

## Efektivitas Pengelolaan Objek Wisata Keraton Kasepuhan Oleh Badan Pengelola Keraton Kasepuhan Dalam Pengembangan Pariwisata Di Kota Cirebon

Muhammad Fakhri Murod<sup>1\*</sup>, Titi Stiawati<sup>2</sup>, Juliannes Cadith<sup>3</sup>

<sup>1,2,3</sup>Program Studi Administrasi Publik, Fakultas Ilmu Sosial Ilmu Politik, Universitas Sultan Ageng Tirtayasa

### Kata Kunci

Badan Pengelola Keraton Kasepuhan; Dinas Kebudayaan dan Pariwisata Kota Cirebon; Efektivitas; Objek Wisata Keraton Kasepuhan; Pengelolaan.

### Abstrak

Penelitian ini bertujuan untuk mengetahui dan mengukur efektivitas pengelolaan objek wisata Keraton Kasepuhan oleh Badan Pengelola Keraton Kasepuhan dalam pengembangan pariwisata di Kota Cirebon dengan teori yang digunakan yaitu pendekatan efektivitas oleh Hari Lubis & Martani Huseini (2009: 111-118) yang meliputi; Pendekatan Sumber, Pendekatan Proses, dan Pendekatan Sasaran. Metode penelitian yang digunakan yaitu kualitatif melalui pendekatan deskriptif. Dalam menentukan informan penelitian menggunakan teknik purposive yaitu dipilih dengan pertimbangan dan tujuan tertentu yang memahami fokus penelitian. Teknik pengumpulan data yang digunakan dalam penelitian ini yaitu wawancara, observasi, dan studi dokumentasi. Hasil dari penelitian ini, antara lain kualitas sumber daya manusia yang dimiliki belum kompeten disebabkan tidak adanya standar pendidikan dalam sistem rekrutmen, tidak adanya mekanisme kerja yang tertuang dalam Standar Operasional Prosedur, lemahnya upaya preservasi objek peninggalan sejarah dan benda cagar budaya yang disebabkan oleh keterbatasan anggaran, mekanisme perawatan yang masih tradisional, dan prosedural pelaporan perbaikan yang tidak mudah, lemahnya komunikasi dan koordinasi yang dijalin antara Dinas Kebudayaan dan Pariwisata Kota Cirebon dengan Badan Pengelola Keraton Kasepuhan terhadap fokus permasalahan kepariwisataan, dan pengelola belum memiliki komitmen terhadap perencanaan strategis pengembangan objek wisata. Kesimpulan dari penelitian ini adalah pengelolaan objek wisata Keraton Kasepuhan yang dilakukan oleh Badan Pengelola Keraton Kasepuhan belum efektif.

### Keyword

Kasepuhan Palace Management Organization; Cirebon City Culture and Tourism Office; Effectiveness; Kasepuhan Palace Tourism Objects; Management.

### Abstract

*This research aims to determine and measure the effectiveness of the management of the Kasepuhan Palace tourist attraction by the Kasepuhan Palace Management Agency in developing tourism in Cirebon City using the theory of Organizational Effectiveness by Hari Lubis & Martani Huseini (2009: 111-118) which includes; the Source Approach, the Process Approach, and the Target Approach. The research method employed is qualitative, with a descriptive approach. A purposive technique is utilized to pick research informants, which means they are chosen with specific considerations and aims that are relevant to the target study. The data collection approaches used in this research are interviews, observation, and documentation studies. The results of this research include, among other things, the quality of human resources is not yet competent due to the absence of*

---

\*Penulis Korespondensi

Alamat email: Email: [fakhri.murod02@gmail.com](mailto:fakhri.murod02@gmail.com)

*educational standards in the recruitment system, the absence of work mechanisms contained in Standard Operating Procedures, weak efforts to preserve historical heritage objects and cultural heritage objects due to budget limitations, maintenance mechanisms that are still traditional, and repair reporting procedures that are not easy, weak cooperation between the Cirebon City Culture and Tourism Office and the Kasepuhan Palace Management Agency regarding the focus of tourism problems, and The management has not yet committed to strategic planning for the development of tourism attractions. The Kasepuhan Palace Management Agency's management of the tourist attraction has been ineffective, according to the findings of this study.*

## **1. Pendahuluan**

Kota Cirebon dikenal sebagai kota sejarah dan menjadi salah satu Kawasan Strategis Pengembangan Pariwisata (KSPP) sejarah dan Keraton di Provinsi Jawa Barat. KSPP adalah kawasan yang memiliki fungsi utama pariwisata atau memiliki potensi untuk pengembangan pariwisata Daerah Provinsi yang mempunyai pengaruh penting dalam satu atau lebih aspek, seperti pertumbuhan ekonomi, sosial dan budaya, pemberdayaan sumber daya alam, dan daya dukung lingkungan hidup. KSPP di Kota Cirebon meliputi kawasan pariwisata sejarah dan keraton. Kota Cirebon, sebagai pusat KSPP kelas dunia dengan tema sejarah dan keraton Cirebon dan sekitarnya, merupakan peluang bagi kepariwisataan Kota Cirebon untuk mengembangkan KSPP Kota Cirebon. Letak geografis keraton yang berdekatan dan berada di pertengahan kota merupakan potensi penting ditambah dengan sederetan aset-aset pusaka sejarah yang ada disekitarnya.

Hal ini dikarenakan Kota Cirebon memiliki keunggulan yang baik dengan adanya Keraton. Kota Cirebon memiliki empat Keraton antaranya Keraton Kasepuhan, Keraton Kanoman, Keraton Kaprabonan dan Keraton Kacirebonan yang termasuk dalam kategori wisata sejarah yang menjadi pilar utama pariwisata di Kota Cirebon sekaligus merupakan sebuah ikon Kota Cirebon. Selain itu, Kota Cirebon memiliki daya dukung wisata melalui cagar budaya yang telah ditetapkan oleh pemerintah Kota Cirebon yang dapat menjadi daya tarik bagi kunjungan wisatawan. Berdasarkan SK Walikota Cirebon Nomor 19 Tahun 2001, terdapat 70 bangunan sebagai Benda Cagar Budaya. Namun daya dukung tersebut belum dapat dimaksimalkan dengan persoalan yang dihadapi dalam pengelolaan pariwisata di Kota Cirebon adalah kurang terjalannya koordinasi dan komunikasi yang efektif dari Dinas Pariwisata dan Kebudayaan Kota Cirebon dengan pengelola objek wisata.

Keraton Kasepuhan merupakan keraton dengan kunjungan wisatawan terbanyak pada tahun 2019 hingga 2021 di Kota Cirebon dibandingkan keraton

lainnya, dengan data kunjungan pada tahun 2021 yaitu 32.798 wisatawan domestik dan 15 wisatawan mancanegara. Selain itu objek wisata Taman Air Gua Sunyaragi yang masih satu kepengurusan dengan Keraton Kasepuhan memiliki statistik kunjungan dengan 32.505 kunjungan wisatawan domestik. Berdasarkan data tersebut, Keraton Kasepuhan tergolong keraton yang dapat berkembang lebih pesat sehingga menjadi destinasi wisata unggulan di Kota Cirebon.

Pengelolaan Keraton Kasepuhan merupakan swakelola melalui Badan Pengelola Keraton Kasepuhan (BPKK) yang sepenuhnya dikelola oleh orang keraton yang tergabung di dalam yayasan Keraton Kasepuhan dengan kedudukan tertinggi Sultan Sepuh Keraton. Pengelolaan yang dilakukan oleh Badan Pengelola Keraton Kasepuhan terdiri dari pengelolaan Keraton Kasepuhan dan Taman Air Gua Sunyaragi.

Fasilitas pendukung yang ada di Keraton ini adalah museum yang berisi barang peninggalan sejarah dari Kesultanan terdahulu, kantor pengelola keraton, pemandu wisata, sanggar tari, tempat pementasan, toilet umum, serta tempat parkir bagi wisatawan. Selain area Keraton, wisatawan juga dapat mengunjungi area lainnya yang terdapat masjid bersejarah yaitu masjid Agung Sang Cipta Rasa. Masjid ini didirikan pada tahun 1498 dan memiliki nilai sejarah peradaban islam yang panjang. Selain karena memiliki daya tarik bagi wisatawan melalui nilai sejarahnya, Masjid Agung Sang Cipta Rasa dapat menjadi fasilitas pelengkap yang dimiliki oleh Keraton Kasepuhan. Fasilitas lainnya yang dimiliki oleh Keraton Kasepuhan yang dapat dinikmati wisatawan yaitu fasilitas alun-alun Sangkala Buana yang pada tahun 2022 telah selesai direvitalisasi melalui bantuan dana oleh Pemerintah Provinsi Jawa Barat.

Keraton Kasepuhan memiliki banyak warisan aset peninggalan bangunan cagar budaya dan peninggalan benda pusaka namun pengelola wisata Keraton Kasepuhan belum menerapkan manajemen aset pariwisata secara baik. Hal ini dilandaskan oleh belum dilakukannya pendataan secara formal mengenai aset dan benda pusaka yang dimiliki sehingga benda pusaka maupun aset Keraton Kasepuhan sangat rawan hilang. Kondisi tersebut sangat membutuhkan peranan pemerintah baik pemerintah pusat maupun pemerintah daerah untuk memaksimalkan perhatiannya terhadap aset keraton atau cagar budaya sebagai aset bangsa dan negara agar pelestarian dan orisinalitas benda sejarah tersebut tetap terjaga dengan baik

Sejalan dengan pendahuluan yang telah dijelaskan di atas, peneliti menemukan beberapa masalah pada saat observasi awal yang terkait dengan

persoalan dalam pengelolaan objek wisata yang ada di Keraton Kasepuhan antara lain:

*Pertama*, pengawasan objek wisata yang belum maksimal serta kurangnya kesadaran masyarakat sekitar dalam menjaga dan melestarikan objek wisata. Kondisi tersebut disebabkan oleh adanya satu pemukiman khusus yaitu kompleks Magersari Kampung Mandalangan Kelurahan Kasepuhan Kecamatan Lemahwungkuk Kota Cirebon. Pada umumnya perkampungan Kota memiliki surat tanah sebagai hak atas kepemilikan tanah tersebut. Namun pada pemukiman Magersari yang masih berada di kompleks Keraton tersebut, penduduknya tidak memiliki surat tanah. Mereka menempati tanah Keraton yang sudah berjalan puluhan dan ratusan tahun yang merupakan turun-temurun dari nenek moyang mereka hingga sekarang bisa membangun dan menempati rumah tersebut tanpa pajak. Mulanya Magersari merupakan istilah untuk abdi dalam Keraton di Cirebon, pada perkembangan selanjutnya, atas kebijakan pihak Keraton tanah di sekitar bangunan Keraton Kasepuhan dialihfungsikan sebagai tempat tinggal Keraton dan para abdi dalam Keraton (Magersari) yang kemudian berkembang menjadi pemukiman warga pada saat ini.

*Kedua*, tata kelola pedagang kaki lima yang belum tertib. Hal ini didasarkan pada kondisi tidak tertatanya Pedagang Kaki Lima (PKL) di sekitar wisata keraton. Destinasi wisata Keraton Kasepuhan kota Cirebon membuka kesempatan bagi masyarakat sekitar untuk melakukan kegiatan dengan menyediakan berbagai macam kebutuhan wisatawan selama berada di objek wisata Keraton Kasepuhan. Peluang inilah yang dimanfaatkan oleh masyarakat sekitar dengan berdagang menawarkan souvenir dan juga kebutuhan logistik seperti makanan. Kondisi Pedagang Kaki Lima di sekitar wisata Keraton Kasepuhan kian hari semakin menumpuk. Perlu adanya pengelolaan PKL dari sektor informal menjadi formal agar dapat menaungi kedua sektor tersebut yaitu memfasilitasi aktivitas perekonomian masyarakat sekitar dan tidak mengganggu kenyamanan wisatawan.

*Ketiga*, profesionalitas pemandu wisata. Penampilan pemandu sudah baik, karena sudah mempromosikan dan mengenalkan pakaian adat Cirebon. Namun masih terdapat beberapa keluhan dari wisatawan terhadap beberapa pemandu yang masih ditemukan penggunaan atribut pakaian yang tidak sesuai dengan semestinya. Selain itu dari segi profesionalitas dan SOP dirasakan belum baik dikarenakan belum ada aturan yang baku selaku pemandu wisata mengenai tupoksi kerja yang belum jelas arahnya, pemahaman yang mesti dimiliki, dan pengetahuan yang mesti dikuasai, itu semua masih belum terarah. Berbicara mengenai profesionalitas berarti

harus melihat dengan beban kerja yang diberikan kepada pemandu. Beban kerja yang diberikan masih belum sebanding dengan pendapatan mereka hingga saat ini dan juga beban manajemen yang diberikan masih belumimbang. HPI itu sendiri merupakan stakeholder pariwisata dan salah satu asosiasi kelembagaan di sektor pariwisata yang bekerja sama dengan Dinas Pariwisata dan Kebudayaan Kota Cirebon.

*Keempat*, terbatasnya fasilitas lahan parkir dan tidak tertatanya lahan parkir yang tersedia. Hal ini dilatarbelakangi oleh terbatasnya fasilitas lahan parkir dan jumlah wisatawan yang terus meningkat berpengaruh terhadap kondisi fasilitas parkir dan aksesibilitas jalan pada objek wisata Keraton Kasepuhan. Terutama pada kunjungan wisatawan akhir pekan, banyak dari mereka yang berasal dari luar daerah datang menggunakan kendaraan mobil dan bus. Keterbatasan penyediaan lahan parkir, memaksa badan jalan dijadikan sebagai lahan parkir, sehingga menimbulkan kemacetan. Kemudahan mencapai objek wisata serta ketersediaan fasilitas lahan parkir yang memadai merupakan faktor penting dalam memberikan kualitas pelayanan kepada kunjungan wisatawan.

*Kelima*, tidak terawatnya bangunan cagar budaya Keraton Kasepuhan. Berdasarkan dokumen RPJMD Kota Cirebon Tahun 2013-2018 isu-isu strategis di Kota Cirebon dirumuskan berdasarkan permasalahan pembangunan daerah. Berdasarkan isu tersebut, permasalahan pembangunan kepariwisataan di Kota Cirebon secara umum adalah permasalahan mengenai pelestarian budaya. Sebagai kota dengan peninggalan warisan budaya khas keraton yang masih ada di Provinsi Jawa Barat, Kota Cirebon tentunya kaya dengan peninggalan budaya khas. Namun, pelestarian budaya dan peninggalan masa lampau yang menjadi ciri khas Kota Cirebon sangat minim proporsi pendanaan untuk pelestarian dari APBD dikarenakan ketersediaan anggaran yang terbatas. Sementara insentif dan disinsentif terkait dengan pelestarian budaya belum pernah dilakukan. Keterlibatan pihak luar pemerintah dalam pelestarian budaya masih minim.

Berdasarkan uraian tersebut, penelitian ini ditujukan untuk mengetahui dan mengukur efektivitas pengelolaan objek wisata Keraton Kasepuhan oleh Badan Pengelola Keraton Kasepuhan dalam pengembangan pariwisata di Kota Cirebon.

## 2. Tinjauan Pustaka

### Efektivitas

Menurut Kamus Besar Bahasa Indonesia (KBBI), efektivitas berasal dari kata efektif yang memiliki 3 arti. Makna pertama adalah adanya efek, pengaruh, dan kesan.

Pengertian kedua adalah manjur atau mujarab. Pengertian ketiga dapat mendatangkan akibat atau hasil (Kamus Besar Bahasa Indonesia, 2005: 284). Efektivitas berfokus pada hasil dan tujuan, suatu kegiatan atau organisasi dikatakan efektif jika hasil dan tujuan tersebut sesuai dengan yang telah ditetapkan sebelumnya. Makmur (2011: 6) menjelaskan bahwa suatu kegiatan dilaksanakan secara efektif apabila dalam proses pelaksanaannya selalu menunjukkan kebenaran antara yang diinginkan dengan hasil yang diperoleh. Dengan demikian, efektivitas dapat diartikan sebagai ketepatan harapan, kinerja dan hasil yang dicapai. Sedangkan kegiatan yang tidak efektif adalah kegiatan yang masih terdapat kesenjangan antara harapan, pelaksanaan dan hasil yang dicapai.

### **Pengukuran Efektivitas**

Model pengukuran efektivitas yang dikembangkan oleh Hari Lubis & Martani Huseini (2009: 111-118) menjelaskan bahwa pengukuran efektivitas memiliki beberapa pendekatan yaitu; pendekatan sumber, pendekatan proses, dan pendekatan sasaran. Ke tiga pendekatan tersebut merupakan pendekatan gabungan, pengukuran efektivitas organisasi dengan pendekatan gabungan ini akan mencakup pengukuran pada sisi input, efisiensi proses transformasi, dan keberhasilan dalam mencapai sasaran output. Dengan menggunakan cara tersebut pengukuran yang dilakukan dapat memberikan gambaran mengenai seluruh dimensi efektivitas organisasi.

- a. Pendekatan Sumber (*system resource approach*). Pendekatan sumber mengukur efektivitas melalui keberhasilan organisasi dalam mendapatkan berbagai macam sumber (input) yang dibutuhkannya. Pendekatan ini bertumpu pada pemikiran bahwa organisasi harus dapat memperoleh berbagai macam sumber yang dibutuhkannya, dan juga memelihara keandalan sistem organisasi agar menjadi lebih efektif.

Langkah-langkah penerapannya yaitu:

- 1) Meninjau sejauh mana pengelola dalam mendapatkan tenaga kerja dan fasilitas pariwisata.
- 2) Menelaah sejauh mana sistem pengelolaan dan standar dalam tenaga kerja serta pemeliharaan objek cagar budaya.

- b. Pendekatan Proses (*internal process approach*). Pendekatan ini berpandangan bahwa pada organisasi yang efektif, proses internal berjalan dengan lancar, karyawan bekerja dengan gembira dan merasa puas, kegiatan setiap bagian terkoordinasi secara baik dengan produktivitas yang tinggi.

Langkah-langkah penerapannya yaitu:

- 1) Mengidentifikasi sejauh mana komunikasi dan koordinasi yang dilakukan antar Badan Pengelola Keraton Kasepuhan.
  - 2) Mengidentifikasi sejauh mana komunikasi dan koordinasi yang dilakukan oleh Badan Pengelola Keraton Kasepuhan dengan *stakeholder* lainnya.
  - 3) Memberikan gambaran terhadap manajemen kerja yang dilakukan oleh Badan Pengelola Keraton Kasepuhan yang merujuk pada konsep Sapta Pesona Pariwisata.
  - 4) Memberikan gambaran terhadap kualitas dan kuantitas pengelola dalam upaya pemenuhan kebutuhan wisatawan.
- c. Pendekatan Sasaran (*goal approach*). Pendekatan yang memandang bahwa efektivitas organisasi diukur dengan mengidentifikasi sasaran organisasi, dan mengukur tingkat keberhasilan organisasi dalam mencapai sasaran tersebut. Dengan demikian pendekatan ini mencoba mengukur sejauh mana organisasi berhasil merealisasikan sasaran yang hendak dicapainya.

Langkah-langkah penerapannya yaitu:

- 1) Mengidentifikasi tujuan dan sasaran Badan Pengelola Keraton Kasepuhan sebagai pengelola objek wisata yang telah diberikan kewenangan oleh Dinas Kebudayaan dan Pariwisata Kota Cirebon.
- 2) Meninjau kesesuaian target antara Badan Pengelola Keraton Kasepuhan dengan Dinas Kebudayaan dan Pariwisata Kota Cirebon.

### **Pengembangan Keraton Kasepuhan Sebagai Objek Wisata Budaya dan Religi**

Keraton Kasepuhan merupakan destinasi wisata sejarah sekaligus wisata budaya dan wisata religi. Menurut Damardjati dalam Pambudi (2010:121), wisata Budaya adalah gerak atau kegiatan wisata yang dirangsang oleh adanya objek-objek wisata berwujud hasil-hasil seni budaya setempat, seperti adat istiadat, upacara-upacara, agama, tata hidup masyarakat setempat, peninggalan-peninggalan sejarah, hasil-hasil seni, kerajinan rakyat dan lain sebagainya. Menurut Pendit dalam Sari (2010:38), wisata budaya adalah perjalanan yang bertujuan mempelajari objek-objek yang berwujud kebiasaan rakyat, adat istiadat, tata cara hidup, budaya dan seni atau kegiatan yang bermotif sejarah. Sedangkan religi diartikan sebagai sistem yang terdiri dari konsep-konsep yang dipercayai dan menjadi keyakinan secara mutlak suatu umat dan pemuka-pemuka yang melaksanakannya.

Pengembangan pariwisata merupakan kegiatan yang bertujuan untuk memajukan suatu tempat atau daerah yang dianggap perlu ditata sedemikian rupa baik dengan cara memelihara yang sudah berkembang maupun menciptakan yang baru (Pitana 2005:56). Sehingga pengembangan pariwisata yaitu berusaha memanfaatkan potensi pariwisata serta mengintegrasikannya menjadi kawasan wisata. Adapun Yoeti (1990:285) menyatakan bahwa ada tiga faktor yang dapat menentukan berhasilnya pengembangan pariwisata sebagai suatu industri, ketiga faktor tersebut antaranya: tersedianya objek atraksi wisata, adanya fasilitas aksesibilitas, dan bernilai untuk dikunjungi dan dilihat. Menurut Heri (2011:25) dalam pengembangan daya tarik wisata pasti tidak terlepas dari berbagai faktor berikut; (1) Kurangnya keterlibatan masyarakat dalam sektor pariwisata; (2) Belum adanya prioritas pembangunan pemerintah kabupaten/kota di bidang pariwisata; (3) Kurangnya jumlah sumber daya manusia dan kurangnya keahlian dalam organisasi terkait; (4) Kurangnya kerjasama dengan investor; (5) Belum ada sistem promosi yang menarik; (6) Terbatasnya sarana dan prasarana kerja dinas terkait dan objek wisata; (7) Keterbatasan fasilitas penunjang objek wisata dan kurang pemeliharaan.

Komitmen pemerintah mempunyai peranan penting terhadap keberhasilan pencapaian pembangunan di bidang pariwisata. Kuat lemahnya derajat komitmen pemerintah suatu negara dalam pembangunan pariwisata mempengaruhi tingkat keberhasilan pengembangan pariwisata (Hermawan, 2002:19). Komitmen pemerintah yang kuat akan mampu memobilisasi sumber daya yang dimiliki, sehingga pengembangan pariwisata dapat semakin dipercepat dan dioptimalkan. Kegiatan bisnis pariwisata bersifat multisektoral, yang melibatkan berbagai sektor yaitu perhubungan, telekomunikasi, pekerjaan umum, kesehatan, pertahanan dan keamanan, industri, masyarakat, pemerintah daerah dan sebagainya (Hermawan, 2002:19). Hal ini memerlukan peranan pemerintah untuk melakukan mobilisasi yang mampu menggerakkan seluruh kepentingan pariwisata dari tingkat nasional sampai tingkat masyarakat lokal. Komitmen untuk mensinergikan berbagai kepentingan antar sektor sangat penting di sini, sehingga tidak terjadi tumpang tindih kebijakan.

Berdasarkan rencana besar pariwisata Jawa Barat, wisata sejarah keraton di Cirebon dan sekitarnya menjadi prioritas tahapan I. Pada rencana pengembangan kawasan strategis pariwisata sejarah dan keraton di Cirebon akan diarahkan pada peningkatan *image* wisata sejarah yang sarat dengan nilai-nilai edukasi khususnya terkait budaya dan sejarah. Target pengunjung tidak sebatas pada turis domestik, namun juga menyasar turis asing khususnya yang memiliki ketertarikan terhadap



budaya dan sejarah. Kota Cirebon dengan keterbatasan lahan yang tersedia memiliki tantangan besar sebagai pusat pengembangan kawasan strategis wisata budaya pesisir berkelas dunia yang dicanangkan oleh provinsi Jawa Barat. Kota Cirebon diproyeksikan menjadi pusat kawasan strategis wisata sejarah dan keraton. Hal ini tentu membutuhkan fasilitas-fasilitas pariwisata yang memadai dengan keunikan dan kekhasan daya tarik, termasuk sarana dan prasarana pendukungnya.

### 3. Metode

Metode penelitian yang digunakan dalam penelitian ini adalah metode penelitian kualitatif dengan pendekatan deskriptif. Teknik pengumpulan data yang digunakan adalah sumber data primer yang terdiri dari wawancara dan observasi sedangkan sumber data sekunder yang terdiri dari dokumentasi dan studi kepustakaan. Teknik penentuan informan dalam penelitian ini ialah menggunakan teknik purposive dengan pertimbangan dan tujuan tertentu yang memahami fokus penelitian. Informan dalam penelitian ini berjumlah 12 orang yang terdiri dari Anggota Komisi III Bidang Kesejahteraan Rakyat DPRD Kota Cirebon, Dinas Kebudayaan dan Pariwisata Kota Cirebon, Badan Pengelola Keraton Kasepuhan, Satuan Polisi Pamong Praja Kota Cirebon, Akademisi, Wartawan, Budayawan, Pedagang, Masyarakat dan Wisatawan. Sedangkan untuk menguji keabsahan data, peneliti menggunakan teknik triangulasi dengan membandingkan data yang diperoleh dari berbagai pihak, sehingga kebenaran data dapat ditemukan. Triangulasi akan dilakukan dengan melihat konsistensi jawaban dan membandingkan jawaban dari Badan Pengelola Keraton Kasepuhan, Pemerintah Daerah Kota Cirebon yang terdiri dari DPRD Komisi III, Dinas Kebudayaan dan Pariwisata Kota Cirebon, Satpol PP Kota Cirebon, dan elemen masyarakat.

### 4. Hasil

Pengelolaan Keraton Kasepuhan merupakan swakelola melalui Badan Pengelola Keraton Kasepuhan (BPKK) yang sepenuhnya dikelola oleh orang keraton yang tergabung di dalam yayasan Keraton Kasepuhan dengan kedudukan tertinggi Sultan Sepuh Keraton. Peran dari pemerintah Kota Cirebon selaku pemegang otoritas tertinggi daerah sebagai regulator menciptakan acuan dasar dalam standarisasi pengelolaan pariwisata. Selain itu, pemerintah Kota Cirebon melakukan pembinaan pendampingan melalui pelatihan, pendidikan, dan peningkatan keterampilan dalam pengelolaan wisata, sekaligus melakukan pemasaran produk pariwisata yang merupakan peran dari Dinas Kebudayaan dan Pariwisata Kota Cirebon. Adapun peran serta elemen masyarakat sebagai pendukung kepariwisataan dalam hal ini

mendukung kepengurusan Badan Pengelola Keraton Kasepuhan dan kebijakan Pemerintah Daerah Kota Cirebon melalui Dinas Pariwisata dan Kebudayaan Kota Cirebon, dan Satpol PP Kota Cirebon yang berkaitan dengan penertiban Pedagang Kaki Lima. Peran serta masyarakat yang berada di objek wisata yaitu turut terlibat mendukung terciptanya Sapta Pesona Pariwisata yang terdiri dari Aman, Tertib, Bersih, Sejuk, Indah, Ramah Tamah, dan Kenangan agar dapat memberikan kualitas kenyamanan yang baik kepada wisatawan yang berkunjung.

Berdasarkan Peraturan Daerah Kota Cirebon Nomor 7 Tahun 2019 Tentang Rencana Induk Pembangunan Kepariwisata Daerah Kota Cirebon Tahun 2019 – 2025 yang menyebutkan strategi pembangunan kelembagaan pariwisata dimana pada pasal 9 point 9 huruf f yang berbunyi; Meningkatkan upaya pendampingan kepada masyarakat pelaku pariwisata dari proses perencanaan, pengelolaan, sampai pemasaran produk wisata. Oleh karena itu, untuk meningkatkan kualitas tenaga kerja di sektor pariwisata, pemerintah daerah dalam hal ini Dinas Pariwisata dan Kebudayaan Kota Cirebon perlu lebih meningkatkan keterlibatannya dan bekerja sama dengan pemerintah provinsi maupun pusat untuk membina dan memberikan pelatihan dan pendidikan terhadap tenaga kerja yang ada di objek wisata Keraton Kasepuhan untuk meningkatkan kualitas sumber daya manusianya, meningkatkan kualitas pengetahuan perawatan cagar budaya dan memperkuat sistem pengelolaan pariwisata terutama pada aspek kelembagaannya. Peningkatan ini dapat dilakukan melalui program peningkatan fungsi dan peran kelembagaan dengan cara sinkronisasi fungsi dan peran industri pariwisata dalam mendorong pengelolaan dan pengembangan pariwisata kota yang berkualitas, pelatihan penguatan kualitas SDM dan profesi pariwisata.

Berdasarkan deskripsi di atas, oleh karena itu diperlukan pisau analisis untuk mengetahui efektivitas pengelolaan objek wisata yang dilakukan oleh Badan Pengelola Keraton Kasepuhan yang bersinergi dengan Pemerintah Daerah Kota Cirebon beserta dengan seluruh elemen masyarakat, maka peneliti menggunakan teori efektivitas Hari Lubis dan Martani Huseini 2009: 111-118) yang meliputi; Pendekatan Sumber (SDM, Sarana dan Prasarana), Pendekatan Proses (Mekanisme Kerja, dan Produktivitas), Pendekatan Sasaran (Ketercapaian tujuan dan sasaran yang ditetapkan, dan Pembangunan dan Pengembangan Pariwisata).

### **Pendekatan Sumber**

Pada penelitian ini, sumber yang digunakan untuk melakukan keperluan dan kebutuhan dari sebuah pelaksanaan pengelolaan pariwisata Keraton Kasepuhan, yaitu Badan Pengelola Keraton Kasepuhan dengan bersinergi bersama Dinas

Pariwisata dan Kebudayaan Kota Cirebon dalam pengelolaan dan pengembangan kepariwisataan Keraton Kasepuhan. Adapun dimensi tersebut terdiri dari Sumber Daya Manusia, dan Sarana dan Prasarana. Tujuan dari adanya pendekatan sumber ini untuk mengetahui persiapan dan kebutuhan dalam pengelolaan objek wisata Keraton Kasepuhan. Adanya kebutuhan dalam pelaksanaan pengelolaan dari Sumber Daya Manusia dan Sarana dan Prasarana yang dibutuhkan di dalam menunjang kepengurusan kepariwisataan pada objek Keraton Kasepuhan.

Sumber daya manusia kepariwisataan memiliki peranan penting di dalam sebuah pengembangan sektor pariwisata. Keberhasilan dalam upaya pembangunan dan pengembangan kepariwisataan tidak luput dari peranan sumber daya manusia itu sendiri selaku penggerak pariwisata. Sumber daya manusia ini terdiri dari pengelola Keraton Kasepuhan dan lembaga pemerintahan. Pengelola Keraton Kasepuhan selaku lembaga adat yang diberikan kewenangan oleh pemerintah Kota Cirebon dalam hal ini Dinas Kebudayaan dan Pariwisata Kota Cirebon untuk mengelola objek wisata keraton Kasepuhan. Adapun peranan pemerintah dalam hal ini yaitu mendukung kelembagaan kepariwisataan melalui upaya penguatan kualitas sumber daya manusia itu.

Berdasarkan hasil wawancara dengan narasumber dapat diketahui bahwa terkait kepengurusan objek wisata Keraton Kasepuhan itu tidak ada intervensi dari Dinas Pariwisata dalam hal ini Dinas Pariwisata memberikan kewenangan sepenuhnya terhadap keraton dalam mempersiapkan sumber daya manusia yang dibutuhkan, dinas hanya menerima laporan jumlah karyawan dari pengelola Keraton Kasepuhan akibatnya pihak dinas tidak mengetahui data terkait jumlah pengelola secara konkrit. Terdapat hambatan dalam pengelolaan kebersihan dan keamanan area Keraton Kasepuhan yang disebabkan oleh minimnya kuantitas pegawai sehingga dalam pelaksanaannya tidak maksimal. Dalam objek wisata, keamanan dan kebersihan menjadi dua poin penting yang mesti terus diperhatikan kualitasnya karena hal tersebut sebagai bentuk pelayanan dalam memberikan kenyamanan dan jaminan keamanan terhadap wisatawan yang berkunjung.

Pengelola Keraton Kasepuhan belum memiliki SOP dalam proses rekrutmen namun bentuknya berupa kebijaksanaan dan kearifan yang berasal dari tradisi kelembagaan adat yang sudah turun temurun. Pengelola keraton berusaha memaksimalkan dan memanfaatkan masyarakat sekitar yang memiliki kesadaran akan tanggung jawab terhadap pelestarian cagar budaya dalam hal ini cagar budaya Keraton Kasepuhan untuk turut terlibat dalam kepengurusan Badan Pengelola Keraton Kasepuhan sebagai abdi dalem. Proses rekrutmen pegawai yang ada di Keraton Kasepuhan diambil dari para Abdi Dalem yang dipilih dan diseleksi berdasarkan kemampuan dan kualifikasi dari pengetahuan tentang sejarah, dan kemampuan berkomunikasi yang kemudian dikukuhkan melalui Surat Keputusan pengelolaan Keraton Kasepuhan.

Sarana dan prasarana kepariwisataan merupakan sebuah aspek pendukung objek wisata yang bertujuan untuk memudahkan wisatawan dalam proses kegiatan pariwisata. Berdasarkan hasil temuan lapangan, bahwa ketersediaan sarana yang ada di objek wisata Keraton Kasepuhan dinilai mencukupi yang mencakup fasilitas toilet, masjid, musholla, souvenir, lahan parkir, dan internet, Keraton Kasepuhan juga sudah memiliki museum untuk menyimpan benda-benda peninggalan sejarah. Namun permasalahan yang ditemukan di lapangan berdasarkan keterangan dari Kepala Bidang Kebudayaan bahwa pemerintah Kota Cirebon baru bisa mendukung melalui bantuan hibah untuk pelaksanaan nilai tradisi yang ada di Keraton Kasepuhan namun hibah untuk perawatan fisik dan kegiatan infrastruktur belum terlaksana karena keterbatasan anggaran. Selain itu permasalahan pencatatan benda pusaka yang ada di objek wisata Keraton Kasepuhan belum dilaksanakan oleh Dinas Pariwisata Kota Cirebon yang disebabkan oleh keterbatasan SDM tim ahli khusus pendataan benda cagar budaya

Merujuk pada keterangan narasumber ditemukan permasalahan perawatan yang ada di Keraton Kasepuhan yaitu masih menggunakan metode tradisional disebabkan faktor anggaran yang tidak memadai apabila mengikuti arahan ataupun panduan dari pelatihan permuseuman karena menggunakan bahan-bahan yang tidak terjangkau dari segi anggaran sedangkan objek ataupun benda cagar budaya yang ada di keraton jumlahnya banyak. Selain itu pengelola masih mempertahankan adat tradisi dalam proses perawatan melalui serangkaian ritual dengan menggunakan bahan-bahan tradisional.

### **Pendekatan Proses**

Pendekatan ini berpandangan bahwa pada organisasi yang efektif, proses internal berjalan dengan lancar, karyawan bekerja dengan gembira dan merasa puas, kegiatan setiap bagian terkoordinasi secara baik dengan produktivitas yang tinggi. Berkaitan dengan proses yaitu mengacu pada cara atau langkah yang dilakukan oleh Badan Pengelola Keraton Kasepuhan terkait dalam pelaksanaan kepengurusan pariwisata yang mengacu pada manajemen kerja, dan produktivitas.

Manajemen kerja yang baik merupakan pondasi bagi kepengurusan pengelola di dalam menjalankan kerja sama dan dapat saling bersinergi antar bidang kerja maupun dengan stakeholder lain agar kegiatan yang dilakukan dapat berjalan dengan lancar dan sesuai dengan apa yang menjadi tujuan bersama dari kepengurusan Badan Pengelola Keraton Kasepuhan dengan Dinas Pariwisata Kota Cirebon.

Berdasarkan hasil temuan dapat dikatakan bahwa manajemen kerja yang dilakukan pengelola yang merujuk pada Sapta Pesona Pariwisata belum maksimal yang disebabkan oleh komunikasi antara Pengelola Keraton Kasepuhan, Dinas Pariwisata dan *stakeholder* lainnya baru terjalin dengan baik ketika ada program atau

agenda kebudayaan. Di sisi lain tidak adanya komunikasi dan koordinasi yang baik ketika dalam kepengurusan objek wisata sehari-hari. Hal ini dapat menjadi indikator penyebab permasalahan yang ada di objek wisata Keraton Kasepuhan salah satunya disebabkan tidak adanya sinergitas antara pemangku kepentingan tersebut di dalam memaksimalkan peran keterlibatannya untuk mengatasi permasalahan yang ada pada objek wisata Keraton Kasepuhan.

Produktivitas menggambarkan kualitas dan kuantitas organisasi dalam upaya pemenuhan kebutuhan konsumen (wisatawan). Semakin baik produktivitas yang tercipta pada organisasi maka kuantitas dan kualitas produk yang dihasilkan semakin baik. Pelayanan pertama yang langsung berkaitan dengan wisatawan yaitu pemandu. Jumlah pemandu wisata pada hari biasa dapat mencukupi kebutuhan wisatawan namun ketika pada hari-hari tertentu seperti hari libur maupun agenda besar lainnya yang menarik kunjungan wisatawan secara banyak kurang mencukupi kebutuhan wisatawan, namun pengelola keraton mengantisipasi melalui tenaga tambahan seperti masyarakat sekitar maupun mahasiswa magang dan PKL.

Pemandu yang ada di objek wisata Keraton Kasepuhan sudah menggunakan *dresscode* yang merepresentasikan budaya dan adat Cirebon namun perihal kualitas pengetahuan pemandu secara umum pengetahuannya hanya berdasarkan metode hafalan yang sudah turun temurun sehingga tidak adanya pengembangan kualitas informasi baik dari segi sejarah maupun budaya yang belum terlalu mendalam sehingga diperlukannya perhatian dari pemerintah dalam peningkatan kuantitas sertifikasi dan jumlah pelatihan pemandu secara intens. Selain itu perlu didukung juga dengan adanya SOP terkait transparansi tarif pemandu ketika di dalam proses pelayanan agar memberikan kenyamanan kepada wisatawan.

### **Pendekatan Tujuan**

Pendekatan tujuan memandang bahwa efektivitas organisasi diukur dengan mengidentifikasi sasaran organisasi, dan mengukur tingkat keberhasilan organisasi dalam mencapai sasaran tersebut. Dengan demikian pendekatan ini mencoba mengukur sejauh mana organisasi berhasil merealisasikan sasaran yang hendak dicapainya. Pada pendekatan ini, peneliti melakukan penilaian pada suatu hasil yang didapatkan dari proses pelaksanaan kepengurusan dari Badan Pengelola Keraton Kasepuhan melalui ketercapaian tujuan dari sasaran yang menjadi target dari sebuah kepengurusan pariwisata, dan pembangunan dan pengembangan objek wisata Keraton Kasepuhan.

Berdasarkan hasil temuan wawancara diketahui bahwa pada dimensi tujuan dan sasaran pada pengelolaan wisata Keraton Kasepuhan menunjukkan bahwa perencanaan target dan tujuan yang dimiliki oleh pengelola belum maksimal karena dalam prosesnya belum memiliki arah perencanaan tujuan dan pengembangan yang jelas sebagai suatu objek wisata, sehingga apa yang dijalankan oleh pengelola hanya

terfokus pada menjalankan rutinitas adat tradisi dan budaya tahunan dan melestarikan cagar budaya.

Hambatan yang dihadapi oleh pengelola Keraton Kasepuhan dalam upaya pembangunan objek wisata yang ada di Keraton Kasepuhan adalah keterbatasan anggaran yang membuat pengelola baru terfokus terhadap kebutuhan internal antaranya kesejahteraan pegawai dan biaya perawatan cagar budaya yang besar. Sedangkan insentif dan disinsentif yang diberikan Dinas Pariwisata kepada pengelola masih belum mencukupi

## **5. Pembahasan Pendekatan Sumber Pendekatan Sumber**

Pembangunan kelembagaan pariwisata mencakup pengembangan organisasi pemerintah, swasta, dan masyarakat, pengembangan sumber daya manusia, regulasi serta mekanisme operasional di bidang kepariwisataan. Pengembangan organisasi dan peraturan perundang-undangan dalam bidang kepariwisataan merupakan perangkat penting dalam penyelenggaraan kepariwisataan. Sumber daya manusia tidak hanya penting, tetapi merupakan faktor kunci keberhasilan pembangunan kepariwisataan.

Berdasarkan hasil penelitian di lapangan bahwa pembagian tugas, sistem rekrutment pegawai, dan Standar Operasional Prosedur yang dilakukan oleh Badan Pengelola Keraton Kasepuhan tanpa adanya keterlibatan dan intervensi dari Dinas Kebudayaan dan Pariwisata Kota Cirebon. Temuan yang peneliti dapatkan selama melakukan penelitian lapangan ditemukan bahwa pengembangan sumber daya manusia dalam kepariwisataan pada Badan Pengelola Keraton Kasepuhan belum memperhatikan standar pendidikan dalam rekrutmen pegawai, dan belum memiliki Standar Operasional Prosedur yang menyebabkan ketidakmaksimalan di dalam melakukan pekerjaan.

Hal ini dapat dilihat dari kepengurusan Badan Pengelola Keraton Kasepuhan yang merupakan bentuk pertanggungjawaban di dalam mengelola objek pariwisata Keraton Kasepuhan yang diberikan oleh Dinas Kebudayaan dan Pariwisata Kota Cirebon belum sesuai dengan kemampuan yang digelutinya. Selain itu belum adanya standarisasi pendidikan terhadap anggota yang tergabung, hal ini tentu berpengaruh terhadap kegiatan pengelolaan yang dilakukan oleh Badan Pengelola Keraton Kasepuhan yang dinilai masih belum sesuai dengan yang diharapkan oleh Dinas Kebudayaan dan Pariwisata Kota Cirebon. Kondisi tersebut ditandai dengan tidak adanya sinergitas yang dilakukan oleh BPKK dan Disparbud dalam memperhatikan kualitas SDM kepariwisataan dan kurangnya dalam bentuk laporan kegiatan

pariwisata dan perkembangan update SDM pada Badan Pengelola Keraton Kasepuhan terhadap Disparbud.

Pada aspek sumber daya manusia dalam pengembangan objek wisata Keraton Kasepuhan belum optimal. Tidak optimalnya pada sumber daya manusia ini dapat dilihat dari lemahnya koordinasi yang dilakukan antara Dinas Kebudayaan dan Pariwisata dengan SKPD lintas sektor dan juga pengelola Keraton Kasepuhan yang masih belum terjalin dengan baik. Selain itu, pada aspek Sumber Daya Manusia perlunya peningkatan mutu tata kelola Keraton Kasepuhan sebagai objek wisata diperlukan peningkatan kecakapan pengelolaan baik tata kelola pariwisata ataupun tata kelola alat tradisi yang memiliki pakem (aturan) untuk menjaga pelestarian benda cagar budaya di Keraton Kasepuhan.

Sedangkan upaya yang dinas lakukan dalam peningkatan mutu kualitas baik pengelola pariwisata ataupun tata kelola alat tradisi merupakan bagian yang tidak bisa diintervensi oleh dinas sebagai pemangku pemerintahan sehingga upaya yang dapat dilakukan adalah memberikan kesempatan peningkatan mutu dan kualitas melalui pelatihan yang dilaksanakan secara terpadu sehingga dapat disimpulkan baik dinas maupun pengelola wisata keraton kasepuhan perlu adanya peningkatan mutu pengelola yang merupakan abdi dalam yang secara mutlak dikelola oleh keraton kasepuhan agar dapat meningkatkan mutu serta pemahaman baik kepariwisataan maupun alat tradisi.

Sarana dan prasarana yang dimiliki oleh objek wisata keraton kasepuhan dinilai cukup dalam upaya menunjang kebutuhan wisatawan namun belum dilengkapi biaya operasional perawatan agar dapat meningkatkan potensi peningkatan pengunjung baik sisi kemudahan akses, kenyamanan, dan aksesibilitas serta biaya perawatan ekstra terhadap barang-barang purbakala yang masih tersimpan dengan baik di museum yang ada di objek wisata Keraton Kasepuhan.

Berdasarkan permasalahan yang peneliti temukan di lapangan hambatan yang terjadi di dalam perawatan cagar budaya yang ada di objek wisata Keraton Kasepuhan memiliki permasalahan baik dari sisi internal maupun eksternal. Permasalahan internal yaitu pada mekanisme perawatan cagar budaya yang ada di Keraton Kasepuhan masih menggunakan metode tradisional dengan menggunakan bahan-bahan tradisional dan di dalam prosesnya terdapat ritual dan adat tradisi yang masih dilestarikan. Kondisi tersebut disebabkan faktor anggaran yang tidak memadai apabila mengikuti arahan ataupun panduan dari pelatihan permuseuman karena menggunakan bahan-bahan yang tidak terjangkau dari segi anggaran sedangkan objek ataupun benda cagar budaya yang ada di keraton jumlahnya banyak. Upaya pelatihan yang telah dilakukan baik dari Pemerintah Kota maupun pemerintah

Provinsi belum teraplikasikan dengan baik oleh pengelola Keraton Kasepuhan di dalam penerapan perawatan cagar budaya disebabkan faktor anggaran yang tidak memadai apabila mengikuti prosedur pelatihan dan adat tradisi yang dilestarikan oleh pengelola keraton yang sudah turun temurun.

Adapun dari sisi eksternal yaitu pengajuan perbaikan kepada pemerintah daerah prosesnya tidak sebentar yang disebabkan oleh mekanisme pelaporan yang panjang dan membutuhkan proses waktu yang lama melalui proses foto, izin rekomendasi pemerintah, diverifikasi oleh tim ahli cagar budaya dan pengajuan anggaran. Sedangkan untuk penanganan sementara tidak bisa dilakukan disebabkan karena prosedur perawatan cagar budaya harus dilakukan menggunakan bahan dan kualitas yang sama dan sesuai dengan aslinya agar tidak merubah bentuk dan keasliannya sehingga dengan dua kondisi tersebut menyebabkan hambatan dalam perawatan dan objek cagar budaya yang rusak maupun membutuhkan perawatan terbiarkan dalam waktu yang lama.

### **Pendekatan Proses**

Manajemen kerja yang dilakukan oleh pengelola objek wisata Keraton Kasepuhan merujuk pada konsep Sapta Pesona pariwisata yaitu Aman, Tertib, Bersih, Sejuk, Indah, Ramah Tamah, dan kenangan. Berdasarkan hasil penemuan lapangan dengan didukung hasil wawancara, ditemukan bahwa dalam manajemen kerja yang dilakukan oleh pengelola Keraton Kasepuhan yang mengacu pada aspek Sapta Pesona Pariwisata belum optimal. Pada aspek manajemen keamanan yang dilakukan pengelola belum dapat menjamin kebutuhan keamanan yang ada di objek wisata Keraton Kasepuhan yaitu kurangnya pengawasan objek wisata yang belum maksimal dari pengelola Keraton Kasepuhan terutama dari bagian keamanan dengan adanya pembiaran yang terjadi terhadap masyarakat sekitar Keraton Kasepuhan yang bebas beraktivitas tanpa adanya tiket yang mengganggu kenyamanan wisatawan. Di sisi lain, lemahnya upaya sosialisasi yang dilakukan pengelola keraton terhadap masyarakat sekitar dalam upaya sadar wisata belum maksimal dilakukan, bentuk himbauan sadar wisata seperti pemasangan spanduk yang ada di area Keraton Kasepuhan belum dilaksanakan, hanya mengharapkan berdasarkan kesadaran dari individu masyarakat yang menyebabkan pada kurangnya kesadaran masyarakat sekitar Keraton Kasepuhan dalam menjaga dan melestarikan objek wisata.

Di sisi lain, manajemen ketertiban yang dilakukan pengelola dengan membuat peraturan tata tertib kebijakan Alun-Alun belum memberikan dapat terhadap sterilisasi Alun-Alun dari pedagang dan penyewa jasa lainnya. Kurangnya komitmen pengelola dalam menegakan aturan tersebut, peraturan tersebut baru sebatas aturan



yang diterbitkan melalui media sosial, namun dalam pelaksanaan lapangan belum adanya upaya penegakan aturan tersebut. Hal tersebut dapat dilihat pada ketidaktahuan masyarakat sekitar akan aturan tersebut. Sedangkan dalam pengelolaan parkir, pihak pengelola sudah memiliki sarana pendukung untuk menertibkan parkir motor atau mobil dengan memasang pos parkir di setiap akses masuk keraton Kasepuhan, namun terjadi hambatan karena tidak adanya sinkronisasi antara pihak pengelola dengan pemerintah hingga pada akhirnya pihak pengelola tidak diizinkan untuk menggunakan fasilitas tersebut.

Pelayanan yang dilakukan terdiri dari pelayanan fisik dan non fisik, pelayanan fisik yang dilakukan, yaitu dengan ditata kerapian dan kebersihan yang harus dijaga dengan baik agar memberikan kenyamanan terhadap kunjungan. Pelayanan non fisik yang dilakukan yaitu dengan bersikap ramah tamah, senyum, dan sapa dari pengelola. Pelayanan yang diberikan pengelola belum maksimal, hal ini dari hasil penelitian di lapangan dan sumber wawancara bahwa pengetahuan pemandu masih perlu ditingkatkan, selain itu tata kelola objek wisata masih belum dikelola dengan baik, pedagang masih belum tertata dengan rapi, dan penataan lahan parkir yang belum rapih.

### **Pendekatan Tujuan**

Berdasarkan hasil penelitian yang ditemukan di lapangan, visi dan misi yang menjadi dasar kepariwisataan di Kota Cirebon dalam hal ini menjadi tanggung jawab antara Dinas Pariwisata dan Kebudayaan Kota Cirebon bersama pengelola Keraton Kasepuhan belum sejalan dan optimal, didapatkan bahwa pada ketercapaian tujuan dengan indikator perencanaan yang dilakukan oleh Badan Pengelola Keraton Kasepuhan belum dilakukan secara optimal. Hal ini didasari pada perencanaan yang dilakukan oleh pengelola keraton belum mencakup pada seluruh aspek-aspek yang dapat mendukung jalannya proses pembangunan. Pada pengelolaan objek wisata Keraton Kasepuhan belum memiliki aspek visi dan misi selaku pengelola objek wisata. Tentunya hal ini berdampak pada ketercapaian tujuan yang tidak jelas terhadap perencanaan pengembangan wisata Keraton Kasepuhan yang mengakibatkan pengelolaan yang dilakukan tidak terarah sehingga hanya menjalankan agenda kebudayaan tahunan dan melestarikan cagar budaya.

Selain itu, diketahui bahwa pada pengelolaan Keraton Kasepuhan belum memiliki program unggulan untuk pengembangan objek wisata keraton yang belum mencakup seluruh aspek-aspek penunjang seperti aksesibilitas, amenities dan fasilitas umum. Program unggulan yang dilakukan oleh pengelola keraton baru sebatas

program peningkatan daya tarik objek wisata yang di dalamnya terdapat kegiatan agenda kebudayaan keraton seperti tradisi adat syura, tradisi adat maulid, tradisi adat rajab, tradisi adat sya'ban, tradisi adat ramadhan, tradisi adat syawal, dan tradisi adat dzulhijjah serta perawatan cagar budaya yang ada di Keraton Kasepuhan. Oleh karena itu, belum adanya program pengembangan kepariwisataan yang jelas hal ini menyebabkan kurang mencakup kebutuhan pariwisata di objek wisata Keraton Kasepuhan secara keseluruhan. Dengan tidak adanya perencanaan tujuan yang jelas akan berdampak terhadap ketidakjelasan dan ketidakpastian terhadap eksistensi dan kemajuan objek wisata Keraton Kasepuhan, dan dengan tidak adanya perencanaan menunjukkan bahwa pengelola Keraton tidak memiliki komitmen untuk mengembangkan objek wisata Keraton Kasepuhan ke arah yang lebih baik.

Kendala yang dihadapi dalam mengelola objek wisata Keraton Kasepuhan dalam pembangunan dan pengembangan yaitu terkendala anggaran yang tidak mencukupi dan ketersediaan lahan di sekitar objek wisata Keraton Kasepuhan yang sudah dipenuhi oleh pemukiman warga sehingga sangat menghambat dalam prosesnya. Dengan keterbatasan anggaran membuat pengelola baru terfokus terhadap kebutuhan internal yaitu kesejahteraan pegawai dan kebutuhan biaya perawatan cagar budaya yang besar. Sedangkan insentif dan disinsentif yang diberikan Dinas Pariwisata kepada pengelola masih belum mencukupi.

Pemerintah belum memperhatikan cagar budaya yang ada di Kota Cirebon dikarenakan tidak adanya konsep besar pembangunan dan pengembangan kepariwisataan sehingga yang dilakukan oleh Dinas Pariwisata dan pengelola objek wisata yang ada di Kota Cirebon yaitu upaya melestarikan bangunan cagar budaya secara fisik yang sifatnya parsial dan belum direncanakan secara strategis dikarenakan tidak adanya konsep besar pembangunan kepariwisataan. Seharusnya yang dilakukan pemerintah itu membuat konsep kepariwisataan yang jelas dan mensinergitaskan kepada objek-objek pariwisata yang ada di Kota Cirebon.

Berdasarkan hasil lapangan, ditemukan adanya miskonsepsi terhadap kepengurusan objek wisata yang ada di Kota Cirebon yang hampir seluruhnya dikelola oleh swasta maupun keraton yang diakui sebagai lembaga adat oleh masyarakat sehingga dalam hal ini Pemerintah Daerah Kota Cirebon tidak dapat menginventarisasi kekayaan dari sektor kepariwisataan yang ada di Kota Cirebon yang berdampak pada kesulitannya dalam melestarikan cagar budaya karena konsep dari cagar budaya itu segala sesuatunya dimiliki oleh negara sedangkan yang ada di Kota Cirebon ini khususnya keraton-keraton yang ada itu sumber kepemilikannya personal.

Perlunya pemahaman bersama terkait pakem atau adat dan tradisi dimana bangunan objek wisata keraton kasepuhan merupakan selain bangunan cagar budaya merangkap juga sebagai bangunan tempat tinggal raja beserta keluarga besarnya dimana dalam pembangunan, baik itu tempat utama ataupun tempat ruang terbuka memiliki aturan dalam adat istiadat yang memang berlaku sampai dengan hari ini, sehingga dalam pembangunan yang dilaksanakan oleh pemerintah baik pemerintah kota atau pemerintah provinsi dirasa perlu berkoordinasi dengan pihak keraton terkait bentuk rupa agar dapat disesuaikan dengan aturan adat tradisi yang ada di keraton kasepuhan.

## 6. Kesimpulan

Berdasarkan analisis yang telah dilakukan, maka kesimpulan akhir dari penelitian mengenai Efektivitas Pengelolaan Objek Wisata Keraton Kasepuhan Oleh Badan Pengelola Keraton Kasepuhan Dalam Pengembangan Pariwisata Di Kota Cirebon, menggunakan teori pendekatan efektivitas menurut Hari Lubis dan Martani Huseini (2009: 111-118) yang meliputi: Pendekatan Sumber, Pendekatan Proses, Pendekatan Sasaran, peneliti menyimpulkan bahwa pengelolaan objek wisata Keraton Kasepuhan yang dilakukan Oleh Badan Pengelola Keraton Kasepuhan belum berjalan secara efektif dikarenakan masih ditemukan permasalahan-permasalahan seperti; Adanya bias pemahaman dalam kewenangan kepengurusan keraton yang diakui sebagai lembaga adat oleh masyarakat berdasarkan pengakuan adat budaya setempat sedangkan konsep ideal dari sebuah cagar budaya dikuasai oleh negara sehingga mengakibatkan Pemerintah Daerah kesulitan menginventarisasi kekayaan dari sektor pariwisata yang ada di Kota Cirebon yang hampir keseluruhan objek wisatanya adalah keraton, Kualitas Sumber Daya Manusia yang dimiliki belum kompeten disebabkan tidak adanya standar pendidikan dalam sistem rekrutmen, tidak adanya mekanisme kerja yang tertuang dalam Standar Operasional Prosedur; Lemahnya upaya preservasi objek peninggalan sejarah dan benda cagar budaya yang disebabkan oleh keterbatasan anggaran, mekanisme perawatan yang masih tradisional, dan prosedural pelaporan perbaikan yang tidak mudah; Komunikasi dan koordinasi yang dijalin antara Dinas Kebudayaan dan Pariwisata Kota Cirebon dengan Badan Pengelola Keraton Kasepuhan belum dilakukan secara intens terhadap fokus permasalahan kepariwisataan; Produk atau image pelayanan objek wisata Keraton Kasepuhan belum dapat memenuhi konsep Sapta Pesona Pariwisata yang meliputi Aman, Tertib, Bersih, Sejuk, Indah, Ramah, dan Kenangan; Pengelola Keraton Kasepuhan belum memiliki komitmen terhadap perencanaan strategis pengembangan objek wisata.

Saran yang dirumuskan dari kesimpulan tersebut adalah bahwa Perlu adanya upaya penguatan melalui legalitas hukum berupa Peraturan Daerah tentang Cagar Budaya yang dapat dijadikan sebagai dasar kewenangan yang jelas dan sebagai upaya mencapai pemahaman bersama khususnya antara pengelola keraton dengan Pemerintah Daerah Kota Cirebon, perlu adanya upaya peningkatan Kualitas Sumber Daya Manusia dengan lebih mengoptimalkan peran Badan Pengelola Keraton Kasepuhan yang didukung oleh Dinas Kebudayaan dan Pariwisata Kota Cirebon dalam meningkatkan upaya pendampingan kepada masyarakat pelaku pariwisata dari proses perencanaan, pengelolaan, sampai pemasaran produk wisata agar tercipta mekanisme kerja yang baik, diperlukan peningkatan upaya preservasi objek peninggalan sejarah dan benda cagar budaya melalui penguatan insentif dan disinsentif anggaran perawatan dan kemudahan dalam tiap-tiap upaya pelaporan perbaikan objek sejarah, Badan Pengelola Keraton Kasepuhan dengan Dinas Kebudayaan dan Pariwisata Kota Cirebon perlu meningkatkan intensitas komunikasi agar dapat bersinergi terhadap fokus permasalahan kepariwisataan dan upaya mengatasinya, Badan Pengelola Keraton Kasepuhan dengan Dinas Kebudayaan dan Pariwisata Kota Cirebon perlu meningkatkan komunikasi dan sosialisasi kepada masyarakat mengenai sadar wisata yang merujuk pada Sapta Pesona (Aman, Tertib, Bersih, Sejuk, Indah, Ramah, dan Kenangan) agar dapat meningkatkan produk pariwisata yang berkualitas, Badan Pengelola Keraton Kasepuhan perlu lebih meningkatkan kesadaran kembali terhadap tanggung jawab yang telah diberikan oleh Dinas Kebudayaan dan Pariwisata untuk tidak hanya melestarikan cagar budaya saja tetapi memperbaiki sistem pengelolaannya dengan menciptakan perencanaan strategis pengembangan objek wisata untuk meningkatkan kepuasan pelayanan kepada masyarakat.

## Referensi

- Aras, Solong. (2021). *Kajian Teori Organisasi Dan Birokrasi Dalam Pelayanan Publik*. Yogyakarta: Deepublish
- Arikunto, s. (2008). *Prosedur Penelitian Suatu Pendekatan Praktik*. Jakarta: Rineka Karya.
- Bungin, Burhan M. (2005). *Metode Penelitian Kuantitatif*. Jakarta: Prenada Media.
- Effendi, Usman. (2014). *Asas Manajemen*. Jakarta: Rajagrafindo Persada.
- Fuad, Anis dan Kandung Sapto Nugroho. (2014). *Panduan Praktis Penelitian Kualitatif*. Yogyakarta: Graha Ilmu.
- Hall, Colin Michael. (2000). *Tourism Planning: Policies, Processes and Relationship*. England: Pearson Education.

- Hasibuan, Malayu S P. (2009). *Manajemen Sumber Daya Manusia Edisi revisi cetakan ke-3*. Jakarta: Bumi Aksara.
- Inskeep, Edward. (1991). *Tourism Planning an Integrated Sustainable Approach*. New York: Van Nostrand Reinhold.
- Islamy, Fahmi Jahidah, dkk. (2021). *Efektivitas Organisasi Berbasis Manajemen Pengetahuan dalam Perspektif Perilaku Organisasi*. Ponorogo: Gracias Logis Kreatif.
- Kamus Besar Bahasa Indonesia*. (2014). Jakarta: Pusat Bahasa, Departemen Pendidikan Nasional Indonesia.
- Lubis, S.B.Hari, dan Martani Huseini. (2009). *Pengantar Teori Organisasi*. Mahmudi. (2005). *Manajemen Kinerja sektor publik*. Yogyakarta: UPP AMP YKPN.
- Peraturan Pemerintah Republik Indonesia Nomor 50 Tahun 2011 Tentang Rencana Induk Pengembangan Kepariwisata Nasional Tahun 2010-2025.
- Peraturan Daerah Provinsi Jawa Barat Nomor 15 Tahun 2015 Tentang Rencana Induk Pembangunan Kepariwisata Provinsi Jawa Barat Tahun 2015-2025.
- Peraturan Daerah Kota Cirebon Nomor 7 Tahun 2019 Tentang Rencana Induk Pembangunan Kepariwisata Daerah Kota Cirebon Tahun 2019-2025.
- Rencana Besar Pengembangan Destinasi Wisata Kelas Dunia Provinsi Jawa Barat Tahun 2017.
- Undang-Undang Republik Indonesia Nomor 10 Tahun 2009 Tentang Kepariwisata
- Ulber Silalahi. (2009). *Metode Penelitian Sosial*. Bandung: Refika Aditama.
- Yoeti, Oka A. (1990). *Pengantar Ilmu Pariwisata Edisi revisi*. Bandung: Penerbit Angkasa.