

## Identifikasi *Service Blueprint* di Desa Wisata Kebontunggul (Lembah Mbencirang), Kecamatan Gondang, Kabupaten Mojokerto

Agung Yoga Asmoro<sup>1,\*</sup>, M. Nilzam Aly<sup>2</sup>, Handika Fikri Pratama<sup>3</sup>

<sup>1</sup>Akademi Pariwisata Nasional Banjarmasin, Kota Banjarmasin, Kalimantan Selatan 70114

<sup>2</sup>Universitas Airlangga, Kota Surabaya, Jawa Timur 60286

<sup>3</sup>Politeknik Pariwisata Palembang, Kota Palembang, Sumatra Selatan 30267

### ARTICLE INFO



Received: 28 September 2020

Accepted: 28 Oktober 2020

Published: 8 Desember 2020

Open Access

### ABSTRACT

This study aims to comprehend the actual conditions of business processes, and to identify service blueprints in the Kebon Tunggul Tourism Village "Lembah Mbencirang" by analyzing their business activities and service flows to visitors. This research is a community-based research (CBR) conducted using the Participatory Action Research (PAR) approach. It resulted in the findings that there were various internal problems related to management during the 2017-2020, especially related to the accountability and transparency of budget management in addition to more fundamental issues regarding tourist attraction management, such as absence of an organizational structure, no clear division of staff duties, and the nonappearance of a standardized service flow. We concluded that basically, the business processes in the Lembah Mbencirang can be grouped into two, the first is the package tour services, and the second is the general visitors' services. As a tourism product which is essentially a service product, service blueprint is very significant as an effort to understand the service experience from the perspective of the customer, which in this context was not previously owned by the manager. The service blueprint generated from this study can identify the existence of various service processes, so that all staffs can cognize the context and conditions of their duties in a more holistic customer service perspective.

Keywords: service blueprint; rural tourism; lembah mbencirang; kebontunggul; mojokerto

## 1. Pendahuluan

Pada hakikatnya, mayoritas daya tarik wisata itu berada di desa. Alam yang indah, hawa yang sejuk, kesenian dan kebudayaan tradisional yang otentik, berbagai asosiasi akan fenomena tersebut umumnya berada di desa. Namun pembahasan tentang desa wisata secara spesifik baru tertuang pada PerMenbudpar No. PM.26/UM.001/MKP/2010 tentang Pedoman Umum Program Nasional Pemberdayaan Masyarakat (PNPM) Mandiri Pariwisata Melalui Desa Wisata, yang selanjutnya direvisi melalui Peraturan Menteri Kebudayaan Dan Pariwisata Nomor KM.18/HM.001/MKP/2011 Tentang Pedoman Program Nasional Pemberdayaan Masyarakat (PNPM) Mandiri Pariwisata. Undang-Undang RI No 6 Tahun 2014 Tentang Desa, atau yang selanjutnya dikenal dengan UU Desa, di kemudian hari menambah kekuatan legal terkait dengan pengembangan desa wisata. Momentum ini berdampak pada pertumbuhan pesat kehadiran desa wisata di Indonesia (Aly et al., 2019).

Pada siaran resminya di bulan Juli 2020, Gubernur Jawa Timur menyatakan bahwa 479 Desa Wisata di Jawa Timur dibuka kembali sehubungan dengan era new normal (CNN

Indonesia, 2020). Dari informasi yang disampaikan oleh Kabid Pengembangan Destinasi, Dinas Kebudayaan dan Pariwisata Provinsi Jawa Timur, angka 479 Desa Wisata tersebut pada dasarnya merupakan jumlah desa yang memiliki aktivitas pariwisata di wilayahnya terlepas kegiatan pariwisata tersebut selaras atau belum dengan prinsip-prinsip desa wisata sebagaimana konsep desa wisata yang tertuang pada Pedoman Desa Wisata (Kementerian Pariwisata, 2019). Pada sisi lain, Asosiasi Desa Wisata (Asidewi) mencatat sampai dengan tahun 2017 terdapat 108 desa wisata anggotanya yang berasal dari Jawa Timur, dimana mayoritas desa tersebut masih masuk ke dalam kategori potensial dan berkembang (Aly et al., 2019). Dari ratusan desa wisata baik yang tercatat di Disbudpar Provinsi Jawa Timur maupun Asidewi, Desa Kebontunggul, di Kecamatan Gondang, Kabupaten Mojokerto merupakan salah satu desa wisata yang menjadi alternatif tujuan wisata bagi pengunjung.

Telah mahfum diketahui bahwa desa wisata merupakan sarana bagi desa di dalam meningkatkan kompetensi, penciptaan lapangan dan kesempatan kerja dan pembukaan peluang

\* Corresponding author

E-mail addresses: [agungyoga@gmail.com](mailto:agungyoga@gmail.com) (082139695715)

2614-6983/ © 2020 P3M Politeknik Negeri Bengkalis. All rights reserved.

usaha masyarakat di bidang pariwisata khususnya terkait dengan peningkatan pemberdayaan dan kemandirian dan keswadayaan masyarakat setempat dalam upaya penanggulangan kemiskinan melalui berbagai usaha yang terkait dengan pariwisata; peningkatan kapabilitas dan kreatifitas masyarakat tentang potensi sosial, budaya dan kearifan lokal untuk memberdayakan dirinya sendiri; peningkatan kapasitas pemerintah daerah di dalam unsur pemberian pelayanan masyarakat khususnya yang miskin; dan penciptaan jalinan kemitraan lintas sektor dalam konteks akselerasi pembangunan kepariwisataan (Menteri Kebudayaan Dan Pariwisata, 2011). Hal ini pula yang ada di benak Kepala Desa Kebontunggul di saat pertama kali mengagagas pengembangan desa wisata di Kebontunggul.

Sejatinya pada tahun 2007 Desa Kebontunggul pernah mewakili Provinsi Jawa Timur dan menjuarai di bidang desa perintis agrowisata berbasis Tanaman Obat Keluarga (TOGA) di tingkat nasional (Maghfiroh & Murtini, 2018). Hal ini pula yang melatarbelakangi pelaksanaan program pengembangan kawasan wisata di Desa Kebontunggul sebagai Desa Wisata TOGA pada tahun 2012. Dimana payung hukum pembentukan Desa Wisata Kebontunggul tertuang pada Peraturan Desa Kebontunggul No. 03 th. 2012, dengan susunan pengurus berdasarkan SK Kepala Desa Kebontunggul no. 04 th. 2012. Setelah periode lima tahun berjalan dengan relatif statis, pemerintahan desa berinisiatif untuk lebih meningkatkan pengembangan kepariwisataan di desa Kebontunggul. Dimana Grand Opening Desa Wisata Kebontunggul "Lembah Mbencirang" jatuh pada tanggal 27 Agustus 2017, dengan sumber dana dari Dana Desa melalui mekanisme penggunaan P-APBDesa Tahun 2017 sebesar Rp 250.000.000.

Namun demikian, dari hasil wawancara awal dengan Kepala Desa Kebontunggul terungkap bahwa sampai dengan tahun 2020, pengelolaan Lembah Mbencirang belum menghasilkan keuntungan bagi Bumdes Gajahmada, Desa Kebontunggul. Ini pula yang menjadi alasan tentang adanya perubahan manajemen dan personil di Lembah Mbencirang, terutama semenjak program TMMD Iimbangan ke-105 tahun 2019 berakhir. Manajemen yang kurang terkoordinasi adalah salah satu penyebabnya, disamping isu-isu klasik lainnya seperti praktik-praktik yang terkait dengan akuntabilitas dan transparansi pengelolaan.

Terdapat berbagai metode manajemen untuk mendeteksi suatu permasalahan dalam organisasi. Namun untuk menemukan permasalahan secara akurat, dibutuhkan alat untuk mendeteksi persoalan. Hal ini dikarenakan dalam praktiknya, permasalahan-permasalahan pengelolaan di Lembah Mbencirang umumnya merupakan permasalahan yang terkait dengan jasa pelayanan. Hal ini alamiah mengingat secara substansi sebuah desa wisata merupakan satu produk pariwisata yang esensinya merupakan produk jasa. Sehingga, proses perancangan jasa atau yang disebut dengan *service blueprinting* menjadi begitu signifikan.

Pada dasarnya tujuan dari *service blueprint* adalah sebagai upaya memahami pengalaman jasa dari kacamata konsumen atau pelanggan, selain untuk memberikan kontras terhadap kontribusi dan fungsi tiap-tiap bagian dalam *service delivery* (Alan et al., 2016, p. 238). Selanjutnya diharapkan, eksistensi *service blueprint* yang terkomunikasikan dengan baik, maka seluruh staf dapat memahami konteks dan kondisi tugas-tugasnya dalam kacamata pelayanan pelanggan secara lebih holistik, yang pada akhirnya dapat digunakan sebagai dasar pengembangan pelayanan di masa yang akan datang. 3 (tiga) komponen utama yang sebaiknya terdapat di dalam *service blueprint* adalah, bukti fisik (*physical evidence*), proses internal, dan titik kontak pelayanan (*points of contact*).

Penelitian lampau tentang desa wisata telah banyak dikaji oleh banyak peneliti, diantaranya: (Asmoro & Aziz, 2020) yang membahas tentang potensi pengembangan desa wisata, (Hermawan, 2017) yang mencoba mengungkap dampak pengembangan desa wisata terhadap perekonomian masyarakat setempat, atau (Chin et al., 2014) yang meneliti perihal daya saing desa wisata. Adapun kajian tentang Desa Kebontunggul sejauh ini telah dilakukan oleh (Widyastuty et al., 2019) yang mencoba mengkaji tentang Pemberdayaan Pemuda Karang Taruna, (Prasetyo et al., 2020) yang meneliti tentang pemberdayaan melalui manajemen keuangan produk desa, dan (Fariana et al., 2020) yang mengulas tentang pelatihan pembukuan sederhana, (Setioningtyas et al., 2020) yang mengangkat tema pemanfaatan multimedia sebagai sarana promosi, atau (Maghfiroh & Murtini, 2018) yang mencari strategi pengembangan obyek wisata dengan pendekatan analisis SWOT.

Sejauh ini belum ada peneliti yang mencoba mengeksplorasi tentang *service blueprint* sebagai upaya untuk menggambarkan desain layanan secara menyeluruh di desa wisata. Studi pariwisata tentang cetakbiru layanan umumnya berkaitan dengan industri perhotelan (Kusuma, 2018), restoran (Limanan, 2017), museum (Anugrah et al., 2020), atau bioskop (Ramadhani, 2012), walau (Ryu et al., 2020) di sisi lain melangkah lebih maju dengan mencoba mengkaji pengembangan cetak biru layanan untuk integrasi *online-ke-offline*. Sehubungan dengan fenomena ini maka rumusan permasalahan pada penelitian ini adalah untuk mengungkap bagaimana proses bisnis yang terdapat di Desa Wisata Kebon Tunggul "Lembah Mbencirang", dan bagaimana identifikasi *service blueprint* di Desa Wisata Kebon Tunggul "Lembah Mbencirang".

## 2. Tinjauan Pustaka

### 2.1. Service Blueprint

Pemahaman dasar tentang metode *service blueprint* disajikan dalam sebuah artikel Harvard Business Review oleh Shostack pada tahun 1984 (Shostack, 1984). Pada penelitian selanjutnya, Shostack menjelaskan bahwa *service blueprint* dipahami sebagai model diagram alur yang menampilkan proses pelayanan dari pihak-pihak yang

terlibat (Shostack, 1984, 1987). Secara teknis, Shostack (1987) menggunakan metode *blueprint* untuk memahami kebutuhan pelanggan berkaitan dengan pelayanan yang diberikan oleh produsen (*service provider*).

Penelitian Shostack ini telah mengalami perkembangan cukup signifikan dengan semakin beragamnya penelitian sejenis dengan topik tentang *service blueprint*. Seperti penelitian dari Lings dan Kostopoulos yang mengembangkan metode *service blueprint* untuk menggambarkan model layanan dari proses aktivitas bisnis (*value chain*) mulai dari produsen (*suppliers*) sampai kepada pelanggan (Kostopoulos, Gounaris, & Boukis, 2012; Lings & Brooks, 1998). Di sisi lain, Lovelock berpendapat bahwa *service blueprint* adalah versi tingkat lanjut dari diagram alur yang memperlihatkan poin-poin aktivitas yang diperlukan dalam produksi dan proses pelayanan, dan menjelaskan koneksi keduanya yaitu dari sisi konsumen dan produsen (Lovelock, 2011) seperti yang dipaparkan oleh Coenen, Felten and Schmid (2011) bahwa *Service Blueprinting* secara mempresentasikan satu proses kegiatan yang juga memvisualisasikan penyampaian layanan, momentum terjadinya kontak, peran dari konsumen dan produsen, serta lingkungan fisik sekitarnya dari proses yang dirasakan.

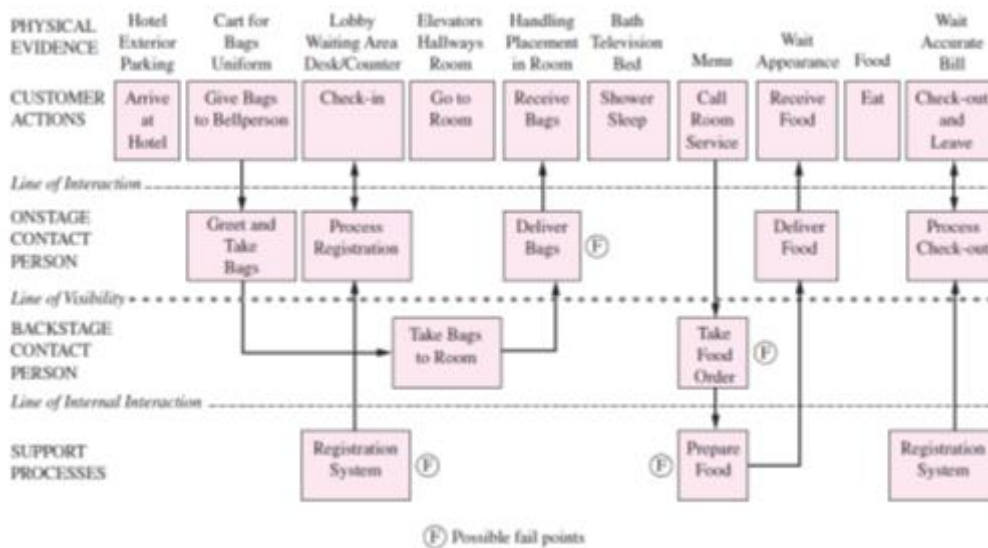
Singkatnya, *service blueprint* merupakan model yang tepat dari sistem penyampaian layanan yang memungkinkan penyedia jasa untuk menguji konsep layanan yang akan diterapkan. *Blueprint* mampu memudahkan dalam mengidentifikasi potensi masalah dan peluang untuk meningkatkan persepsi pelanggan terhadap

layanan dari penyedia jasa (Fitzsimmons & Fitzsimmons, 2011)

**2.2. Komponen Blueprint**

Proses *service blueprint* yang dikemas dengan baik bisa membantu karyawan untuk memahami dengan mudah kebutuhan individu pelanggan dan bertindak secara tepat (Fließ & Kleinaltenkamp, 2004). Oleh karena beberapa komponen *service blueprint* telah dikembangkan secara signifikan.

Beberapa penelitian menjelaskan bahwa terdapat lima komponen dalam mengembangkan *service blueprint* (Fitzsimmons & Fitzsimmons, 2011; Geum dan Park, 2011; Lovelock & Wirtz, 2011, 2016), yaitu: (1) *Physical Evidence*, terkait hal-hal yang dapat ditangkap oleh panca indera konsumen pada saat kedatangan untuk mendapatkan layanan jasa, seperti arsitektur fisik bangunan, area parkir, gerbang masuk, ornamen dan hiasan, seragam dari karyawan, dan hal lainnya yang terlihat. (2) *Customer Action*, berupa aktivitas yang konsumen lakukan untuk mendapatkan layanan jasa. Berhubungan langsung dengan karyawan lini depan. (3) *On Stage Contact Employee Action*, aktivitas karyawan lini depan di dalam proses pelayanan dan pemenuhan kebutuhan atau keinginan konsumen, dimana fase ini tercipta momen yang paling menentukan kepuasan pelanggan. (4) *Back Stage Contact Employee Action*, adalah aktivitas karyawan lini belakang yang berperan di dalam memberikan dukungan terhadap pekerjaan karyawan lini depan. Di sini tidak terjalin kontak antara pelanggan dan karyawan. (5) *Support Processes*, proses yang mendukung dalam upaya memenuhi kebutuhan/keinginan pelanggan.



Gambar 1. Contoh Komponen Blueprint pada Industri Hospitality  
 Sumber: (Fitzsimmons & Fitzsimmons, 2011)

**2.3. Tahapan membangun Service Blueprint**

Lyn Shostack (1984, 1987) adalah penggagas perdana dari konsep *service blueprinting*. Menurutnya penyusunan *service blueprinting* terdiri dari 4 (empat) tahapan, yaitu: (1) Pengidentifikasian proses layanan dengan menyajikannya ke dalam bentuk diagram. Tingkat

rincian dari diagram ini bergantung pada kompleksitas dan karakter dari layanan itu sendiri. (2) Pengidentifikasian titik yang rawan gagal. Tahap ini dapat mendeteksi aksi yang dibutuhkan dan apa yang harus diperbuat untuk memperbaiki kegagalan tersebut. (3) Penetapan standar dan target performa kerja sehingga memungkinkan pengukuran performa terhadap aktivitas jasa

yang dilakukan. (4) Sebagai alat analisa profitabilitas dari suatu layanan yang telah diberikan.

### 3. Metode

#### 3.1. Jenis Penelitian

Penelitian kali ini adalah community-based research (CBR) yang dilaksanakan dengan *Participatory Action Research (PAR) approach*. PAR merupakan salah satu preferensi metodologi penelitian kualitatif deskriptif dimana terdapat unsur pengintegrasian metode dengan teknik mengobservasi, mendokumentasi, menganalisis, dan memberikan makna terkait karakteristik, pola, atribut dari fenomena yang diteliti (Gillis & Jackson, 2002; Leininger, 1985). PAR diasumsikan sebagai salah satu jenis penelitian tindakan, yang mengumpulkan dan menganalisis data secara sistematis dengan tujuan mengambil tindakan atau keputusan yang dengan sendirinya menciptakan perubahan dengan menghasilkan pengetahuan praktis (Gillis & Jackson, 2002, p. 264). Tahapan penelitian ini terbagi menjadi 4 (empat), yaitu: peletakan dasar, perencanaan, pengumpulan dan analisis data, serta tindakan atas temuan (UIN Sunan Ampel Surabaya, 2015).

#### 3.2. Tujuan Penelitian

Tujuan dari metodologi kualitatif adalah untuk mendeskripsikan dan memahami, bukan untuk memprediksi dan mengontrol (Streubert et al., 1995). Selanjutnya penulis memperlakukan temuan penelitian sebagai alat pembelajaran bagi masyarakat yang dapat meningkatkan kesadaran dan merangsang tindakan perbaikan dan peningkatan terhadap pengelolaan Desa Wisata di Desa Kebontunggul Lembah Mbencirang. Hasil penelitian ini didistribusikan kepada pihak Bumdesa Gajahmada selaku pengelola atraksi wisata, untuk selanjutnya dijadikan bahan masukan dalam forum diskusi internal Bumdesa.

#### 3.3. Waktu dan Tempat Penelitian

Pelaksanaan penelitian ini berlangsung pada rentang waktu 7 September 2020 sampai dengan 26 September 2020, dan bertempat di Eduwisata Lembah Mbencirang, Desa Kebontunggul, Kecamatan Gondang, Kabupaten Mojokerto, Provinsi Jawa Timur.

#### 3.4. Subjek Penelitian

Subjek penelitian ini adalah manajemen Desa Wisata Kebontunggul dalam pengelolaan Eduwisata Lembah Mbencirang sebagai wujud konkret dari Program Desa Wisata di Desa Kebontunggul. Hal ini diwakili oleh Bapak Siandhi, SH, MM selaku Kepala Desa Kebontunggul sekaligus penggagas dari Desa Wisata Kebontunggul "Lembah Mbencirang", Bapak Tomo, selaku manajer operasional Lembah Mbencirang yang bertanggungjawab di dalam keseharian pengelolaan desa wisata, dan Bapak Purwanto, selaku perwakilan dari unsur staf karyawan Lembah Mbencirang, serta beberapa narasumber perwakilan masyarakat yang tidak berkenan dicantumkan namanya.

### 3.5. Data, Instrumen, dan Teknik Pengumpulan Data

Sumber informasi penelitian di dapat dari hasil diskusi semi kasual yang terjalin antara penulis dan perwakilan masyarakat. Dalam penelitian PAR, perwakilan masyarakat warga Desa Kebontunggul turut berpartisipasi dalam desain penelitian, pengumpulan data, dan analisis-interpretasi data. Dalam penelitian sosial kualitatif, peneliti merupakan instrumen penelitian utama dalam pengumpulan, analisis data, dan menafsirkan data (Costa, 2020, p. 34; Merriam & Grenier, 2019). Untuk mengumpulkan data peneliti menggunakan beberapa instrumen bantuan berupa daftar pertanyaan, daftar tema/topik pembahasan diskusi, serta daftar periksa observasi yang digunakan untuk membantu peneliti di dalam mendapatkan data-data relevan di lapangan. Instrumen tersebut selanjutnya digunakan untuk mengumpulkan data, yang dilakukan dengan beberapa metode, diantaranya: non-formal *focus group discussion*, observasi lapangan, wawancara semi terstruktur, dan studi dokumentasi terhadap arsip atau dokumen-dokumen terkait Desa Kebontunggul.

#### 3.6. Analisis Data

Analisis data adalah rangkaian proses sistematis pencarian dan penyusunan data dengan cara mengorganisasikan data ke dalam kategori, menjabarkan ke dalam unit-unit, melakukan sintesa, dan menyusun ke dalam pola (UIN Sunan Ampel Surabaya, 2015). Untuk menganalisis dan menafsirkan data kualitatif, Miles dan Huberman (1994) dalam (Valsa, 2005, p. 113) mendefinisikan analisis data terdiri dari tiga hal, yaitu: reduksi data, menampilkan data, dan penarikan kesimpulan/verifikasi. Reduksi atau pengurangan data mengacu pada proses pensortiran, pemfokusan, penyederhanaan, pengabstrakan dan transformasi dari data atau informasi yang muncul dalam catatan lapangan atau transkripsi yang ditulis. Peneliti secara terus-menerus terlibat dalam reduksi data selama penyelidikan sampai kesimpulan disajikan. Reduksi data ini mengatur data sedemikian rupa sehingga kesimpulan akhir dapat dilakukan dan diverifikasi. Data yang muncul setelah proses ini adalah apa yang digunakan dalam analisis akhir (Valsa, 2005, p. 113). Menampilkan data mencakup berbagai jenis grafik, bagan, dan jaringan. Tujuannya adalah untuk membuat informasi yang terorganisir menjadi bentuk yang segera tersedia, dapat diakses, dan ringkas sehingga analis dapat melihat apa yang terjadi dan menarik kesimpulan. Tahap akhir dari analisis data adalah kesimpulan dan verifikasi. Sejak awal, peneliti mencatat keteraturan, pola dan penjelasan. Peneliti memegang kesimpulan dengan ringan, mempertahankan skeptisisme sampai lebih eksplisit dan beralasan. Kesimpulan akhir muncul setelah proses analisis selesai (Valsa, 2005, p. 114).

#### 3.7. Keabsahan Data

Validitas berarti kejujuran. Dalam studi kualitatif, mencapai keotentikan lebih utama daripada mewujudkan satu versi "Kebenaran". Keaslian berarti memberikan informasi sosial

yang adil, jujur, dan berimbang dari berbagai sudut pandang (Neuman, 2014, p. 218). Sehubungan dengan model penelitian ini adalah merupakan *Community-Based Research*, dimana menempatkan perwakilan masyarakat sebagai pelaku bagi penelitian tersebut, maka hal ini menghasilkan sebuah input data yang valid, yang ketika dianalisis secara partisipatoris, hasilnya benar-benar menggambarkan apa yang sesungguhnya terjadi (UIN Sunan Ampel Surabaya, 2015, p. 78).

#### 4. Hasil dan Pembahasan

##### 4.1. Profil Desa Kebontunggul

Desa Kebontunggul, merupakan sebuah desa yang berada di dalam wilayah administratif Kecamatan Gondang, Kabupaten Mojokerto, Provinsi Jawa Timur, dengan kode desa 3516022014, dan kode pos 61372. Desa yang terbentuk sejak tahun 1924 ini memiliki luas wilayah 263,22 hektar, dan terletak di titik koordinat 112.483662 Bujur Timur / -7.624479 Lintang Selatan. Tipologi Desa Kebontunggul adalah persawahan, dengan klasifikasi desa swakarya, dan masuk dalam kategori desa Mula. Adapun Desa Kebontunggul memiliki batas wilayah: sebelah utara berbatasan dengan Desa Pugeran & Desa Gondang; sebelah selatan berbatasan dengan hutan negara yang dikelola oleh Perhutani; sebelah timur berbatasan dengan Desa Kemasantani; dan sebelah barat berbatasan dengan Desa Wonoploso. Terdapat 43 sungai yang melintasi Desa Kebontunggul. Sungai besar yang melewati wilayah Desa Kebontunggul adalah sungai Pikatan dengan debit ± 12 liter/detik dan sungai Landaeran dengan debit ± 7 liter/detik.

Kondisi tataguna lahan di Desa Kebontunggul terdiri dari persawahan seluas 142,22 hektar, tegal/ladang seluas 73,62 hektar, pemukiman 15,2 hektar dan lahan pekarangan dengan luas 7,2 hektar. Selanjutnya, tanah kas desa dengan luas 24,08 hektar, dan area fasilitas umum 0,9 hektar, sehingga total luas wilayah Desa Kebontunggul menempati ruang seluas 263,215 hektar. Ditinjau secara orbitasi, Desa Kebontunggul berjarak tempuh hanya 3 (tiga) kilometer dari Ibukota Kecamatan Gondang, yang memakan waktu sekitar 15-30 menit berkendara motor. Jarak menuju pusat Ibukota Kabupaten Mojokerto adalah 28 kilometer, atau 1 (satu) jam perjalanan dengan kendaraan bermotor. Untuk menuju Surabaya, dibutuhkan waktu kurang lebih 2 jam dikarenakan jarak desa menuju Ibukota Provinsi sejauh 77 kilometer.

Tinjauan terhadap aspek demografis masyarakat Desa Kebontunggul dapat dilihat dari beberapa aspek, diantaranya dari aspek kependudukan, pekerjaan/mata pencaharian, pendidikan dan kesehatan, serta tingkat pendidikan masyarakat. Jumlah penduduk Desa Kebontunggul per tahun 2020 adalah 1,666 warga, dengan komposisi 825 laki-laki, dan 841 perempuan, yang terdiri dari 653 kepala keluarga, dengan kepadatan penduduk adalah 632 jiwa/km<sup>2</sup>. Mayoritas penduduk Desa Kebontunggul berada dalam kategori rentang usia produktif (19-55 tahun) yang mana

rinciannya adalah: penduduk laki-laki, usia 0 - 6 tahun terdiri dari 74 warga, 7 - 12 tahun 64 warga, 13 - 18 tahun 63 warga, 19 - 25 tahun 73 warga, 26 - 40 tahun 154 warga, 41 - 55 tahun 139 warga, 56 - 65 tahun 112 warga, usia 65 - 75 tahun 118 warga, dan usia > 75 tahun 11 warga. Sementara rincian penduduk perempuan, usia 0 - 6 tahun 81 warga, usia 7 - 12 tahun 66 warga, usia 13 - 18 tahun 65 warga, usia 19 - 25 tahun 76 warga, usia 26 - 40 tahun 159 warga, usia 41 - 55 tahun 141 warga, usia 56 - 65 tahun 111 warga, usia 65 - 75 tahun 117 warga, dan usia > 75 tahun terdiri dari 13 warga.

Tabel 1. Jenis Pekerjaan Masyarakat Desa Kebontunggul

Jenis Pekerjaan	Laki-Laki (orang)	Perempuan (orang)	Jumlah
Petani	387	200	587
Buruh Tani	150	222	372
Pegawai Negeri Sipil	10	12	22
Pengusaha kecil, menengah dan besar	200	164	364
Tukang Batu	19	0	19
<b>Jumlah</b>	<b>766</b>	<b>598</b>	<b>1364</b>

Sumber: Pemerintah Desa Kebontunggul, 2020

Ditinjau dari kesejahteraan keluarga, masyarakat Kebontunggul terdiri dari kelompok Keluarga Prasejahtera (KK) sebesar 144 keluarga, Keluarga Sejahtera 1 (KK) sejumlah 187 keluarga, Keluarga Sejahtera 2 (KK) sebesar 182 keluarga, Keluarga Sejahtera 3 (KK) sebesar 67 keluarga, dan kelompok Keluarga Sejahtera 3+ (KK) sejumlah 5 (lima) keluarga. Sementara, tingkatan/jenis sekolah tertinggi di Desa Kebontunggul adalah setingkat SD, dimana tercatat 10 tenaga pengajar dengan jumlah siswa 151, sementara untuk tingkat TK/Playgroup tercatat 4 tenaga pengajar dengan jumlah siswa 23.

Tabel 2. Tingkat Pendidikan Masyarakat Desa Kebontunggul

Jenis Pekerjaan	Laki-Laki (orang)	Perempuan (orang)	Jumlah
Tamat SD/ sederajat	387	200	587
Tamat SMP/ sederajat	150	222	372
Tamat SMA/ sederajat	10	12	22
Tamat D-1/ sederajat	200	164	364
Tamat S-1/ sederajat	19	0	19
<b>Jumlah</b>	<b>745</b>	<b>867</b>	<b>1612</b>

Sumber: Pemerintah Desa Kebontunggul, 2020

Adapun sarana/prasarana kesehatan di Kebontunggul terdiri dari 1 (satu) orang bidan, 1 (satu) orang perawat, dan 4 (empat) posyandu. Untuk aspek peribadatan, tersedia 3 (tiga) masjid, dan 7 (tujuh) mushola. Desa Kebontunggul memiliki sarana/prasarana jalan aspal dengan panjang total 7 (tujuh) kilometer yang semuanya dalam kondisi baik. Selanjutnya, sanitasi berupa

sumur resapan air rumah tangga tersedia di 10 rumah. Jamban Keluarga terdapat di 360 (KK), serta terdapat 2 (dua) saluran drainase/saluran pembuangan air limbah. Untuk sarana olah raga, tersedia 1 (satu) lapangan sepak bola yang digunakan sehari-hari oleh masyarakat setempat selain untuk beraktivitas olahraga, juga permainan rakyat semacam layang-layang.

REKAM JEKAL	
1. Jumlah Penduduk	10.000 jiwa
2. Jumlah Kepala Keluarga	2.000 KK
3. Jumlah RT	12 RT
4. Jumlah RW	4 RW
5. Jumlah Dusun	4 Dusun
6. Jumlah Desa	1 Desa
7. Jumlah Desa	1 Desa
8. Jumlah Desa	1 Desa
9. Jumlah Desa	1 Desa
10. Jumlah Desa	1 Desa
11. Jumlah Desa	1 Desa
12. Jumlah Desa	1 Desa
13. Jumlah Desa	1 Desa
14. Jumlah Desa	1 Desa
15. Jumlah Desa	1 Desa
16. Jumlah Desa	1 Desa
17. Jumlah Desa	1 Desa
18. Jumlah Desa	1 Desa
19. Jumlah Desa	1 Desa
20. Jumlah Desa	1 Desa
21. Jumlah Desa	1 Desa
22. Jumlah Desa	1 Desa
23. Jumlah Desa	1 Desa
24. Jumlah Desa	1 Desa
25. Jumlah Desa	1 Desa
26. Jumlah Desa	1 Desa
27. Jumlah Desa	1 Desa
28. Jumlah Desa	1 Desa
29. Jumlah Desa	1 Desa
30. Jumlah Desa	1 Desa
31. Jumlah Desa	1 Desa
32. Jumlah Desa	1 Desa
33. Jumlah Desa	1 Desa
34. Jumlah Desa	1 Desa
35. Jumlah Desa	1 Desa
36. Jumlah Desa	1 Desa
37. Jumlah Desa	1 Desa
38. Jumlah Desa	1 Desa
39. Jumlah Desa	1 Desa
40. Jumlah Desa	1 Desa
41. Jumlah Desa	1 Desa
42. Jumlah Desa	1 Desa
43. Jumlah Desa	1 Desa
44. Jumlah Desa	1 Desa
45. Jumlah Desa	1 Desa
46. Jumlah Desa	1 Desa
47. Jumlah Desa	1 Desa
48. Jumlah Desa	1 Desa
49. Jumlah Desa	1 Desa
50. Jumlah Desa	1 Desa
51. Jumlah Desa	1 Desa
52. Jumlah Desa	1 Desa
53. Jumlah Desa	1 Desa
54. Jumlah Desa	1 Desa
55. Jumlah Desa	1 Desa
56. Jumlah Desa	1 Desa
57. Jumlah Desa	1 Desa
58. Jumlah Desa	1 Desa
59. Jumlah Desa	1 Desa
60. Jumlah Desa	1 Desa
61. Jumlah Desa	1 Desa
62. Jumlah Desa	1 Desa
63. Jumlah Desa	1 Desa
64. Jumlah Desa	1 Desa
65. Jumlah Desa	1 Desa
66. Jumlah Desa	1 Desa
67. Jumlah Desa	1 Desa
68. Jumlah Desa	1 Desa
69. Jumlah Desa	1 Desa
70. Jumlah Desa	1 Desa
71. Jumlah Desa	1 Desa
72. Jumlah Desa	1 Desa
73. Jumlah Desa	1 Desa
74. Jumlah Desa	1 Desa
75. Jumlah Desa	1 Desa
76. Jumlah Desa	1 Desa
77. Jumlah Desa	1 Desa
78. Jumlah Desa	1 Desa
79. Jumlah Desa	1 Desa
80. Jumlah Desa	1 Desa
81. Jumlah Desa	1 Desa
82. Jumlah Desa	1 Desa
83. Jumlah Desa	1 Desa
84. Jumlah Desa	1 Desa
85. Jumlah Desa	1 Desa
86. Jumlah Desa	1 Desa
87. Jumlah Desa	1 Desa
88. Jumlah Desa	1 Desa
89. Jumlah Desa	1 Desa
90. Jumlah Desa	1 Desa
91. Jumlah Desa	1 Desa
92. Jumlah Desa	1 Desa
93. Jumlah Desa	1 Desa
94. Jumlah Desa	1 Desa
95. Jumlah Desa	1 Desa
96. Jumlah Desa	1 Desa
97. Jumlah Desa	1 Desa
98. Jumlah Desa	1 Desa
99. Jumlah Desa	1 Desa
100. Jumlah Desa	1 Desa

Gambar 2. Infografis APBDesa Kebontunggul 2020  
(Sumber: Dokumentasi Pribadi)

Secara kelembagaan, Desa Kebontunggul memiliki 4 dusun, 4 RW dan 12 RT, saat ini tercatat 10 orang warga adalah pengurus Bumdesa Gajahmada dan 150 warga tergabung dalam kelompok PKK. Adapun untuk keamanan dan ketertiban, masyarakat Kebontunggul memiliki 30 anggota Hansip dan 30 anggota satgas Linmas, dengan Pos Kamling sejumlah 15 buah. Saat ini Desa Kebontunggul dipimpin oleh seorang Kepala Desa, Bapak Siandi, SH, MM yang sudah memasuki periode masa jabatan terakhirnya.

Visi Desa Kebontunggul adalah mewujudkan masyarakat adil dan makmur serta pemerataan pembangunan di segala bidang. Untuk mewujudkan visi tersebut, ditetapkan misi desa yaitu meningkatkan peran serta masyarakat dalam mengenali, menganalisis sekaligus mencari pemecahan terhadap masalah-masalah prioritas pembangunan Desa Kebontunggul, terutama di bidang fisik prasarana, ekonomi dan sosial budaya (Setioningtyas et al., 2020). Selain visi dan misi, Desa Kebontunggul juga memiliki motto Desa "Berbudi dan Bertabiat" yang merupakan singkatan dari Beragam Budidaya Tanaman Berkhasiat TOGA.

Selain tanaman obat keluarga (TOGA), Desa Kebontunggul memiliki beberapa potensi unggulan diantaranya: (1) Bonsai; (2) Telur Asin; (3) Meubel; (4) Ramuan Toga; (5) pembuatan jamu organik; (6) pertanian sayuran organik dan hidroponik; (7) pertanian jamur; dan (8) produk kemasan snack tortilla (kripik jagung). Saat ini produk jamu organik unggul manik hasil asli masyarakat Kebontunggul pemasarannya sudah menjangkau hampir di seluruh kota dan kabupaten di Jawa Timur, sementara hasil pertanian sayuran segar masyarakat, bahkan sudah memasok supermar-

ket di Kota Mojokerto, Kabupaten Sidoarjo, Gresik, dan Kota Surabaya.

#### 4.2. Lembah Mbencirang sebagai produk bisnis utama Desa Wisata Kebontunggul

Sejarah Pembentukan Desa Wisata Kebontunggul berawal dari inisiatif Kepala Desa dan beberapa tokoh masyarakat yang mengharapkan kehadiran pariwisata di Desa Kebontunggul. Payung hukum Desa Wisata Kebontunggul berdasarkan pada Peraturan Desa Kebontunggul No. 03 th. 2012. Kala itu nama yang dicanangkan adalah Desa Wisata Toga Kebontunggul. Hal ini didasarkan dari tanaman berkhasiat TOGA yang merupakan keunggulan dari Desa Kebontunggul yang mana pada tahun 2007 Desa Kebontunggul pernah mewakili Provinsi Jawa Timur dan menjuarai di bidang desa perintis agrowisata berbasis Tanaman Obat Keluarga di tingkat nasional (Maghfiroh & Murtini, 2018). Selanjutnya, dengan dasar SK Kepala Desa Kebontunggul No. 04 th. 2012, Desa Wisata Toga Kebontunggul dibentuklah Kelompok Kerja Operasional sebagai pihak pengelola Desa Wisata.

Selanjutnya pada tahun 2017, pemerintahan desa Kebontunggul menerbitkan Peraturan Desa Nomor 11 Tahun 2017 tentang Pengembangan Desa Wisata. Dimana seiring dengan hal tersebut, pemerintah desa mengucurkan dana Rp250.000.000 yang bersumber dari Dana Desa melalui mekanisme P-APBDesa untuk mewujudkan atraksi wisata edukasi terpadu "Lembah Mbencirang" dengan tema pariwisata berbasis alam dan kearifan lokal, dan Grand Opening Lembah Mbencirang dilaksanakan pada tanggal 27 Agustus 2017. Pada tahun 2019, PemKab Mojokerto melalui program TNI Manunggal Membangun Desa (TMMD) Imbangan Ke-105 Tahun 2019 turut pula berkontribusi mendukung Lembah Mbencirang dengan membangun infrastruktur, yaitu, pavingisasi area parkir, pembangunan drainase, pagar dengan arsitektur tradisional majapahit, musholla dan peningkatan kualitas jalan menuju Lembah Mbencirang, serta pipanisasi air bersih dari Gunung Wurung menuju Lembah Mbencirang.

Penamaan Lembah Mbencirang diambil dari nama tempat dengan tipologi alam lembah, dimana untuk menuju Mbencirang harus melewati jurang landai yang dikenal masyarakat dengan nama Jurang Menyek. Mbencirang sendiri berada di kaki Alas Wedok yang dikelola oleh Perhutani. Istilah Mbencirang diambil dari cerita masyarakat bahwa konon terdapat gadis cantik yang tidak berkenan dijodohkan orang tuanya lalu meninggalkan rumahnya dan menghilang di Alas Wedok. Sebelum memasuki hutan, gadis tersebut terdengar menangis meraung dengan perasaan benci, sehingga tempat tersebut dinamakan Lembah Mbencirang.

Atraksi bisa dibilang komponen terpenting dalam sistem pariwisata. Atraksi wisata adalah motivator utama dari suatu perjalanan wisata dan merupakan inti dari produk pariwisata. Tanpa keberadaan atraksi wisata, maka kebutuhan akan jasa pariwisata lainnya tidak akan ada (Swarbrooke, 2002, p. 3). Atraksi wisata di Lembah Mbencirang dapat dikelompokkan menjadi 2 (dua) kelompok, yang pertama adalah berbagai

atraksi dan aktivitas wisata yang berada di dalam kompleks Lembah Mbencirang, dan yang kedua adalah yang berada di luar kompleks Lembah Mbencirang, yang di tengahnya dipisahkan oleh aliran sungai. Selain itu, dapat pula dikelompokkan bahwa jenis atraksi di Lembah Mbencirang menjadi yang pertama adalah untuk pengunjung umum (di dalam kompleks), dan yang kedua diperuntukkan bagi pengunjung atau wisatawan yang mengambil paket wisata.



Gambar 3. Fasilitas Wisata di Lembah Mbencirang (Sumber : Bumdesa Gajahmada dan Dokumentasi Penulis, 2020)



Gambar 4. Peta sebaran atraksi dan amenities wisata di dalam kompleks Lembah Mbencirang

(Sumber : Bumdesa Gajahmada dan olahan penulis, 2020)



Gambar 5. Denah Kawasan Lembah Mbencirang (Sumber : Bumdesa Gajahmada, 2020)

Untuk atraksi yang berada di dalam kompleks Lembah Mbencirang pada dasarnya terdiri dari atraksi wisata buatan dimana atraksi wisata utamanya adalah 4 (empat) kolam renang yang ditunjang oleh beberapa atraksi penunjang. Adapun rincian atraksi wisata di dalam kompleks Lembah Mbencirang adalah sebagai berikut: (1) Kolam renang utama (2) 3 buah kolam renang anak (3) Taman Refleksi, (4) Wahana Permainan Anak, seperti ayunan dan jungkat-jungkit, (5) Therapy Ikan, (6) Taman Kelinci, (7) Rumah TOGA termasuk didalamnya pembuatan jamu organik, (8) Spot-spot Swafoto.

Sementara rincian atraksi wisata di luar kompleks (sisi luar sungai) Lembah Mbencirang, terdapat beberapa atraksi wisata seperti: (1) Flying fox, (2) Sungai tubing, (3) Arena bercocok tanam, termasuk di dalamnya atraksi edukasi pertanian TOGA, pertanian sayuran hidroponik dan organik, (4) Arena menangkap ikan, (5) Lapangan besar arena *outbound* dan *camping*, dengan latar Lereng Gunung Anjasmoro dan Gunung Welirang, (6) Lapangan kecil, (7) spot-spot swafoto, dan (8) rumah-rumah warga yang difungsikan sebagai *homestay* yang merupakan paket menginap dengan pengalaman kehidupan masyarakat pedesaan

Kenyamanan wisatawan bergantung dari fasilitas yang disediakan di tempat tujuan wisata tersebut. Fasilitas wisata (*tourists facilities and amenities*) mencakup seluruh komponen fasilitas yang tidak hanya memfasilitasi pengalaman wisatawan di destinasi, melainkan juga menambah pengalaman positif wisatawan (Parthasarathy., et al, 2020). Fasilitas yang dimiliki Lembah Mbencirang untuk menambah pengalaman positif wisatawan diantaranya adalah keberadaan: (1) loket penjualan tiket masuk, (2) ruang pertemuan, (3) musholla, (4) ruang bilas, (5) gazebo atau shelter untuk beristirahat, (6) 29 (dua puluh sembilan) fasilitas kuliner yang menawarkan variasi menu makanan tradisional dan khas masyarakat Kebontunggul, seperti minuman secang, jamu kunyit, nasi jagung, nasi tiwul dan kopi khas Kebontunggul, (7) lahan parkir kendaraan pengunjung yang luas, menampung lebih dari 50 (lima puluh) kendaraan roda 4, bahkan hingga bis besar, berkapasitas 59 tempat duduk, (8) toilet/WC pada 4 (empat) lokasi yang tersebar, serta (9) kantor Bumdesa Gajahmada selaku pengelola Lembah Mbencirang. Selain itu, tersedia juga konektivitas internet (WIFI) yang memudahkan pengunjung untuk dapat langsung mengunggah hasil swafoto

mereka ke media sosial, mengingat kualitas penerimaan jaringan telekomunikasi nirkabel di Lembah Mbencirang tidak stabil.



Gambar 6. Fasilitas Wisata di Lembah Mbencirang  
(Sumber : Bumdesa Gajahmada, 2020)

Akses menuju Lembah Mbencirang relatif mudah, baik menggunakan sepeda motor, mobil maupun bus, dikarenakan kondisi jalan sudah berupa jalan beton. Dari Kantor Kecamatan Gondang, mengarah ke selatan menuju Jl. Jend. Sudirman sejauh 27 m, lalu belok kiri ke Jl. Jend. Sudirman/Jl. Raya Gondang dan melanjutkan untuk mengikuti Jl. Raya Gondang sejauh 1,9 km. Kemudian belok kanan ke Jl. Kapten Sunaryo sejauh 210 m, untuk kemudian belok kanan dan melanjutkan perjalanan sejauh 850 m. Setelah itu belok kiri dan ikuti jalan sejauh 1,3 km untuk tiba di Lembah Mbencirang.

Jarak dari Mojosari menuju Lembah Mbencirang adalah 22,7km yang dapat ditempuh dalam waktu 40 menit, sementara jarak dari ibukota Provinsi, Surabaya adalah 73km, yang membutuhkan waktu tempuh selama kurang lebih 1 jam 30 menit.

Obyek Wisata Edukasi Lembah Mbencirang dikelola oleh Usaha Milik Desa Gajah Mada. Pemilihan penamaan Bumdes ini terkait erat dengan sejarah desa dengan kerajaan Majapahit tempo dulu, dimana nama asli desa Kebontunggul adalah Kebondalem Penunggulan, yang secara harfiah memiliki arti "Kebon=Pekarangan atau tempat", "dalem=rumah atau kepemilikan di" dan "Penunggulan=Selalu Unggul yang merupakan simbolisme dari tokoh era Majapahit, yaitu Ki Gedhe Tunggul Manik, seorang pembesar ahli tata ruang di Kraton Majapahit.

Semenjak diresmikannya dalam *Grand Opening* pada tahun 2017, pengelolaan Lembah Mbencirang menghadapi permasalahan yang substansial terkait dengan transparansi pengelolaan dan akuntabilitas manajemen. Hal ini terindikasi dari tidak signifikannya jumlah PADes yang dikontribusikan oleh Lembah Mbencirang,

sementara di sisi lain pemerintah desa meletakkan pengembangan pariwisata sebagai sektor unggulan. Hal ini tampak pada alokasi anggaran APBDes tahun 2020 dimana porsi belanja desa untuk pariwisata sebesar Rp700,000,000 yang merupakan porsi terbesar, bahkan lebih dari belanja operasional pemerintah desa. Ketidakjelasan struktur organisasi, pencatatan pembukuan arus kas, rekam penjualan tiket, dan banyaknya kepentingan individu atau kelompok tertentu semakin memperparah masalah pengelolaan Lembah Mbencirang.



Gambar 7. Peneliti dengan Kepala Desa Kebontunggul dan General Manager Lembah Mbencirang  
(Sumber : Dokumentasi Penulis, 2020)

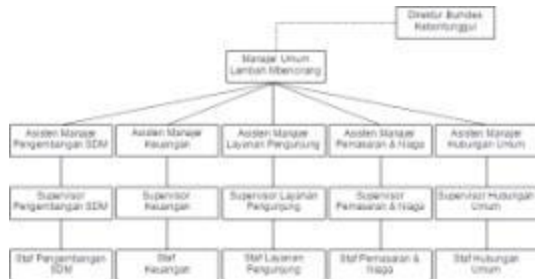
Kenyataan ini disadari oleh Kepala Desa, dan bersamaan dengan periode penelitian ini berlangsung, maka proses penggantian pimpinan Lembah Mbencirang beserta unsur personalianya berlangsung pula. Dari struktur organisasi yang semula dikepalai oleh 1 (satu) orang Manajer Operasional yang langsung membawahi 15 staf + 30 tenaga Linmas/Hansip tanpa adanya pembagian kewenangan, tugas, dan fungsi yang jelas berikut dengan ketiadaan SOP (*standard operating procedure*), serta kriteria dan indikator performa kerja dari masing-masing unit kerja, menjadi struktur baru yang lebih profesional. Ini diawali dengan menunjuk seorang pensiunan manajer dari perusahaan BUMN (Telkom) menjadi pimpinan (*General Manager*) dari Lembah Mbencirang.

Dari hasil wawancara dengan pimpinan pengelola yang baru, ditemukan informasi bahwa Lembah Mbencirang pada dasarnya memiliki biaya tetap bulanan sebesar Rp40,000,000 yang sudah mencakup semua biaya rutin bulanan meliputi gaji sembilan belas staf, lima penyelia, lima asisten manajer, dan semua biaya operasional rutin lainnya (listrik, internet, dan biaya rutin lain-lain). Sementara potensi penerimaan rutin Lembah Mbencirang berkisar antara Rp70,000,000 – Rp100,000,000 per bulannya. Angka ini didapat dari penghitungan semua penerimaan Lembah Mbencirang yang meliputi: penjualan tiket masuk, parkir, penjualan paket wisata, dan bagi hasil usaha dengan mitra Kelompok Usaha Bersama yang memproduksi berbagai makanan ringan kemasan dan produk herbal yang dipasarkan di Lembah Mbencirang. Dengan asumsi keuntungan per bulan Rp30,000,000 maka idealnya dalam setahun, Lembah Mbencirang berpotensi memberikan



kontribusi kepada PADes Kebontunggul sebesar Rp108,000,000 setelah melalui system bagi hasil 30:70 dimana 30%-nya kembali ke kas Pemerintah Desa, dan 70% lainnya tetap berada di dalam kas Bumdesa Gajah Mada sebagai keuntungan Bumdesa.

Untuk menjalankan sistem pengelolaan baru yang lebih profesional, pimpinan Lembah Mbencirang menyusun struktur organisasi baru 4 (empat) tingkat sebagai berikut:



Gambar 8. Struktur Organisasi Baru Lembah Mbencirang (Sumber : Hasil wawancara, 2020)

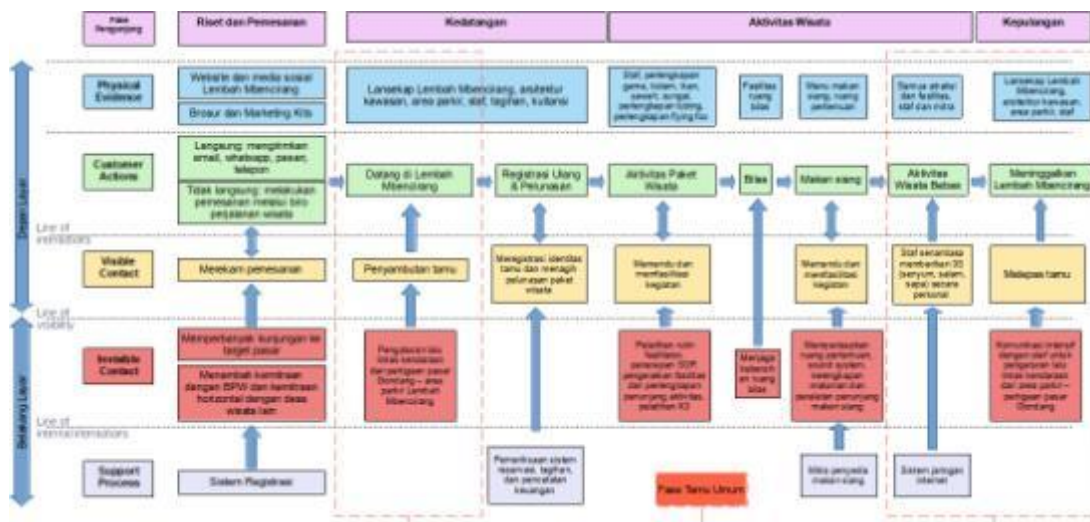
**4.3. Service blueprint di Lembah Mbencirang**

Saat ini proses layanan bisnis di Lembah Mbencirang dapat dikelompokkan menjadi dua kelompok. Kelompok pertama adalah kelompok pengunjung yang langsung mendatangi kawasan wisata dan membeli tiket seharga Rp10,000 per pengunjung dari loket penjualan tiket untuk kemudian menikmati atraksi dan jasa yang disediakan oleh pengelola ataupun mitra yang ditunjuk oleh pengelola, ditambah dengan biaya

parkir sebesar Rp5,000 untuk kendaraan roda empat, atau Rp3,000 untuk kendaraan roda dua. Sementara kelompok kedua adalah kelompok pengunjung rombongan yang melakukan reservasi untuk layanan paket wisata yang ditawarkan oleh Lembah Mbencirang.

Ragam atraksi dan aktivitas yang umumnya dilakukan oleh pengunjung tipe pertama telah dibahas pada sub pembahasan sebelumnya. Adapun aktivitas pengunjung rombongan yang mengambil paket wisata diberikan beberapa pilihan paket dengan rentang harga Rp75,000 – Rp120,000 per peserta untuk minimal 50 (lima puluh) peserta termasuk makan siang. Rincian aktivitas yang termasuk di dalam paket tersebut termasuk: A. Paket Anak, (1) opening, (2) life skill education, (3) fun game, (4) menangkap ikan, (5) water tubing, dan (6) makan siang. Selanjutnya B. Paket Dewasa, (1) opening, (2) dinamika kelompok, (3) kompetitif game, (4) menangkap ikan, (5) water tubing, (6) flying fox, dan (7) makan siang, selain tentunya mendapatkan akses untuk menikmati semua atraksi wisata yang terdapat di Lembah Mbencirang sebagaimana pengunjung umum yang membeli tiket masuk di loket penjualan tiket.

Dalam setiap rombongan per 50 peserta yang mengikuti paket wisata di Lembah Mbencirang akan didampingi oleh 4 (empat) fasilitator kelompok yang telah terlatih dan berpengalaman dalam menangani kegiatan paket wisata ini. Mereka akan memandu kegiatan dari awal hingga akhir acara saat peserta bersantap siang di fasilitas ruang pertemuan utama di dalam kompleks Lembah Mbencirang.



Gambar 9. Cetak biru layanan Lembah Mbencirang (Paket Wisata) (Sumber : Hasil penelitian, 2020)

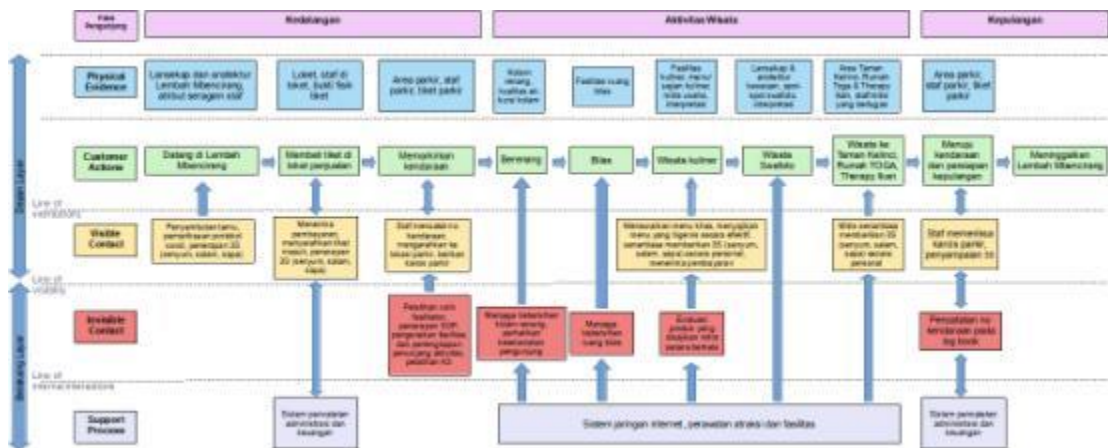
Alur layanan bagi pengunjung rombongan yang tertarik untuk mengambil paket wisata di Lembah Mbencirang sebelumnya melakukan pemesanan melalui kanal pemasaran yang dimiliki, baik itu melalui surel, yang dilanjutkan dengan komunikasi telepon atau *whatsapp*, hingga diperoleh kesepakatan antara pihak pengunjung dengan pengelola Lembah Mbencirang. Umumnya pengunjung rombongan ini berasal dari institusi pendidikan (rombongan anak

sekolah) atau korporat. Kesepakatan terjadi dengan ditandai pembayaran tanda jadi oleh perwakilan pengunjung satu minggu sebelum kedatangan. Selanjutnya pada hari-H, komunikasi intensif terjalin antara perwakilan rombongan dengan pengelola Lembah Mbencirang terkait dengan posisi rombongan, jumlah peserta final, dan jenis kendaraan dan detail identitas kendaraan yang digunakan. Hal ini dibutuhkan untuk persiapan pengaturan lalu lintas dari pertigaan

Gondang menuju area parkir di dalam kompleks Lembah Mbencirang.

Setibanya rombongan di area parkir Lembah Mbencirang, akan dilakukan penyambutan dan selanjutnya diarahkan ke ruang pertemuan yang telah disediakan untuk memulai rangkaian aktivitas paket wisata yang berawal dari *opening*. Selanjutnya rombongan akan diarahkan menuju ke kawasan di luar kompleks Lembah Mbencirang untuk melanjutkan rangkaian aktivitas, yaitu: dinamika kelompok, kompetitif game, aktivitas menangkap ikan, *water tubing*, *flying fox*, dan berakhir dengan kembali menuju ruang pertemuan untuk bilas, dan makan siang bersama. Usai makan siang, rombongan akan diberikan waktu bebas untuk menikmati ragam wahana, atraksi dan fasilitas wisata yang dimiliki oleh Lembah Mbencirang. Aktivitas pengunjung rombongan ini akan berakhir manakala pimpinan rombongan memanggil anggotanya melalui pengeras suara sesuai jadwal yang telah disepakati bersama untuk berkumpul di ruang pertemuan, dan bersama-sama menuju ke area parkir untuk menaiki kendaraan (umumnya bis pariwisata) dan kembali ke domisili asal pengunjung.

Perbedaan mendasar dari alur layanan pengunjung tipe rombongan dengan pengunjung langsung/umum adalah dimana proses layanan diawali bahkan sebelum pengunjung tiba ke lokasi untuk mengkonsumsi layanan yang diberikan oleh pengelola, juga pengunjung rombongan mendapatkan perlakuan khusus dimana pengelola lebih fokus memperhatikan berbagai aspek pelayanan kepada rombongan semenjak sebelum kedatangan, pada saat di lokasi, hingga pada saat rombongan meninggalkan lokasi Lembah Mbencirang. Dimana perlakuan ini tidak diberikan kepada pengunjung umum. Sementara alur layanan pengunjung umum dimulai dari sejak pengunjung tiba di kawasan Lembah Mbencirang, dimana pengunjung akan berinteraksi dengan staf penjaga loket, dan kemudian dengan petugas parkir dimana pengunjung memarkirkan kendaraannya, untuk kemudian berturut-turut akan berinteraksi dengan staf dan/atau mitra Lembah Mbencirang yang sedang bertugas menjaga atraksi dan fasilitas yang ada. Untuk lebih jelasnya tentang bagaimana cetak biru layanan bagi pengunjung umum dapat dilihat pada gambar berikut ini.



Gambar 10. Cetak biru layanan Lembah Mbencirang (Pengunjung Langsung) (Sumber : Hasil penelitian, 2020)

### 5. Kesimpulan

Terlepas dari berbagai permasalahan internal terkait dengan pengelolaan Lembah Mbencirang pada periode 2017-2020, terutama di dalam hal akuntabilitas dan transparansi pengelolaan anggaran, pengelola Lembah Mbencirang yaitu Bumdes Gajah Mada, Desa Kebontunggul senantiasa berupaya untuk memberikan layanan terbaik kepada pengunjungnya. Walau tidak dapat dipungkiri terdapat beberapa persoalan mendasar pengelolaan atraksi wisata, seperti ketiadaan struktur organisasi yang jelas, tidak adanya pembagian fungsi tugas dan kerja yang jelas kepada staf/karyawan, serta alur layanan yang belum terstandarisasi.

Proses bisnis di Desa Wisata Kebontunggul "Lembah Mbencirang" pada dasarnya dapat dikelompokkan menjadi dua, yang pertama adalah jenis layanan paket wisata, dan yang kedua adalah jenis layanan wisata umum. Untuk paket wisata, layanan ini diawali bahkan sebelum pengunjung tiba ke lokasi untuk beraktivitas

wisata, yang dikemas dalam bentuk paket yang berisikan materi-materi edukasi terkait dengan pertanian, perikanan, tanaman obat, dan diintegrasikan dengan pemberian pelatihan kekompakan, kepemimpinan dengan tujuan menambah wawasan sekaligus membangun sinergi para peserta. Adapun layanan wisata umum lebih memfokuskan pada pemberian atraksi wisata kolam renang dan spot swafoto bagi pengunjung keluarga dengan ditunjang oleh fasilitas seperti keberadaan kuliner tradisional, fasilitas jaringan wifi, dan berbagai fasilitas penunjang aktivitas wisata lainnya.

Secara substansi sebagai daya tarik wisata, Lembah Mbencirang merupakan satu produk pariwisata yang esensinya merupakan produk jasa, dimana *service blueprinting* amat signifikan sebagai upaya memahami pengalaman layanan jasa dari kacamata pelanggan, yang mana dalam konteks ini tidak dimiliki sebelumnya oleh pengelola. *Service blueprint* yang dihasilkan dari penelitian ini diharapkan dapat mengidentifikasi eksistensi proses berbagai layanan yang ada di

Lembah Mbencirang, sehingga bisa berkomunikasi dengan baik, dan seluruh staf dapat memahami konteks dan kondisi tugas-tugasnya dalam kacamata pelayanan pelanggan secara lebih holistik. Studi lanjutan dibutuhkan terutama terkait dengan pengidentifikasian titik-titik layanan yang rawan gagal, serta pengukuran kualitas pelayanan di tiap-tiap fungsi pelayanan, ataupun studi terkait dengan pengukuran gap kualitas pelayanan secara keseluruhan di Lembah Mbencirang.

#### Acknowledgements

Agung Yoga Asmoro berkontribusi terhadap 70% penelitian yang meliputi, penelitian lapangan, struktur penulisan artikel, pendahuluan, metode, pembahasan, penutup serta editing. M. Nilzam Aly, memberikan kontribusi 20% terhadap tinjauan pustaka dan memeriksa redaksi penulisan, dan Handika Fikri Pratama berkontribusi 10% khususnya pada sub-bab tinjauan pustaka. Penulis mengucapkan banyak terima kasih kepada Bapak Siandhi, SH, MM selaku Kepala Desa Kebontunggul dan Bapak Oetomo Sapto Amien selaku General Manager Lembah Mbencirang atas dukungannya terhadap perijinan dan penyediaan data-data sekunder, serta waktu yang diberikan untuk berdialog bersama penulis sehingga penelitian ini bisa dilaksanakan.

#### Referensi

- Alan, W., Zeithaml, V., Bitner, M., & Gremler, D. (2016). *Services Marketing: Integrating Customer Focus Across the Firm*.
- Aly, M. N., Yuliawan, R., Noviyanti, U. D. E., Firdaus, A. A., & Prasetyo, A. (2019). Public policy and rural tourism development in East Java Province, Indonesia. *African Journal of Hospitality, Tourism and Leisure*, 2019(Special Issue), 1–8.
- Anugrah, G., Wijayanti, R., Arifin, D., Kusumastuti, D., & Karamy, S. (2020). *Museum Service Value Blueprint: An Enhanced View on Visitor Experience*. 1(2), 87–93.
- Asmoro, A. Y., & Aziz, M. (2020). Potensi Pengembangan Setigi sebagai Destinasi Wisata. *JMK Jurnal Manajemen Dan Kewirausahaan*, 5(3).
- Chin, C.-H., Lo, M.-C., Songan, P., & Nair, V. (2014). Rural Tourism Destination Competitiveness: A Study on Annah Rais Longhouse Homestay, Sarawak. *Procedia - Social and Behavioral Sciences*, 144, 35–44. <https://doi.org/10.1016/j.sbspro.2014.07.271>
- CNN Indonesia. (2020). 479 Desa Wisata Jatim Dibuka, Protokol Kesehatan Diperketat. <https://www.cnnindonesia.com/nasional/20200706064403-20-521181/479-desa-wisata-jatim-dibuka-protokol-kesehatan-diperketat>
- Costa, A. P. (2020). *Computer Supported Qualitative Research* (A. P. Costa, L. P. Reis, & A. Moreira (eds.); Vol. 1068, Issue September 2019). Springer International Publishing. <https://doi.org/10.1007/978-3-030-31787-4>
- Fariana, R., Fauziyah, Purwanto, T., & Adi, B. (2020). Pelatihan Pembukuan Sederhana Untuk Meningkatkan Kinerja Keuangan Pelaku Usaha Di Desa Kebontunggul Kecamatan Gondang Kabupaten Mojokerto. *EKOBID ABDIMAS Jurnal Pengabdian Masyarakat*, 1(1), 68–75.
- Fitzsimmons, J. A., & Fitzsimmons, M. J. (2011). *Service Management: Operations, Strategy, Information Technology* (7th ed.). New York: McGraw-Hill.
- Fließ, S., & Kleinaltenkamp, M. (2004). Blueprinting the service company - Managing service processes efficiently. *Journal of Business Research*, 57(4), 392–404. [https://doi.org/10.1016/S0148-2963\(02\)00273-4](https://doi.org/10.1016/S0148-2963(02)00273-4)
- Hermawan, H. (2017). Dampak Pengembangan Desa Wisata Nglanggeran Terhadap Ekonomi Masyarakat Lokal. *Jurnal Pariwisata*, III(2), 105–117. <https://doi.org/10.31219/osf.io/xhkwv>
- Kementerian Pariwisata. (2019). *BUKU PEDOMAN Desa Wisata*. Kementerian Pariwisata.
- Kostopoulos, G., Gounaris, S., & Boukis, A. (2012). Service blueprinting effectiveness: Drivers of success. *Managing Service Quality*, 22(6), 580–591. <https://doi.org/10.1108/09604521211287552>
- Kusuma, I. R. W. (2018). Service Blueprint Sebagai Sarana Penunjang Loyalitas. *Jurnal Manajemen Pelayanan Hotel Akademi Komunitas Manajemen Perhotelan Indonesia*, 2(1), 28–32.
- Limanan, C. C. (2017). Penerapan Service Blueprint Dan Fishbone Diagram Dalam Upaya Meningkatkan Kualitas Pelayanan Restoran Sunda Sedep Malem. *Universitas Katolik Parahyangan*.
- Lings, I. N., & Brooks, R. F. (1998). Implementing and Measuring the Effectiveness of Internal Marketing. *Journal of Marketing Management*, 14(4), 325–351. <https://doi.org/10.1362/026725798784959426>
- Lovelock, Christopher., & Wirtz, Jochen. (2011). *Services Marketing 7th Edition: People, Technology, Strategy*. Englewood Cliffs, NJ (CHL) : Prentice Hall.
- Lovelock, C., & Wirtz, J. (2016). *Services Marketing: People, Technology, Strategy*, 8th edition (8th ed.). Singapore: World Scientific Publishing Co. Inc.
- Maghfiroh, N. L., & Murtini, S. (2018). Strategi Pengembangan Obyek Wisata Edukasi Lembah Mbencirang di Desa Kebontunggul

- Kecamatan Gondang Kabupaten Mojokerto. *Swara Bhumi*, 5(7), 46–54.
- Parthasarathy, A., G. S., Bhanu, T., & Unnikrishnan, H. (2020). Destinalional Sustainability Analysis Through Netnography: Review on Hampi's Attraction, Accessibility and Amenities. *SSRN Electronic Journal*. doi:10.2139/ssrn.3678468
- Peraturan Menteri Kebudayaan dan Pariwisata tentang Pedoman Umum Program Nasional Pemberdayaan Masyarakat (PNPM) Mandiri Pariwisata Melalui Desa Wisata, Pub. L. No. NOMOR : PM.26/UM.001/MKP/2010, 1 (2010). [http://www.kemenpar.go.id/userfiles/file/1\\_PERMEN\\_PNPM\\_MANDIRI\\_PARIWISATA\\_DESA\\_WISATA dan lampiran.pdf](http://www.kemenpar.go.id/userfiles/file/1_PERMEN_PNPM_MANDIRI_PARIWISATA_DESA_WISATA_dan_lampiran.pdf)
- Peraturan Menteri Kebudayaan dan Pariwisata Nomor KM.18/HM.001/MKP/2011 Tentang Pedoman Program Nasional Pemberdayaan Masyarakat (PNPM) Mandiri Pariwisata, Pub. L. No. Nomor KM.18/HM.001/MKP/2011, 1 (2011).
- Merriam, S. B., & Grenier, R. S. (2019). *Qualitative Research in Practice: Examples for Discussion and Analysis*. Wiley.
- Neuman, W. L. (2014). *Social Research Methods; Qualitative and Quantitative Approaches Seventh Edition*. In Pearson. <http://arxiv.org/abs/1210.1833%0Ahttp://www.jstor.org/stable/3211488?origin=crossref%0Ahttp://www.ncbi.nlm.nih.gov/pubmed/12655928>
- Prasetyo, A., Sugijanto, Sukandani, Y., & Istikhroh, S. (2020). Program Desa Berdaya Melalui Pengelolaan Keuangan Produk Lapak Desa Di Desa Kebontunggul Kecamatan Gondang Kabupaten Mojokerto. *EKOBID ABDIMAS Jurnal Pengabdian Masyarakat*, 1(1), 68–75.
- Undang-Undang RI No 6 Tahun 2014 Tentang Desa, Pub. L. No. UU RI No 6 Tahun 2014 Tentang Desa (2014).
- Ramadhani, Y. (2012). Peningkatan Kualitas Layanan Menggunakan Metode Quality Function Deployment Dan Service Blueprint. *Seminar Nasional Aplikasi Sains & Teknologi (SNAST) Periode III Yogyakarta*, 3 November 2012, November, 203–208.
- Ryu, D., Lim, C., & Kim, K. (2020). Development of a service blueprint for the online-to-offline integration in service. *Journal of Retailing and Consumer Services*, 54(September), 101944. <https://doi.org/10.1016/j.jretconser.2019.101944>
- Setioningtyas, W. P., Dwiarta, I. M. B., Waryanto, R. B. D., & Arianto, B. (2020). Pemanfaatan Multimedia Sebagai Media Promosi Destinasi Wisata Dan Produk Oleh-Oleh Desa Wisata Di Desa Kebontunggul Kecamatan Gondang Kabupaten Mojokerto. *Jurnal Pengabdian Masyarakat*, 1(1), 8–13.
- Shostack, G. L. (1984). Designing Services that Deliver (Blueprint). *Harvard Business Review*, 132–139.
- Shostack, G. L. (1987). Service Positioning through Structural Change. *Journal of Marketing*. <https://doi.org/10.2307/1251142>
- Streubert, H. J., Speziale, H. S., & Carpenter, D. R. (1995). *Qualitative Research in Nursing: Advancing the Humanistic Imperative*. Lippincott. [https://books.google.co.id/books?id=\\_R1tAA AMAAJ](https://books.google.co.id/books?id=_R1tAA AMAAJ)
- Swarbrooke, J. (2002). *The Development and Management of Visitor Attractions*. Butterworth-Heinemann. <https://books.google.co.id/books?id=-8f53CSGN2IC>
- UIN Sunan Ampel Surabaya. (2015). *Community based Research - Panduan Merancang dan Melaksanakan Penelitian Bersama Komunitas*. Lembaga Penelitian Dan Pengabdian Kepada Masyarakat Uin Sunan Ampel Surabaya.
- Valsa, K. (2005). Action research for improving practice - A Practical Guide. In A SAGE Publication Company (Vol. 36, Issue 6). Paul Chapman Publishing.
- Widyastuty, A. A. S. A., Abriantoko, O., & Hidayati, R. (2019). Pemberdayaan Pemuda Karang Taruna Melalui Program Remaja Peduli Lingkungan Desa Wisata Kebontunggul. *Penamas Adi Buana*, 03(01), 23–30.