the implementation of tourism development strategies of Surabaya Zoo as Tourism Destination in Surabaya City. The result of this study is three strategies applied by Surabaya Zoo (Kebun Binatang Surabaya, KBS). These strategies were: improving attractions or products of tourism in KBS by attending ethics and welfares of animals; promoting KBS as being oriented toward effectiveness, efficiency, and goal precision; and optimizing various efforts to enforce and to extend network of cooperation, as well as improving partnership. The implementation of strategies was elaborated into six programs, including Tourism Attraction Development, Structure and Infrastructure Development, Service Quality Improvement, Structure and Infrastructure Development.

Keywords: *Implementation of Strategies, Tourism Development, Surabaya Zoo*

ABSTRAK

Studi ini ditujukan untuk mengetahui dan menjelaskan strategi Kebun Binatang Surabaya, implementasi strategi beserta faktor-faktor yang menjadi pendukung dan penghambat implementasi. Jenis studi ini adalah penelitian deskriptif dengan menggunakan pendekatan kualitatif. Data dalam penelitian ini diperoleh dari wawancara dan dokumen yang berkaitan dengan implementasi strategi pengembangan wisata Kebun Binatang Surabaya sebagai Destinasi Wisata di Kota Surabaya. Hasil dari studi ini adalah terdapat tiga strategi yang diterapkan Kebun Binatang Surabaya yaitu strategi Meningkatkan atraksi atau produk-produk pariwisata di KBS yang tetap memperhatikan etika dan kesejahteraan satwa, mewujudkan promosi KBS yang berorientasi pada efektifitas, efisiensi, dan tepat sasaran, mengoptimalkan berbagai upaya penguatan dan perluasan jaringan kerjasama serta meningkatkan kemitraan. Implementasi strategi dijabarkan dalam enam program yaitu program pengembangan atraksi wisata, peningkatan pembangunan sarana dan prasarana, peningkatan mutu pelayanan.

Kata kunci: *Implementasi Strategi, Pengembangan Wisata, Kebun Binatang Surabaya*

PENDAHULUAN

Implementasi adalah rangkuman dari beberapa kegiatan yang didalamnya sumber daya manusia menggunakan sumber daya lain untuk mencapai sasaran dari strategi (Salusu, 1996: 409). Implementasi memiliki peranan penting dalam strategi pengembangan wisata Kebun Binatang Surabaya (KBS) sebagai destinasi wisata di Kota Surabaya.

Pengembangan Kebun Binatang Surabaya perlu adanya strategi yang dibuat untuk diimplementasikan. Implementasi strategi tersebut menjadi penting karena merupakan tahapan tersendiri dan sering dipandang sebagai bagian turunan dari pengambilan keputusan dalam mencapai tujuan.

Potensi yang dimiliki KBS dikelola secara kurang optimal sehingga keberadaan aset pariwisata kurang mendapat respon positif wisatawan dalam bentuk kunjungan. Tolak ukur perkembangan pariwisata adalah pertumbuhan jumlah kunjungan wisatawan yang dapat dilihat pada tabel 1 jumlah kunjungan wisatawan di Kebun Binatang Surabaya.

Tabel 1: Jumlah Kunjungan Kebun Binatang Surabaya 2009 – 2013

TAHUN	JUMLAH KUNJUNGAN
2009	1.153.037
2010	924.388
2011	1.803.830
2012	900.593
2013	760.882

Sumber: Dinas Kebudayaan dan Pariwisata Jawa Timur

Pada tabel 1 dapat diketahui bahwa tingkat kunjungan ke Kebun Binatang Surabaya mengalami rata – rata penurunan pada setiap tahunnya, dan hanya mengalami peningkatan pada tahun 2011. Hal ini disebabkan oleh permasalahan – permasalahan seperti konflik kepemilikan KBS, hewan – hewan yang semakin sedikit karena tewas, dan pemberitaan media yang negatif mengenai Kebun Binatang Surabaya.

Respon Pemerintah Kota Surabaya dari permasalahan tersebut dengan mengeluarkan Peraturan Daerah Kota Surabaya Nomor 19 Tahun 2012 Tentang Perusahaan Daerah Taman Satwa Kebun Binatang Surabaya. Kebun Binatang Surabaya yang telah ada tahun 1916 merupakan wahana konservasi tumbuhan maupun satwa, sarana pendidikan, penelitian dan rekreasi

serta sebagai salah satu ikon Kota Surabaya, sehingga keberadaan Kebun Binatang Surabaya perlu dipertahankan dan dijaga kelestariannya serta dikelola secara profesional.

Untuk menjamin supaya pariwisata dapat berkembang secara baik dan berkelanjutan serta mendatangkan manfaat bagi manusia dan meminimalisasi dampak negatif yang mungkin timbul maka pengembangan pariwisata perlu didahului dengan kajian yang mendalam, yakni dengan melakukan penelitian terhadap semua sumber daya pendukungnya (Wardiyanta, 2006 : 47).

Implementasi strategi pengembangan dalam pelaksanaannya sering ditemukan permasalahan yang tidak terduga. Dengan menganalisis dokumen rencana strategi tentang pengembangan destinasi wisata, pemasaran, dan kemitraan. Serta faktor-faktor yang mempengaruhi pengembangan wisata Kebun Binatang Surabaya yaitu faktor pendukung dan faktor penghambat.

Implementasi ini menggambarkan keberhasilan dan kegagalan program kegiatan. Melihat dari kasus-kasus di atas bahwasannya Kebun Binatang Surabaya masih harus dikembangkan segala potensi di dalamnya untuk mendapatkan hasil yang maksimal. Pengelola Kebun Binatang Surabaya harus secepatnya mencari program-program atau strategi-strategi untuk mengembangkan wisata Kebun Binatang Surabaya.

KAJIAN PUSTAKA

Pariwisata

Istilah pariwisata terlahir dari bahasa Sanskrit yang komponennya terdiri dari : “Pari” yang berarti penuh, lengkap, berkeliling; “Wis(man)” yang berarti rumah, properti, kampung, komunitas; dan “ata” berarti pergi terus-menerus, mengembara (roaming about) yang bila dirangkai menjadi satu kata melahurkan istilah pariwisata, berarti : pergi secara lengkap meninggalkan rumah (kampung) berkeliling terus menerus dan tidak bermaksud untuk menetap di tempat yang menjadi tujuan perjalanan (Pendit, 2002 : 3).

Strategi

Strategi merupakan tindakan yang bersifat *incremental* (senantiasa meningkat) dan terus-menerus, serta dilakkan berdasarkan sudut pandang tentang apa yang diharapkan oleh para pelanggan masa depan. Dengan demikian, strategi hampir selalu dimulai dari apa yang dapat terjadi dan bukan dimulai dari apa yang terjadi. Terjadinya kecepatan inovasi pasar yang baru dan

perubahan pola konsumen memerlukan kompetensi inti (*core competencies*). Perusahaan perlu mencari kompetensi inti di dalam bisnis yang dilakukan (Umar, 2001: 31). Dari definisi di atas dapat dijelaskan bahwa strategi merupakan sarana organisasi yang digunakan untuk mencapai tujuannya dan dapat diartikan sebagai program umum dari tindakan dan komitmen atas pemahaman dan penempatan produk ke arah pencapaian tujuan menyeluruh berdasarkan kekuatan internal dan peluang yang ada.

Pengembangan

Pengembangan pariwisata ini ada beberapa aspek yang perlu diperhatikan yaitu :1) Wisatawan (*Tourist*), harus diketahui karakteristik dari wisatawan, dari negara mana mereka datang, usia, hobi, dan pada musim apa mereka melakukan perjalanan; 2) Transportasi, harus dilakukan penelitian bagaimana fasilitas transportasi yang tersedia untuk membawa wisatawan ke daerah tujuan wisata yang dituju; 3) Atraksi/obyek wisata, bagaimana obyek wisata dan atraksi yang akan dijual, apakah memenuhi tiga syarat berikut, apa yang dapat dilihat, apa yang dilakukan dan apa yang dapat dibeli di DTW yang dikunjungi; 4) Fasilitas pelayanan, fasilitas apa saja yang tersedia di DTW tersebut, bagaimana akomodasi perhotelan yang ada, restoran, pelayanan umum seperti *Bank/money changers*, kantor pos, telepon/teleks di DTW yang akan dikunjungi wisatawan (Oka A. Yoeti 1997: 2-3).

Implementasi Strategi

Implementasi strategi adalah sejumlah total aktifitas dan pilihan yang dibutuhkan untuk dapat menjalankan sebuah perencanaan strategis. Agar dapat diimplementasikan secara efektif. Strategi harus dilembagakan, pelembagaan strategi yang dimaksud adalah mengimplemetasikan strategi melalui pemilihan dan penerapan struktur organisasi yang sesuai dan pembentukan kultur organisasi (*corporate culture*) serta imbalan (*reward system*) yang dapat mendorong pencapaian kinerja strategi yang optimal (J. David Hunger dan Thomas L. Wheelen, 2003:296).

METODE PENELITIAN

Penelitian ini merupakan penelitian deskriptif dengan pendekatan kualitatif. Melalui metode deskriptif akan diketahui gambaran ilmiah yang menjelaskan tentang implementasi strategi pengembangan wisata Kebun Binatang Surabaya sebagai destinasi wisata. Alasan lainnya peneliti

menggunakan metode deskriptif adalah sesuai dengan tujuan yang ingin dicapai dalam penelitian ini adalah mendeskripsikan, mengetahui, dan menggambarkan implementasi strategi pengembangan Kebun Binatang Surabaya sebagai destinasi wisata di Kota Surabaya.

Analisis data menggunakan model interaktif dari Miles, Huberman dan Saldana (2014:14). Alasan penulis menggunakan model tersebut karena analisis model interaktif ini cocok digunakan sesuai dengan judul penelitian ini. Menurut Miles, Huberman dan Saldana (2014:14), analisis terdiri dari empat alur kegiatan, yaitu pengumpulan data, kondensasi data, penyajian data, serta penarikan kesimpulan. Analisis data yang digunakan dalam penelitian ini adalah analisis data interaktif. Sejalan dengan analisis interaktif yang dimaksud, maka dalam penelitian ini bertujuan untuk menggambarkan secara sistematis, faktual, dan akurat.

HASIL DAN PEMBAHASAN

Dukungan Kelembagaan, Sarana Prasarana dan Finansial

Struktur kelembagaan Kebun Binatang Surabaya secara hirarkis terdiri dari Badan Pengawas, Direktur Utama, Direktorat Operasional dan Umum, Direktorat Keuangan dan SDM, Departemen Litbang dan Konservasi, Departemen Perawatan Satwa, Departemen Kesehatan Satwa, Departemen *General Estate*, Departemen *Purchasing*, Departemen *Corporate Secretary*, Departemen *Project Development*, Departemen Internal Kontrol, Departemen Keuangan dan Akuntansi, Departemen Harga, dan Departemen Pengembangan Usaha.

Kebun Binatang Surabaya untuk penyelenggaraan pengelolaan dan kegiatan-kegiatan konservasi, pendidikan dan taman rekreasi maka diperlukan sarana dan prasarana. Adapun sarana dan prasarana nya adalah: 1) Sarana utama: kandang mamalia, kandang aves, kandang reptil, gedung aquarium, fasilitas klinik dan karantina, gudang pakan, dan rumah sakit hewan; 2) Sarana penunjang: kantor direksi, kantor sekretariat, kantor marketing, kantor satpam, ruang informasi, gedung auditorium, mushola, panggung anak, menara pantau, areal kompos, loket masuk, pintu keluar, areal parkir, toilet pengunjung; 3) Sarana pengunjung, rekreasi dan edukasi: kolam renang dan area permainan, wahana perahu dan sekitar, gedung *animal show*, *children zoo*; 4) Komputer, listrik, telephone dan sambungan internet tersedia disetiap fasilitas

kantor dan kandang serta fasilitasnya untuk bekerja; 5) Kendaraan operasional.

Secara finansial, anggaran belanja untuk urusan Kebun Binatang Surabaya tahun 2016 diperoleh dari: 1) Penjualan tiket masuk pengunjung; 2) Penjualan paket edukasi; 3) Penjualan titik-titik ekonomi di zona ekonomi; 4) penjualan titik-titik promosi/iklan; 5) Penjualan cinderamata; 6) Penjualan paket-paket partisipasi masyarakat; 7) Modal Pemerintah Kota. Anggaran belanja untuk urusan Kebun Binatang Surabaya tersebut digunakan untuk pembiayaan pegawai, konservasi, perawatan, dan lainnya dengan anggaran sebesar Rp. 33.526.382.213,- Adapun rincian rencana anggaran tertuang dalam dokumen Rencana Kerja dan Anggaran Kebun Binatang Surabaya Periode 2016.

Penjabaran Strategi ke Dalam Program

Rencana kerja merupakan dokumen perencanaan Kebun Binatang Surabaya yang memuat kebijakan, program, dan kegiatan pembagunan yang didasarkan pada kondisi, potensi, permasalahan, kebutuhan nyata, di Kebun Binatang Surabaya, dan berorientasi pada hasil yang akan dicapai. Rencana kerja berisi gambaran garis besar dari langkah-langkah pelaksanaan pemerintah dan pembagunan yang dirumuskan pada tujuan dan sasaran untuk setiap program dan kegiatan Kebun Binatang Surabaya.

Sesuai dengan Rencana kerja maka ditetapkan strategi yang kemudian dijabarkan ke dalam program dan kegiatan sebagai berikut:

Tabel 2: Penjabaran Strategi ke dalam Program

No	Strategi	Program
1	Meningkatkan atraksi atau produk-produk pariwisata di KBS yang tetap memperhatikan etika dan kesejahteraan satwa	a. Pengembangan atraksi wisata b. Peningkatan sarana dan prasarana c. Peningkatan mutu pelayanan
2	Mewujudkan promosi KBS yang berorientasi pada efektifitas, efisiensi, dan tepat sasaran	a. Analisa pasar untuk promosi dan pemasaran b. peningkatan pemanfaatan teknologi informasi dalam pemasaran
3	Mengoptimalkan berbagai upaya penguatan dan perluasan jaringan kerjasama serta meningkatkan kemitraan	a. Fasilitasi bantuan pengelolaan melalui penawaran program

Sumber: Rencana Karya Pengelolaan Lembaga Konservasi PDS KBS Periode 2013-2042

Pelaksanaan dan Hasil (Capaian) Program

Tingkat keberhasilan capaian program yang telah dilaksanakan Kebun Binatang Surabaya menunjukkan efektifitas strategi yang ditetapkan telah sesuai dengan tujuan dan sasaran yang ingin dicapai atau tidak. Untuk mengetahui efektifitas strategi dan keberhasilan program tidak dapat dinilai seketika saat program tersebut telah dilaksanakan, namun dibutuhkan indikator kinerja untuk mengukur sejauh mana sasaran strategis yang telah ditetapkan dapat tercapai. Pengukuran indikator kinerja dilakukan dengan membandingkan antara target kinerja dengan realisasi kinerja. Adapun uraian mengenai sasaran strategis dan indikatornya dapat dilihat dari tabel di bawah ini:

Tabel 3: Capaian Kinerja KBS Tahun 2016 Triwulan I

No	Sasaran Strategis	Indikator Kinerja	Realisasi
1	Terwujudnya atraksi wisata yang bersaing	Jumlah kunjungan wisatawan	340.792
2	Terwujudnya pemasaran yang efektif dan efisien		
3	Terwujudnya upaya penguatan dan perluasan jaringan kerjasama serta meningkatkan kemitraan		

Sumber: Data Olahan Penulis

Sasaran pertama adalah terwujudnya atraksi wisata yang bersaing sesuai dengan etika dan kesejahteraan satwa. Program yang menunjang keberhasilan sasaran tersebut adalah pengembangan atraksi wisata dan peningkatan sarana dan prasarana. Mengingat jumlah kunjungan wisatawan pada triwulan I tahun 2016 maka perlu diketahui atraksi wisata yang dimiliki KBS serta alasan wisatawan mengunjungi KBS.

Pengembangan daya tarik ditunjang dengan pembangunan dan pengembangan infrastruktur melalui beberapa program kegiatan, diantaranya: 1) melakukan upaya penyelesaian aset-aset non-tanah dan not-satwa; 2) melakukan penambahan kandang, bangunan dan fasilitas pada lahan-lahan kosong di KBS; 3) melakukan perbaikan kandang untuk meningkatkan kesejahteraan satwa; 4) melakukan perbaikan-perbaikan bangunan dan fasilitasnya yang menunjang kerja keseharian atau fasilitas lain yang dapat membahayakan pengunjung; 5) menambakan secara regular pada kandang terbuka dan tertutup taman dan pengkayaan untuk menunjang perilaku alami satwa; 6) melakukan perbaikan akses masuk dan keluar pengunjung; 7) melakukan renovasi pagar pembatas luar.

Sasaran yang kedua adalah terwujudnya pemasaran yang efektif dan efisien untuk meningkatkan jumlah kunjungan wisatawan. Program yang mendukung pencapaian ini adalah program analisa pasar untuk promosi dan pemasaran, pemanfaatan teknologi informasi dan pembuatan bahan-bahan promosi. Sedangkan tolak ukur capaian sasarannya adalah jumlah kunjungan wisatawan.

Program promosi dan pemasaran harus ditingkatkan secara efektif dan efisien. Program promosi dan pemasaran yang dilakukan

diantaranya: 1) Melakukan promosi/ kegiatan khusus pada Hari Besar Keagamaan, Hari Libur Nasional dan Hari Peringatan Nasional/ Internasional; 2) Bekerjasama dengan media pada perayaan dan kegiatan khusus mengadakan peliputan atau *talk-show* untuk memasarkan kegiatan yang akan dilakukan di KBS; 3) Melalui kegiatan-kegiatan yang diikuti, seperti pameran dan pawai, selain turut berperan aktif dan juga memasarkan serta mempromosikan KBS; 4) Dalam proses perundingan untuk memakai videotron milik Pemkot Surabaya untuk mempromosikan kegiatan-kegiatan yang dilaksanakan oleh KBS.

Sasaran yang ketiga adalah terwujudnya upaya penguatan dan perluasan jaringan kerjasama serta peningkatkan kemitraan. Program yang mendukung pencapaian sasaran ini adalah program fasilitasi bantuan pengelolaan melalui penawaran program. Sedangkan tolak ukur capaian sasaran ini adalah kunjungan wisatawan.

Kerjasama dengan Pemkot Surabaya khususnya melalui Dinas Pariwisata dan kelompok *Travel* perjalanan dapat di tingkatkan sesuai dengan program pemerintah untuk menaikkan kunjungan wisatawan mancanegara ke Surabaya. Beberapa program yang dapat dikaitkan bersama yaitu: 1) Memasukkan kunjungan ke KBS sebagai bagaian dari kunjungan wajib dalam kunjungan objek wisata di Surabaya; 2) Berinteraksi dengan program-program kunjungan lainnya, seperti kunjungan kapal pesiar yang regular ke Surabaya dengan memasukkan kunjungan ke KBS dapat berkunjung dan memahami satwa endemik Indonesia seperti Komodo, Bekantan, Babirusa dan Curik Bali; 3) Bekerjasama dengan kelompok *travel* perjalanan dalam memastikan *visit the Surabaya zoo* dengan paket-paket wisata yang menarik.

Tolak ukur dari 3 (tiga) sasaran diatas adalah jumlah wisatawan yang berkunjung ke KBS. Jumlah kunjungan wisatawan pada Bulan Januari – Maret Tahun 2013 – 2016:

Tabel 4: Jumlah Kunjunga Wisatawan Januari-Maret 2016

Bulan	2013	2014	2015	2016
Januari	128.684	170.706	158.403	176.450
Februari	48.095	4.556	66.715	75.148
Maret	82.342	67.716	87.656	89.194

Sumber: Laporan Hasil Kerja PPTS KBS Triwulan I

Berdasarkan Laporan Hasil Kerja PDTS KBS Triwulan I Tahun 2016 terdapat jumlah kunjungan wisatawan pada tahun 2011 – 2015, berikut tabelnya:

Tabel 5: Jumlah Kunjungan Wisatawan 2011-2015

Tahun	2011	2012	2013	2014	2015
Jumlah	1.105	924.	1.164	1.106	1.333
	.223	595	.771	.731	.887

Sumber:Laporan Hasil Kerja PDTS KBS Triwulan I Tahun 2016

Faktor Pendukung Implementasi Strategi Pengembangan Wisata KBS Sebagai Destinasi Wisata di Kota Surabaya

a) Potensi wisata

Kebun Binatang Surabaya memiliki kekayaan potensi pesona flora dan fauna yang sampai sekarang masih tetap terkelola, sehingga menjadi destinasi wisata yang terkenal di Jawa Timur.Hal inilah yang menjadikan kekayaan potensi pariwisata sebagai faktor pendukung implementasi strategi KBS.Lokasi KBS yang strategis, juga didukung dengan keanekaragaman flora, fauna dan nilai sejarah yang telah lama dikenal.

b) Sarana dan prasarana

Sarana dan Prasarana merupakan bagaian penting dalam menunjang penyelenggaraan pariwisata.Sehingga ketersediaan sarana dan prasarana dapat dijadikan faktor pendukung dalam implementasi strategi pengembangan kepariwisataan.Ketersediaan saran dan prasarana penunjang dapat menjadi faktor pendukung pengembangan wisata. Sarana dan prasarana tersebut meliputi layanan pengunjung, aksesibilitas, danfasilitas penunjang. Peningkatan sarana dan prasarana pariwisata tersebut secara langsung memberikan pengaruh terhadap peningkatan jumlah kunjungan wisatawan ke Kebun Binatang Surabaya.

c) Adanya peran serta masyarakat

Dengan adanya partisipasi masyarakat yang lebih aktif akan memperbaiki citra Kebun Binatang Surabaya dan dapat mewujudkan pengembangan wisata yang berkelanjutan. Bentuk dari peran serta masyarakat adalah melalui membuka kesempatan bekerja di Kebun Binatang Surabaya, melakukan pembinaan kepada pedagang asongan di lokasi parkir Kebun Binatang Surabaya yang telah berjualan, dan berpartisipasi aktif dalam kegiatan-kegiatan sosial di lingkungan sekitar.

d) Kondisi keamanan yang stabil

Kondisi sosial dan keamanan di suatu daerah menjadi faktor pendukung keberhasilan implementasi strategi pengembangan KBS, karena hal tersebut dapat dijadikan sebagai bahan pertimbangan wisatawan berkunjung.Hingga saat ini kondisi sosial dan keamanan di Kota Surabaya dan khususnya di sekitar Kebun Binatang Surabaya masih stabil untuk mendukung kegiatan kepariwisataan.

Faktor PenghambatImplementasi Strategi Pengembangan Wisata KBS Sebagai Destinasi Wisata di Kota Surabaya

a) Ketersediaan anggaran

Ketersediaan anggaran merupakan faktor penghambat implementasi strategi Kebun Binatang Surabaya.Hal tersebut dikarenakan anggaran belanja untuk pengelolaan digunakan untuk pembiayaan pegawai, tenaga kerja lainnya, *outsourcing*, konservasi, organisasi, administrasi dan umum, pemeliharaan dan perbaikan, pajak dan retribusi dan lainnya.ketersediaan anggaran untuk menutup beban KBS yang telah direncanakan dalam rencana anggaran perusahaan tahunan selalu kurang, bahkan terdapat utang dalam pengelolaan KBS setiap tahunnya. Kekurangan dana dari pengelolaan tebantu oleh program-program kemitraan yang dilakukan oleh KBS.

b) Pengelolaan media sosial

Media sosial merupakan faktor penghambat implementasi strategi pengembangan wisata KBS.Media sosial yang dimiliki sudah cukup lengkap untuk mempromosikan potensi yang dimiliki KBS.Media sosial tersebut diantaranya Facebook, Twitter, Instagram dan Aplikasi.Akan tetapi dalam pengelolaannya dalam mengisi konten media sosila tersebut KBS belum mampu untuk mengoperasikannya.Media sosial menjadi wujud promosi yang paling murah dan memiliki jangkauan yang paling luas untuk mengenalkan potensi yang dimiliki.

KESIMPULAN DAN SARAN

Kesimpulan

1.Implementasi strategi dalam mewujudkan Kebun Binatang Surabaya sebagai destinasi wisata Kota Surabaya didukung dengan adanya dukungan finansial, sarana prasarana dan kelembagaan dalam melaksanakan program dan kegiatan. Adapun implementasi strategi yang dilakukan Kebun Binatang Surabaya ke dalam 4 program utama yaitu : program pengembangan atraksi wisata, pengembangan sarana prasarana,

pengembangan pemasaran, dan pengembangan kemitraan.

- a. Pada strategi peningkatan atraksi atau produk-produk wisata di Kebun Binatang Surabaya yang tetap memperhatikan etika dan kesejahteraan satwa telah berhasil dilaksanakan melalui program pengembangan produk wisata, pengembangan sarana prasarana, dan peningkatan mutu pelayanan. Program pengembangan atraksi wisata dilaksanakan dengan mengembangkan atraksi wisata *Children Zoo*, Perahu Wisata, Aquarium, dan Paket Edukasi, dengan bertambahnya atraksi wisata jumlah kunjungan wisatawan ke KBS diharapkan meningkat. Selain itu terdapat upaya peningkatan sarana dan prasarana yang telah terlaksana dengan penyelesaian aset-aset non-tanah dan not-satwa, penambahan kandang, bangunan dan fasilitas pada lahan-lahan kosong di KBS, perbaikan kandang untuk meningkatkan kesejahteraan satwa, perbaikan-perbaikan bangunan dan fasilitasnya yang menunjang kerja keseharian atau fasilitas lain yang dapat membahayakan pengunjung, penambahan secara regular pada kandang terbuka dan tertutup taman dan pengkayaan untuk menunjang perilaku alami satwa, perbaikan akses masuk dan keluar pengunjung, renovasi pagar pembatas luar.
- b. Pada strategi promosi Kebun Binatang Surabaya yang berorientasi pada efektifitas, efisiensi, dan tepat sasaran telah berhasil diterapkan melalui program analisa pasar untuk promosi dan peningkatan pemanfaatan teknologi informasi dalam promosi. Analisa pasar untuk promosi destinasi wisata dengan penelitian yang dilakukan oleh tenaga ahli dan mahasiswa yang melakukan penelitian dengan memberikan rekomendasi terkait potensi pasar KBS dan pengembangan wisata KBS. Pemanfaatan teknologi informasi telah ditingkatkan dengan adanya optimalisasi jaringan internet kantor, pengembangan Aplikasi Surabaya ZOO, dan pengelolaan konten media sosial Facebook dan Instagram PDS KBS.
- c. Pada strategi mengoptimalkan berbagai upaya penguatan dan perluasan jaringan kerjasama serta meningkatkan kemitraan telah berhasil diterapkan melalui program fasilitasi bantuan pengelolaan melalui penawaran program. Program ini

dilaksanakan dengan fasilitasi melalui pengajuan proposal terkait program perawatan hewan, pelatihan SDM, peningkatan sarana prasarana, dan event tahunan. Bentuk pelaksanaan kegiatan fasilitasi penyelenggaraan event tahunan seperti panggung hiburan di hari libur nasional, program adopsi hewan dengan pemberian makan selama 5 tahun, dan penambahan fasilitas seperti papan penunjuk arah, papan informasi dan peta KBS.

2. Implementasi strategi Kebun Binatang Surabaya dapat dikatakan belum maksimal dengan jumlah kunjungan wisatawan yang tiap tahunnya masih mengalami peningkatan dan penurunan. Hal ini disebabkan oleh Faktor pendukung dan penghambat implementasi strategi Kebun Binatang Surabaya. Faktor pendukungnya adalah adanya potensi yang dimiliki Kebun Binatang Surabaya untuk dikembangkan, tersedianya sarana dan prasarana yang memadai, adanya peran serta masyarakat melalui pemberdayaan, dan kondisi keamanan yang stabil. Sedangkan faktor penghambatnya adalah ketersediaan anggaran untuk melaksanakan program dan kegiatan. Keberhasilan dan efektifitas implementasi strategi yang dilaksanakan Kebun Binatang Surabaya dapat diukur melalui indikator kinerja jumlah kunjungan wisatawan.

Saran

1. Untuk meningkatkan efektifitas dalam implementasi strategi diperlukan anggaran yang sesuai total pemasukan dengan total pengeluaran. Sehingga perlu adanya perencanaan secara matang mengenai Rencana Kerja Anggaran Tahunan. Memprioritaskan program dan kegiatan dalam setiap tahunnya sesuai kebutuhan untuk mengurangi pengeluaran yang tidak diperlukan. Pemasukan dan pengeluaran yang tidak sama dapat diatasi dengan memaksimalkan kerjasama yang telah dibangun dengan mitra untuk mencari solusi bersama.
2. Keberhasilan implementasi strategi membutuhkan adanya dukungan dari semua stakeholders pariwisata, sehingga kerjasama antara 5 pilar yaitu pemerintah, swasta, komunitas masyarakat, media, dan akademisi perlu ditingkatkan. Pemerintah dapat melakukan koordinasi dengan pihak-pihak swasta dalam mengembangkan Kebun Binatang Surabaya. Swasta dapat

- mengembangkan Kebun Binatang Surabaya melalui bantuan CSR, penyelenggaraan event, dan Investasi bagi hasil. Komunitas masyarakat dapat menambah wawasan mengenai perilaku satwa dan peningkatan peran serta masyarakat. Media dapat membantu promosi Kebun Binatang Surabaya melalui penyampaian informasi kepada masyarakat. Sedangkan untuk akademisi dapat melakukan penelitian terkait pengembangan Kebun Binatang Surabaya.
3. Penyelenggaraan event pariwisata perlu ditingkatkan kualitas dan kuantitasnya dengan berbagai kegiatan yang mendatangkan wisatawan. Dengan event pariwisata yang pasti dan terjadwal dapat dijadikan sebagai kalender pariwisata Kebun Binatang Surabaya. Sehingga wisatawan yang berkunjung dapat menjadwalkan sebelumnya untuk menikmati event tersebut.
 4. Kebun Binatang Surabaya dikelola oleh Perusahaan Daerah Taman Satwa Kebun Binatang Surabaya. Bentuk Perusahaan Daerah merupakan salah satu bentuk BUMD yang berada dibawah pengawasan kepala daerah. Penulis menyarankan bentuk lembaga ini dipertahankan karena selain diawasi langsung oleh kepala daerah terkait, Perusahaan Daerah berdasarkan UU No. 5 Tahun 1962 tentang Perusahaan Daerah menyebutkan bahwa modal dapat dimiliki 100% oleh pemerintah daerah sehingga hasil keuntungan pengelolaan Perusahaan Daerah dapat digunakan kembali untuk pembangunan daerah tersebut.
 5. Optimalisasi edukasi paket yang menarik untuk promosi kegiatan dengan sekolah-sekolah di Kota Surabaya maupun Provinsi Jawa Timur untuk mengadakan kegiatan di lokasi Kebun Binatang Surabaya.

DAFTAR PUSTAKA

- Miles, M.B, Huberman, A.M, dan Saldana, J.
2014. *Qualitative Data Analysis*. USA:
SAGE Publications, Inc.
- Sekretaris Daerah Kota Surabaya Peraturan
Nomor 19 Tahun 2012 Tentang
Perusahaan Daerah Taman Satwa Kebun
Binatang Surabaya.
- Salusu, J. 1996. *Pengambilan Keputusan Strategik
untuk Organisasi Publik dan Organisasi
Non Profit*. Jakarta: PT. Gramedia.

- Wardiyanta. 2006. *Metode Penelitian Pariwisata*.
Yogyakarta : ANDI
- Wheelen, Thomas L And J, David Hunger. 2003.
*Strategic Management and Business
Policy*. Nine Edition, Pearson Education,
New Jersey.
- Yoeti, A. Oka. 1997. *Perencanaan dan
Pengembangan Pariwisata*. Jakarta: PT.
Pradnya Paramita.