

**STRATEGI DINAS PARIWISATA DAN KEBUDAYAAN
(DISPARBUD) DALAM RANGKA MENINGKATKAN
PENDAPATAN ASLI DAERAH (PAD) DARI RETRIBUSI
PARIWISATA DI KABUPATEN WONOSOBO**

Proposal Penelitian untuk Tesis S-2

Program Studi Magister Manajemen



Di Ajukan Oleh

NOFIANSYAH

151302814

Kepada

**MAGISTER MANAJEMEN
STIE WIDYA WIWAHA YOGYAKARTA
2017**

TESIS

**STRATEGI DINAS PARIWISATA DAN KEBUDAYAAN
(DISPARBUD) DALAM RANGKA MENINGKATKAN
PENDAPATAN ASLI DAERAH (PAD) DARI RETRIBUSI
PARIWISATA DI KABUPATEN WONOSOBO**

Diajukan Oleh :

**NOFIANSYAH
151302814**

Tesis ini dipertahankan dihadapan Dewan penguji
Pada tanggal :

Pembimbing I

pembimbing II

Prof. Dr. Abdul Halim, MBA., Ak

Drs. Muda Setia Hamid, MM., Ak

Dan telah diterima sebagai salah satu persyaratan untuk
Memperoleh Gelar Magister

Yogyakarta

Mengetahui,

**MAGISTER MANAJEMEN
STIE WIDYA WIWAHA YOGYAKARTA**

Direktur

Prof. Dr. Abdul Halim, MBA., Ak

SURAT PERNYATAAN

Saya yang bertanda tangan di bawah ini :

Nama : NOFIANSYAH

NIM : 151302814

Judul Tesis : Strategi Dinas Pariwisata dan Kebudayaan (DISPARBUD) Dalam Rangka Meningkatkan Pendapatan Asli Daerah (PAD) Dari Retribusi Pariwisata di Kabupaten Wonosobo.

Menyatakan dengan sesungguhnya bahwa tugas mandiri berupa tesis ini adalah benar-benar penelitian yang saya lakukan sendiri dan tidak menjiplak atau mengambil karya tulis atau karya ilmiah milik orang lain tanpa disebut sumbernya.

Apabila kemudian hari pernyataan ini tidak benar, maka saya bersedia bertanggungjawab sesuai dengan hukum yang berlaku dan siap menerima sanksi dari akademik.

Yogyakarta, 28 september 2017

NOFIANSYAH

MOTTO DAN PERSEMBAHAN

MOTTO :

“Sesungguhnya Allah SWT tidak akan merubah
suatu nasib kaum, kecuali kaum itu sendiri yang
merubah apa-apa yang ada pada diri mereka”

(QS. Ar-Ra'd: 11)

PERSEMBAHAN :

Tesis ini saya persembahkan kepada

KEDUA ORANG TUA TERCINTA

KARTONGSO & LUSMINAH

KATA PENGANTAR

Alhamdulillah, segala puji syukur kehadirat Allah SWT, tuhan semesta alam, atas limpahan rahmat dan karunian-Nya, sehingga tesis dengan judul “Strategi Dinas Pariwisata dan Kebudayaan (DISPARBUD) Dalam Rangka Meningkatkan Pendapatan Asli Daerah (PAD) Dari Retribusi Pariwisata di Kabupaten Wonosobo” ini dapat diselesaikan.

Tesis ini disusun untuk memenuhi salah satu persyaratan memperoleh gelar Magister Manajemen dalam bidang Keuangan Daerah di program Magister Manajemen STIE Widya Wiwaha Yogyakarta. Oleh karena itu, pada kesempatan ini penulis menyampaikan rasa hormat dan terimakasih kepada :

1. Bapak Prof. Dr. Abdul Halim, MBA, Ak. Selaku dosen pembimbing I yang dengan segala kesabarannya dan kebaikannya bersedia mengarahkan dan memberikan petunjuk kepada saya sehingga pada akhirnya saya dapat menyelesaikan penelitian ini.
2. Bapak Drs. Muda Setia Hamid, MM, Ak. Selaku dosen pembimbing II yang dengan segala kesabarannya dan kebaikannya bersedia meluangkan waktu untuk memberikan bimbingan, petunjuk, pengarahan dan dorongan kepada saya sehingga pada akhirnya saya dapat menyelesaikan penelitian ini.
3. Ketua STIE Widya Wiwaha Yogyakarta, Dosen dan Staf Tata Usaha yang telah memberikan pelayanan tulus kepada Saya selama menempuh perkuliahan di jurusan Magister Manajemen dikampus tercinta STIE Widya Wiwaha Yogyakarta.
4. Bapak Kartongso dan Ibu Lusminah sebagai Orang Tua Saya yang selalu memberikan motivasi dan do'anya sehingga penelitian ini bisa terselesaikan.

5. Teman-teman kelompok bimbingan (Fakhruddin, Zazid, Burhanudin dan Mario) yang selalu memberikan dukungan dan saling tukar pemikiran sehingga penelitian ini dapat selesai.
6. Semua pihak yang tidak dapat Saya sebutkan satu-persatu yang selalu membantu dan memberikan dukungan sehingga penelitian ini bisa terselesaikan.

Dengan keterbatasan pengalaman dan ilmu maupun pustaka yang ditinjau, Saya menyadari bahwa tesis ini masih banyak kekurangan dan perlu pengembangan lebih lanjut agar benar-benar bermanfaat. Saya mengharap kritik dan saran agar tesis ini lebih sempurna serta sebagai masukan bagi saya untuk penelitian dan karya ilmiah dimasa yang akan datang.

Akhir kata, Saya berharap tesis semoga memberikan manfaat bagi kita semua, terutama untuk pengembangan ilmu pengetahuan.

Assalamu'alaikum Wr Wb

Yogyakarta, 28 September 2017

NOFIANSYAH

DAFTAR ISI

	Halaman
HALAMAN JUDUL	i
HALAMAN PENGESAHAN	ii
SURAT PERNYATAAN	iii
HALAMAN MOTTO DAN PERSEMBAHAN	iv
KATA PENGANTAR	v
DAFTAR ISI	vii
DAFTAR TABEL	ix
DAFTAR GAMBAR	x
INTISARI	xi
BAB I PENDAHULUAN	1
A. Latar Belakang	1
B. Rumusan Masalah	8
C. Pertanyaan Penelitian	9
D. Tujuan Penelitian	9
E. Manfaat Penelitian	10
BAB II LANDASAN TEORI	11
A. Pendapatan Asli daerah (PAD)	11
B. Retribusi Daerah	19

C. Pariwisata	20
D. Pengertian Strategi	30
E. Manajemen Strategi	32
F. Kerangka Penelitian	42
BAB III METODA PENELITIAN	43
A. Rancangan/ Disain Penelitian	43
B. Instrumen Penelitian	44
C. Pengumpulan Data	45
D. Metoda Analisis Data	47
BAB IV HASIL DAN PEMBAHASAN	54
A. Hasil Penelitian	54
1. Gambaran Umum	54
2. Profil Dinas Pariwisata dan Kebudayaan	56
3. Program Kerja	63
4. Obyek Wisata	64
B. Pembahasan	72
1. Analisis SWOT	72
BAB V KESIMPULAN DAN SARAN	83
A. Kesimpulan	84
B. Saran	84

DAFTAR TABEL

	Halaman
1. 1.1. Total Pendapatan Asli Daerah Kabupaten Wonosobo	4
2. 3.1. Skema Matrik SWOT	48
3. 4.1. Faktor –Faktor Strategi Internal (IFAS)	77
4. 4. 2. Faktor –Faktor Strategi Eksternal (EFAS)	78

STIE Widya Wiwaha
Jangan Plagiat

DAFTAR GAMBAR

	Halaman
1. 2.1 Kerangka Penelitian	42
2. 3.1 Diagram Posisi Organisasi	50
3. 4.1. Taman Rekreasi Kalianget	65
4. 4. 2. Kolam Renang Mangli	66
5. 4. 3. Wisata Lembah Dieng	67
6. 4. 4. Wisata Telaga Menjer	68
7. 4. 5. Wisata Dataran Tinggi Dieng	69
8. 4. 6. Wisata Dieng Plateu Theater (DPT)	70
9. 4. 7. Wisata Waduk Wadaslintang	71
10. 4. 8. Diagram Posisi Organisasi	75
11. 4.9. Grafik Hasil Analisis SWOT	79

INTISARI

Penelitian ini dilakukan untuk mengetahui faktor-faktor pendukung dan penghambat pendapatan asli daerah dan menentukan strategi yang diterapkan Dinas Pariwisata dan Kebudayaan (DISPARBUD) dalam rangka meningkatkan pendapatan asli daerah (PAD) Kabupaten Wonosobo dari retribusi pariwisata

Metoda penelitian ini menggunakan Diskripsi Kualitatif, cara pengumpulan data menggunakan dokumentasi, observasi dan wawancara. Hasil penelitian, bahwa faktor-faktor pendukung yang mempengaruhi peningkatan pendapatan asli daerah adalah Jumlah kunjungan wisata, tingkat kemenarikan obyek wisata dan besaran tarif retribusi pariwisata. Sedangkan faktor-faktor yang menjadi penghambatnya adalah infrastruktur jalan arah lokasi wisata, lokasi penarikan retribusi pariwisata dan sistem penarikan retribusi pariwisata yang masih manual.

Hasil penelitian dengan menggunakan analisis SWOT yaitu strategi berada pada kuadran III yaitu menggunakan strategi Diversifikasi, (X : 0,17 ; Y : -0,19). Pada kuadran ini merupakan situasi yang masih menguntungkan, walaupun ada ancaman-ancaman yang akan terjadi namun masih mempunyai kekuatan untuk menghadapi ancaman tersebut. Strategi yang diterapkan oleh Dinas Pariwisata dan Kebudayaan Kabupaten Wonosobo adalah memaksimalkan kekuatan yang dimiliki untuk menghadapi atau menghindari ancaman yang ada.

Kata Kunci : *Pendapatan Asli Daerah dan Retribusi Pariwisata.*

BAB I

PENDAHULUAN

A. Latar Belakang

Peraturan otonomi daerah sebagaimana yang tertuang dalam Undang-undang Nomor 22 Tahun 1999 yang kemudian diubah menjadi Undang-undang Nomor 32 Tahun 2004 tentang Pemerintahan Daerah, disebutkan bahwa pemerintah daerah berwenang untuk mengatur dan mengurus sendiri urusan pemerintahan menurut asas yang berlaku dan tugas pembantuan. Pemberian wewenang pemerintah pusat kepada daerah diarahkan untuk mempercepat terjadinya perubahan guna mencapai kesejahteraan masyarakat melalui kualitas pelayanan yang juga melibatkan peran serta masyarakat. Adanya otonomi daerah, setiap daerah dapat menggali potensi yang bisa dikembangkan, sehingga perkembangan masing-masing daerah dapat meningkat pesat.

Pembangunan pada suatu negara tidak lepas dari campur tangan dari pemerintah daerah. Pemerintah daerah berfungsi sebagai eksekutif dan legislatif yang mempunyai hak, wewenang dan kewajiban daerah otonom. Daerah mengatur sendiri untuk urusan pemerintah dan kepentingan masyarakat (Halim, 2007). Berlakunya otonomi daerah dapat dimanfaatkan semaksimal mungkin oleh pemerintah daerah guna mengembangkan potensi yang dimiliki oleh daerah. Terdapat berbagai

sektor yang dapat dikembangkan, yaitu dari sektor perdagangan, sektor jasa, sektor pertanian, sektor pariwisata dan lain-lain. Dalam Undang-undang nomor 33 tahun 2004 tentang Perimbangan Keuangan Antara Pemerintah Pusat dan Pemerintah Daerah dimaksudkan dalam sumber Pendapatan Asli Daerah terdiri dari:

1. Pajak Daerah
2. Retribusi Daerah
3. Hasil pengelolaan kekayaan daerah yang dipisahkan, dan
4. Lain-lain pendapatan asli daerah (PAD) yang sah.

Potensi pariwisata bisa dijadikan sebagai salah satu potensi yang berpeluang untuk mendatangkan Pendapatan Asli Daerah (PAD) dan pertumbuhan ekonomi masyarakat. Penelitian ini akan lebih fokus pada sektor pariwisata, karena daerah Kabupaten Wonosobo memiliki potensi sektor pariwisata yang besar untuk dikembangkan.

Pariwisata jika dikelola dengan baik, maka akan memberikan kontribusi secara langsung kepada masyarakat disekitar daerah pariwisata, terutama dari sektor perekonomian. Secara tidak langsung pariwisata memberikan kontribusi kepada Pendapatan Asli Daerah (PAD) di Kabupaten Wonosobo. Kekayaan alam yang dimiliki Kabupaten Wonosobo bisa menempatkan sektor pariwisata sebagai sektor yang strategis sekaligus menjadi sektor andalan dan unggulan yang akan memberikan kontribusi bagi peningkatan Pendapatan Asli Daerah (PAD). Kabupaten Wonosobo pada tahun 2020 mendatang menargetkan

kunjungan wisatawan bisa mencapai Satu Juta orang pertahun. Semakin beragamnya destinasi wisata di Kabupaten Wonosobo, serta popularitas beberapa objek wisata yang terus meningkat.

Sektor pariwisata di Kabupaten Wonosobo dinilai masih memiliki potensi besar untuk menyumbang pendapatan asli daerah. Tahun 2017 ini target yang mesti dicapai dari retribusi pariwisata mencapai lebih dari Empat Milyar Rupiah, meningkat Satu Milyar dari realisasi tahun sebelumnya. Namun saat ini Dinas Pariwisata dan Kebudayaan (DISPARBUD) Kabupaten Wonosobo hanya diperbolehkan menarik retribusi di 7 objek wisata. Untuk mengupayakan tercapainya target, masih mengandalkan kawasan Dieng sebagai sumber utama penyumbang retribusi. Ada 7 lokawisata, meliputi Taman Rekreasi Kalianget, Kolam Renang Mangli, Wisata Lembah Dieng, Wisata Telaga Menjer, Wisata Dataran Tinggi Dieng, Dieng Plateu Theatre, dan Wisata Waduk Wadaslintang. Kawasan Dieng ditargetkan bisa menyumbang lebih dari Tiga Milyar Rupiah oleh Dinas Pariwisata dan Kebudayaan (DISPARBUD) Kabupaten Wonosobo. Berikut ini merupakan perbandingan pendapatan asli daerah terhadap total pendapatan kabupaten wonosobo 2010-2014.

Tabel 1. 1 Total Pendapatan Asli Daerah Kabupaten Wonosobo

Tahun	Pendapatan Asli Daerah (Rp) Pajak Daerah + Retribusi Daerah	Total Pendapatan (Rp)	Persentase (%)
2010	43,064,804,801	708,104,465,784	6,1%
2011	21,839,726,123	979,683,002,107	2,2%
2012	27,063,547,987	1,031,047,909,021	2,6%
2013	45,453,269,168	1,144,182,522,595	3,9%
2014	49,939,706,115	1,277,145,669,965	3,9%

Sumber : BPS Kabupaten Wonosobo (2010-2014)

Dari tabel di atas sumbangan pendapatan asli daerah terhadap total pendapatan pada tahun 2010-2014 sangat kecil hanya sekitar antara 2,2% - 6,1%. Sedangkan pendapatan daerah lainnya berasal dari dana transfer dan pendapatan daerah lainnya. Artinya hampir keseluruhan kegiatan di pemerintahan Kabupaten Wonosobo dibiayai oleh pemerintah Pusat. Dalam langkah perbaikan kinerja keuangan di Kabupaten Wonosobo perlu dibuat Strategi untuk meningkatkan pendapatan asli daerah dan menurunkan tingkat ketergantungan terhadap dana eksternal, sehingga kinerja keuangan di Kabupaten Wonosobo semakin baik. Salah satu sektor yang berpeluang besar dalam hal ini adalah sektor pariwisata Kabupaten Wonosobo.

Tahun 2016 dari Struktur Pendapatan Asli Daerah Kabupaten Wonosobo terdiri dari pajak daerah, retribusi daerah, kekayaan daerah dan pendapatan lain-lain. Pendapatan Asli Daerah masih didominasi dari pendapatan lain-lain yaitu mencapai Rp 128.539.088.670 dengan persentase 72%. Untuk pajak daerah mencapai Rp 27.612.500.000 dengan

persentase 15 %, kekayaan daerah mencapai Rp 11.876.999.390 dengan persentase 7%, sedangkan untuk retribusi daerah mencapai Rp 9.918.981.500 dengan persentase 6 %. Dari data tersebut maka dapat disimpulkan bahwa retribusi daerah yang termasuk didalamnya yaitu terdapat retribusi sektor pariwisata, masih menjadi penyumbang pendapatan asli daerah (PAD) yang terendah. Oleh karena itu Dinas Pariwisata dan Kebudayaan (DISPARBUD) Kabupaten Wonosobo harus mengupayakan retribusi dari pariwisata menjadi potensi besar untuk pemasukan pendapatan asli daerah Kabupaten Wonosobo.

Berikut ini merupakan penelitian terdahulu yang menunjang penelitian yang akan dilakukan. (Syaharuddin, 2010) melakukan penelitian tentang, “Analisis Strategi Peningkatan Pendapatan Asli Daerah (PAD) Dalam Pelaksanaan Otonomi Daerah di Kabupaten Mamuju Provinsi Sulawesi Barat”. Penelitian dilakukan menggunakan analisis data kualitatif. Hasil penelitian menunjukkan bahwa analisis strategi peningkatan pendapatan asli daerah dalam pelaksanaan otonomi daerah di Kabupaten Mamuju Sulawesi Barat tahun 2005-2009 belum berjalan sesuai dengan yang di harapkan. Faktor-faktor yang mempengaruhi perencanaan dalam perumusan target pendapatan asli daerah masih lemah, pengawasan lemah, sumber daya manusia belum memadai. Hal ini sangat mempengaruhi penerimaan pendapatan daerah. Peraturan yang digunakan sebagai dasar hukum pemungutan berbagai macam pungutan pajak dan retribusi daerah

tidak sesuai dengan kondisi perkembangan daerah atau aturan perUndang-undangan yang berlaku.

Penelitian yang dilakukan oleh (Hasanusi, 2015) “Analisis Strategi Peningkatan Kinerja Pendapatan Asli Daerah (PAD) di Kabupaten Lampung Barat” dengan menggunakan analisis data SWOT dan *Litmus test*. Hasil yang diperoleh berupa faktor-faktor strategis yang mampu meningkatkan pendapatan pajak daerah, yaitu pendataan ulang terhadap wajib pajak, melakukan kerjasama dengan pihak Swasta/ LSM dalam pengelolaan atau pemungutan pajak daerah, membenah manajemen pengelolaan pajak daerah, re-identifikasi visi organisasi, menerapkan komputersasi penerimaan di dinas PPKAD.

Penelitian yang dilakukan oleh (Wulandari, 2008) dengan judul “Strategi Peningkatan Pendapatan Asli Daerah di Kota Malang (studi pada retribusi sampah dan layanan kebersihan)”. Penelitian ini menggunakan analisis data SWOT dengan pendekatan QSPM. Hasil yang diperoleh menunjukkan DKP Kota Malang telah memiliki strategi yang baik dalam mengantisipasi kelemahan internal dengan memaksimalkan kekuatan internal yang ada (posisi internal yang cukup kuat) disisi lain, berdasarkan perhitungan matrik EFE mengindikasikan *responsibilitas* yang cukup tinggi dari DKP Kota Malang terhadap peluang dan ancaman eksternal yang dihadapi saat ini.

Penelitian yang dilakukan (Biduan, 2014) “Strategi Pengelolaan Pariwisata Dalam Rangka Peningkatan Pendapatan Asli Daerah di Dinas

Kebudayaan dan Pariwisata Kabupaten Kepulauan Sangihe”. Dalam perkembangannya, ada beberapa faktor yang menjadi penghambat pengembangan pariwisata di daerah Kabupaten Kepulauan Sangihe, namun dengan memperhatikan hambatan tersebut adapun strategi yang dilakukan dalam rangka pengembangan pariwisata di daerah Kabupaten Kepulauan Sangihe tetapi belum berjalan dengan optimal, Masih ada beberapa kendala yang perlu dicarikan solusi, guna pengembangan pariwisata daerah ke arah yang lebih baik. Namun perlu diakui bahwa dengan penerapan strategi tersebut, setidaknya sudah bisa meningkatkan Pendapatan Asli Daerah meskipun hanya dalam jumlah yang kecil.

Penelitian yang dilakukan oleh (Karisma, 2013) “Analisis Peran Industri Pariwisata Terhadap Pendapatan Asli Daerah Kabupaten Wonosobo”. Berdasarkan hasil penelitian dan hasil analisis data yang dilakukan maka dapat disimpulkan bahwa industri pariwisata yang terdiri dari retribusi obyek wisata, jumlah kunjungan wisatawan domestik dan jumlah wisatawan manca negara berpengaruh terhadap Pendapatan Asli Daerah Kabupaten Wonosobo dan Retribusi obyek wisata mempunyai pengaruh dominan terhadap Pendapatan Asli Daerah Kabupaten Wonosobo. Diharapkan pemerintah daerah Kabupaten Wonosobo selalu berupaya untuk memberikan dukungan dalam upaya pengembangan sektor pariwisata yang terdapat diberbagai wilayah di Kabupaten Wonosobo. Upaya nyata yang dapat dilakukan yaitu dengan membangun segala

bentuk fasilitas intrastuktur yang bertujuan untuk menarik para wisatawan untuk datang ke lokasi wisata tersebut.

Perbedaan penelitian terdahulu dengan penelitian ini adalah pada tempat yang diteliti, waktu dan teknik penelitian yang dilakukan. Dalam penerimaan pendapatan asli daerah terutama dalam hal retribusi daerah masih menjadi penyumbang PAD terendah, oleh karena itu menarik untuk dilakukan penelitian.

B. Perumusan Masalah

Kondisi geografis Kabupaten Wonosobo menyimpan potensi pariwisata yang sangat besar. Berada di daerah pegunungan dengan keindahan alam yang masih terjaga dan alami. Adanya otonomi daerah, Pemerintah daerah berwenang untuk mengatur dan mengurus sendiri urusan pemerintahan menurut asas yang berlaku dan tugas pembantuan. Pemberian wewenang pemerintah pusat kepada daerah diarahkan untuk mempercepat terjadinya perubahan guna mencapai kesejahteraan masyarakat melalui kualitas pelayanan yang juga melibatkan peran serta masyarakat. Retribusi daerah salah satu bentuk kebijakan yang diterapkan di pemerintah daerah Kabupaten Wonosobo. Dalam hal ini retribusi pariwisata dapat menjadi salah satu potensi untuk meningkatkan pendapatan asli daerah. Namun retribusi daerah tahun 2017 hanya mencapai Rp 9.918.981.500 dengan persentase 6 % dari total pendapatan asli daerah, dibandingkan dengan pajak daerah, kekayaan daerah, dan

pendapatan lain-lain yang sah, merupakan penyumbang pendapatan asli daerah (PAD) yang paling rendah. Dinas Pariwisata dan Kebudayaan (DISPARBUD) Kabupaten Wonosobo belum optimal dalam rangka meningkatkan Pendapatan Asli Daerah dari retribusi Pariwisata.

C. Pertanyaan Penelitian

1. Faktor-faktor apa saja yang dapat mempengaruhi peningkatan Pendapatan Asli Daerah (PAD) Kabupaten Wonosobo dari retribusi pariwisata?
2. Bagaimana strategi Dinas Pariwisata dan Kebudayaan (DISPARBUD) dalam rangka meningkatkan Pendapatan Asli Daerah (PAD) dari retribusi pariwisata Kabupaten Wonosobo?

D. Tujuan Penelitian

1. Untuk mengetahui faktor-faktor pendukung dan penghambat pendapatan asli daerah dalam sektor pariwisata Kabupaten Wonosobo.
2. Untuk mengetahui dan menentukan strategi yang diterapkan Dinas Pariwisata dan Kebudayaan (DISPARBUD) dalam rangka meningkatkan pendapatan asli daerah Kabupaten Wonosobo.

E. Manfaat Penelitian

1. Manfaat Praktis

Manfaat penelitian ini diharapkan dapat menjadi informasi, masukan dan bahan referensi oleh berbagai pihak yang berkepentingan yaitu Dinas Pariwisata dan Kebudayaan (DISPARBUD) Kabupaten Wonosobo.

2. Manfaat Teoritis

Dapat menambah pengetahuan dan memperluas wawasan berkaitan dengan mengelola potensi yang dimiliki oleh daerah tersebut, untuk pendapatan asli daerah terutama pada sektor pariwisata.

STIE Widya Wivana
Jangan Plagiat

BAB II

LANDASAN TEORI

A. Pendapatan Asli Daerah (PAD)

Desentralisasi dalam otonomi daerah mempunyai maksud Aparat Pemerintah Daerah melaksanakan urusan Pemerintahan dan Pembangunan Sesuai dengan wewenang serta tanggung jawabnya (Halim, 2007). Berdasarkan konsep otonomi yang dikembangkan dalam Undang-undang Nomor 22 Tahun 1999, maka daerah sebagai daerah otonom mandiri dalam memprakarsai sesuai dengan aspirasi dan kebutuhan masyarakat karena melaksanakan program pembangunan dapat dilakukan dengan efektif bila pemerintah daerah diberikan tanggung jawab oleh pusat yang bertujuan untuk meningkatkan kemampuan dalam memfasilitasi dalam kegiatan ekonomi dan masyarakat merasakan sesuatu kebutuhan-kebutuhan terhadap fasilitas-fasilitas ekonomi yang semakin berkualitas.

Mewujudkan otonomi daerah yang nyata dan bertanggung jawab, diperlukan kewenangan dan kemampuan menggali sumber-sumber keuangan sendiri yang didukung oleh perimbangan keuangan antar pemerintah daerah dan pusat, serta antara provinsi dan kabupaten/kota. Pemerintah memiliki kewenangan dalam bidang keuangan dalam PP Nomor 55 Tahun 2000, yang dimaksud keuangan daerah adalah semua hak dan kewajiban daerah dalam rangka penyelenggaraan pemerintah

daerah yang dapat dinilai dengan uang termasuk didalamnya segala bentuk kekayaan yang berhubungan dengan hak dan kewajiban daerah tersebut dalam rangka APBD. Pemerintah bertugas mengelola dana APBD termasuk tugas dan wewenang penyelenggaraan-penyelenggaraan pemerintah yang sudah dilimpahkan atau didesentralisasikan pusat ke daerah. Selama ini pelaksanaan pemerintah di daerah sebagian besar dibiayai oleh pusat melalui bantuan pusat atau subsidi daerah otonomi (SDO).

Pendapatan Asli Daerah (PAD) tidaklah cukup untuk menjadikan satu-satunya mendukung pelaksanaan otonomi daerah. Peranan PAD yang relatif masih sangat kecil, menyebabkan penerimaan pemerintah daerah baik secara langsung maupun tidak langsung sangat tergantung pada transfer dari pusat. Hal ini dikarenakan selama ini rendahnya PAD disebabkan oleh sumber-sumber yang masuk dalam kategori pendapatan asli daerah umumnya bukan merupakan sumber yang potensial bagi daerah. Oleh karenanya sejauh ini peranan transfer pusat sangat dominan dalam APBD terutama untuk membiayai belanja rutin. Hal ini karena kontribusi PAD terhadap APBD umumnya sangat minim sehingga tidak bisa untuk menutupi pembiayaan pemerintah daerah (Saragih, 2003).

Salah satu komponen agar terlaksananya desentralisasi dalam otonomi daerah adalah desentralisasi fiskal (penyerahan kewenangan fiskal dari pemerintah pusat kepada pemerintahan daerah) dalam bentuk pembiayaan otonomi daerah. Apabila pemerintah daerah telah melaksanakan fungsinya

secara efektif dan diberikan kebebasan dalam pengambilan keputusan penyediaan pelayanan disektor publik, maka harus didukung sumber-sumber keuangan yang memadai baik yang berasal dari PAD, termasuk *surcharge of taxes*, pinjaman, maupun dana perimbangan dari pemerintah pusat.

Pokok-Pokok Pengaturan Undang-undang No. 28 Tahun 2009 tentang Pajak Daerah dan Retribusi Daerah. Pada tanggal 18 Agustus 2009, Dewan Perwakilan Rakyat Republik Indonesia telah menyetujui dan mengesahkan Rancangan Undang-undang Pajak Daerah dan Retribusi Daerah (RUU PDRD) menjadi Undang-undang, sebagai pengganti dari Undang-undang Nomor 18 Tahun 1997 dan Undang-undang Nomor 34 Tahun 2000. Pengesahan Undang-undang Pajak Daerah dan Retribusi Daerah (UU PDRD) ini sangat strategis dan mendasar di bidang desentralisasi fiskal, karena terdapat perubahan kebijakan yang cukup fundamental dalam penataan kembali hubungan keuangan antara Pusat dan Daerah. Undang-undang yang baru ini mulai berlaku pada tanggal 1 Januari 2010.

UU PDRD ini mempunyai tujuan sebagai berikut:

1. Memberikan kewenangan yang lebih besar kepada daerah dalam perpajakan dan retribusi sejalan dengan semakin besarnya tanggung jawab daerah dalam penyelenggaraan pemerintahan dan pelayanan kepada masyarakat.

2. Meningkatkan akuntabilitas daerah dalam penyediaan layanan dan penyelenggaraan pemerintahan dan sekaligus memperkuat otonomi daerah.
3. Memberikan kepastian bagi dunia usaha mengenai jenis-jenis pungutan daerah dan sekaligus memperkuat dasar hukum pemungutan pajak daerah dan retribusi daerah.

Ada beberapa prinsip pengaturan pajak daerah dan retribusi daerah yang dipergunakan dalam penyusunan Undang-undang ini, yaitu:

1. Pemberian kewenangan pemungutan pajak daerah dan retribusi daerah tidak terlalu membebani rakyat dan relatif netral terhadap fiskal nasional.
2. Jenis pajak dan retribusi yang dapat dipungut oleh daerah hanya yang ditetapkan dalam Undang-undang (*Closed-List*).
3. Pemberian kewenangan kepada daerah untuk menetapkan tarif pajak daerah dalam batas tarif minimum dan maksimum yang ditetapkan dalam Undang-undang.
4. Pemerintah daerah dapat tidak memungut jenis pajak dan retribusi yang tercantum dalam Undang-undang sesuai kebijakan pemerintahan daerah.
5. Pengawasan pemungutan pajak daerah dan retribusi daerah dilakukan secara preventif dan korektif. Rancangan Peraturan Daerah yang mengatur pajak dan retribusi harus mendapat persetujuan Pemerintah

sebelum ditetapkan menjadi Peraturan Daerah (PERDA). Pelanggaran terhadap aturan tersebut akan dikenakan sanksi.

Kebijakan yang terkait tertuang dalam UU No. 22 tahun 1999 tentang Pemerintah Daerah dan UU No. 25 tahun 1999 tentang Perimbangan Keuangan antara Pemerintah Pusat dan Pemerintah Daerah. Dengan berjalannya waktu perUndang-undangan mengalami revisi menjadi UU No. 32 tahun 2004 tentang pemerintahan daerah dan UU No. 33 tahun 2004 tentang Perimbangan Keuangan Pemerintah Pusat dan Pemerintah Daerah. Di dalam Undang-undang nomor 33 tahun 2004 tentang Perimbangan Keuangan Antara Pemerintah Pusat dan Pemerintah Daerah dimaksudkan dalam sumber Pendapatan Asli Daerah terdiri dari:

1. Pajak Daerah
2. Retribusi Daerah
3. Hasil pengelolaan kekayaan daerah yang dipisahkan, dan
4. Lain-lain pendapatan asli daerah (PAD) yang sah.

Pemerintah dituntut untuk melakukan perubahan yang mendasar pada sistem pemerintahan yang ada. Salah satu perubahan mendasar tersebut adalah penyelenggaraan otonomi yang luas, nyata, dan bertanggung jawab kepada daerah. Disamping sebagai strategi untuk menghadapi era globalisasi, otonomi daerah merupakan tuntutan masyarakat daerah sebagai reaksi atas ketidakadilan ekonomi yang mereka terima selama ini. Pemberian otonomi secara luas kepada pemerintah daerah diarahkan untuk mempercepat terwujudnya kesejahteraan masyarakat melalui peningkatan,

pelayanan, pemberdayaan dan peran serta masyarakat. Dengan memperhatikan prinsip demokrasi, pemerataan, keadilan, keistimewaan, kekhususan dan potensi keanekaragaman daerah. Hal ini secara nyata diharapkan bahaya disintegrasi yang selama ini mengancam kehidupan bernegara dan bermasyarakat dapat diminimalkan (Mardiasmo, 2000).

Otonomi Daerah merupakan pemberdayaan dalam pengambilan keputusan secara lebih leluasa untuk mengelola sumber daya yang dimiliki sesuai dengan kepentingan, prioritas, dan potensi daerah sendiri. Dengan adanya otonomi daerah kabupaten dan kota, maka pengelolaan keuangan sepenuhnya berada ditangan pemerintah daerah itu sendiri. Kemampuan pemerintah daerah dalam mengelola keuangannya dituangkan dalam Anggaran Pendapatan dan Belanja Daerah (APBD) yang menggambarkan kemampuan pemerintah daerah dalam membiayai kegiatan pelaksanaan tugas pembangunan. Dalam menjalankan otonomi daerah, pemerintah daerah dituntut untuk menjalankan roda pemerintahan secara efisien dan efektif, mampu mendorong peran serta masyarakat dalam pembangunan, serta meningkatkan pemerataan dan keadilan dengan mengembangkan seluruh potensi yang dimiliki oleh masing-masing daerah. Keberhasilan penyelenggaraan otonomi daerah tidak lepas dari kemampuan dalam bidang keuangan yang merupakan salah satu indikator penting dalam menghadapi otonomi daerah.

Daerah otonomi diharapkan mampu atau mandiri di dalam membiayai kegiatan pemerintah daerahnya dengan tingkat ketergantungan kepada

pemerintah pusat yang mempunyai proporsi lebih kecil dan pendapatan asli daerah (PAD) harus menjadi bagian yang terbesar dalam memobilisasi dana penyelenggaraan pemerintah daerah dan sudah sewajarnya PAD dijadikan tolak ukur dalam pelaksanaan otonomi daerah demi mewujudkan tingkat kemandirian dalam menghadapi otonomi daerah. Untuk meningkatkan pendapatan asli daerah perlu adanya strategi kinerja pemerintah daerah dalam mengelola keuangan daerahnya demi mewujudkan tingkat kemandirian dalam era otonomi daerah. Dalam hal itu perlu adanya peningkatan kinerja keuangan.

Sesuai dengan yang dijelaskan di atas bahwa sumber pendapatan daerah itu bagian dari sumbangsuh sukarela dari semua penghasil seperti pajak daerah, retribusi daerah, hasil pengelolaan kekayaan daerah yang dipisahkan dan lain-lain PAD yang sah. Sehingga dapat diketahui dalam pengembangan salah satunya yaitu sektor pariwisata di daerah Kabupaten Wonosobo merupakan bagian dari Pendapatan Asli Daerah (PAD).

Menurut (Yani, 2005) adalah “Penerimaan yang diperoleh daerah dari sumber-sumber dalam wilayah sendiri yang dipungut berdasarkan peraturan daerah sesuai dengan peraturan perundang-undangan yang berlaku”. Menurut Pasal 3 Undang-undang No. 12 Tahun 2004 menyatakan bahwa:

1. PAD bertujuan memberikan kewenangan kepada pemerintah daerah untuk mendanai pelaksanaan otonomi daerah sesuai dengan potensi daerah sebagai perwujudan desentralisasi.

2. Dana perimbangan bertujuan mengurangi kesenjangan fiskal antara pemerintah dan pemerintahan daerah dan antar-pemerintah daerah.
3. Pinjaman daerah bertujuan memperoleh sumber pembiayaan dalam rangka penyelenggaraan urusan pemerintahan daerah.
4. Lain-lain pendapatan bertujuan memberi peluang kepada daerah untuk memperoleh pendapatan selain pendapatan sebagaimana dimaksud pada ayat (1), ayat (2) dan ayat (3).

Berdasarkan pengertian tersebut maka Pendapatan Asli Daerah (PAD) penyajian pendapatan regional untuk semua agregat pendapatan pada suatu daerah. Dengan demikian Pendapatan Asli Daerah (PAD) dapat digunakan sebagai ukuran kemampuan suatu daerah dalam menggunakan sektor-sektor produksi yang telah dimiliki daerah tersebut. Pendapatan Asli Daerah (PAD) yang dicapai suatu daerah mencerminkan tingkat kemampuan suatu daerah dalam pencapaian tingkat kemakmuran. Semakin tinggi pencapaian Pendapatan Asli Daerah (PAD) semakin tinggi pula kemampuan daerah dalam mengelola sumber daya yang telah dimiliki.

B. Retribusi Daerah

Pendapatan obyek pariwisata merupakan salah satu Pendapatan Asli Daerah (PAD) dari Retribusi Daerah. Sumber penerimaan obyek pariwisata yang berasal dari retribusi karcis masuk, retribusi parkir dan pendapatan lain-lain yang sah berasal dari obyek pariwisata tersebut.

Menurut UU No. 34 tahun 2000 tentang perubahan UU No. 18 tahun 1997 bahwa Pajak daerah dan Retribusi daerah merupakan salah satu sumber pendapatan daerah yang penting guna membiayai penyelenggaraan pemerintahan daerah dan pembangunan daerah. Pajak daerah atau yang disebut pajak adalah iuran wajib yang dilakukan oleh pribadi atau badan kepala daerah tanpa imbalan langsung yang seimbang, yang dapat dipaksakan berdasarkan peraturan perUndang-undangan yang berlaku, yang digunakan untuk membiayai penyelenggaraan pemerintah daerah dan pembanguna daerah.

Menurut (Munawir, 1997) Retribusi merupakan iuran kepada pemerintah yang dapat dipaksakan dan jasa balik secara langsung dapat ditunjuk. Paksaan di sini bersifat ekonomis karena siapa saja yang tidak merasakan jasa balik dari pemerintah tidak akan dikenakan iuran itu. Kemudian diuraikan pula definisi dan pengertian berkaitan dengan retribusi yaitu dikutip (Sproule-Jones & White, 1997) mengatakan bahwa Retribusi adalah semua bayaran yang dilakukan bagi perorangan dalam menggunakan layanan yang mendatangkan keuntungan langsung dari layanan.

C. Pariwisata

Definisi secara luas pariwisata adalah perjalanan dari satu tempat ke tempat lain, bersifat sementara, dilakukan perorangan maupun kelompok sebagai usaha mencari keseimbangan atau keserasian dan kebahagiaan dengan lingkungan hidup dalam dimensi sosial, budaya, alam dan ilmu. Seseorang dapat melakukan perjalanan dengan berbagai cara karena alasan yang berbeda-beda pula.

1. Pengertian Pariwisata

Menurut pendapat dari (Spillane, 1987) mengemukakan bahwa pariwisata adalah kegiatan melakukan perjalanan dengan tujuan mendapatkan kenikmatan, mencari kepuasan, mengetahui sesuatu, memperbaiki kesehatan, menikmati olahraga atau istirahat, menunaikan tugas, berziarah dan lain-lain. (Arison, 2008) mengemukakan, pariwisata adalah salah satu jenis industri baru yang mampu mempercepat pertumbuhan ekonomi dan penyediaan lapangan kerja, peningkatan penghasilan, standar hidup serta menstimulasi sektor-sektor produktif lainnya. Selanjutnya, sebagai sektor yang kompleks, pariwisata juga merealisasi industri-industri klasik seperti industri kerajinan tangan dan cinderamata, penginapan dan transportasi.

Menurut UU RI No. 10 tahun 2009 tentang kepariwisataan, wisata adalah kegiatan perjalanan yang dilakukan oleh seseorang atau sekelompok orang dengan mengunjungi tempat tertentu untuk tujuan

rekreasi, pengembangan pribadi, atau mempelajari keunikan daya tarik wisata yang dikunjungi dalam jangka waktu sementara. Sehingga pariwisata adalah berbagai macam kegiatan wisata dan didukung berbagai fasilitas serta layanan yang disediakan oleh masyarakat, pengusaha, Pemerintah, dan Pemerintah Daerah. Pariwisata merupakan seluruh kegiatan, fasilitas dan pelayanan yang diakibatkan oleh adanya perpindahan perjalanan sementara dari seseorang keluar dari tempat tinggalnya, serta tinggal dalam waktu singkat di tempat tujuan dari perjalanan, untuk tujuan bersenang-senang dan berlibur.

2. Jenis Pariwisata

Walaupun banyak jenis wisata ditentukan menurut motif tujuan perjalanan, menurut (Spillane, 1987) dapat juga dibedakan adanya beberapa jenis pariwisata khusus sebagai berikut :

a. Pariwisata untuk Menikmati Perjalanan (*Pleasure Tourism*)

Pariwisata untuk menikmati perjalanan dilakukan untuk berlibur, mencari udara segar, memenuhi keingintahuan, mengendorkan ketegangan saraf, melihat sesuatu yang baru, menikmati keindahan alam, dan mendapatkan kedamaian.

b. Pariwisata untuk Rekreasi (*Recreation Tourism*)

Pariwisata untuk rekreasi dilakukan sebagai pemanfaatan hari-hari libur untuk beristirahat, memulihkan kesegaran jasmani dan rohani dan menyegarkan keletihan.

c. Pariwisata untuk Kebudayaan (*Cultural Tourism*)

Pariwisata untuk kebudayaan ditandai serangkaian motivasi seperti keinginan belajar di pusat riset, mempelajari adat-istiadat, mengunjungi monumen bersejarah dan peninggalan purbakala dan ikut festival seni musik.

d. Pariwisata untuk Olah Raga (*Sports Tourism*)

Pariwisata untuk olahraga dibagi menjadi dua kategori: *Big Sports Event*, pariwisata yang dilakukan karena adanya peristiwa-peristiwa olahraga besar seperti *Olimpiade, Asian Games, SEA Games, World Cup* dan lain sebagainya. Sedangkan *Sporting Tourism of the Precititioner*, pariwisata olahraga bagi mereka yang ingin berlatih atau mempraktekkan sendiri, seperti mendaki gunung, panjat tebing, berkuda, berburu, rafting, memancing, dan lain-lain.

e. Pariwisata untuk urusan Usaha Dagang (*Business Tourism*)

Pariwisata untuk urusan usaha dagang umumnya dilakukan para pengusaha atau industrialis antara lain mencakup kunjungan ke pameran dan instalasi teknis.

f. Pariwisata untuk Berkonvensi (*Convention Tourism*)

Pariwisata untuk berkonvensi berhubungan dengan konferensi, simposium, sidang dan seminar internasional.

3. Permintaan Pariwisata

Permintaan pariwisata berpengaruh terhadap semua faktor perekonomian, perorangan (individu), usaha kecil menengah (UKM),

perusahaan swasta, dan sektor pemerintah (Sinclair & Stabler, 1997). Pariwisata dipandang sebagai suatu jasa yang sangat disukai (*Preferred goods or services*), karena ia lebih banyak dilakukan ketika pendapatan meningkat. Disaat banyak keluarga yang memasuki kelompok pendapatan lebih tinggi, maka permintaan untuk berwisata meningkat lebih cepat dari pendapatan. Menurut (Spillane, 1987), salah satu faktor yang sangat mempengaruhi permintaan adalah mobilitas yang timbul oleh berbagai macam dorongan kebutuhan/kepentingan yang disebut dengan istilah motivasi, yang dapat digolongkan sebagai berikut, yaitu dorongan kebutuhan dagang atau ekonomi, kebutuhan kepentingan politik, kebutuhan keamanan, kebutuhan kesehatan, kebutuhan pemukiman, kebutuhan kepentingan keagamaan, kebutuhan kepentingan pendidikan, kebutuhan minat kebudayaan, kebutuhan hubungan keluarga, dan kebutuhan untuk rekreasi.

Permintaan dalam kepariwisataan dapat dibagi menjadi dua, yaitu : *Potential Demand and Actual Demand*. *Potential Demand* merupakan sejumlah orang yang berpotensi untuk melakukan perjalanan wisata, sedangkan *Actual Demand* adalah orang-orang yang melakukan perjalanan wisata pada suatu daerah tujuan wisata tertentu (Yoeti, 2008). Permintaan dalam industri pariwisata juga ditentukan oleh beberapa faktor, antara lain :

a. *General Demand Factors*

- 1) *Purchasing Power*, Kekuatan untuk membeli banyak ditentukan oleh pendapatan yang siap dibelanjakan (*disposable income*) yang erat kaitannya dengan standar hidup dan intensitas perjalanan yang dilakukan. Semakin tinggi pendapatan seseorang maka semakin tinggi pula kemungkinan seseorang untuk melakukan perjalanan wisata
- 2) *Demographic Structure and Trends*, Permintaan pariwisata ditentukan oleh besarnya jumlah penduduk dan pertumbuhan penduduk, serta struktur usia penduduk. Jumlah penduduk yang banyak dengan pendapatan perkapita yang kecil akan memperkecil kemungkinan/kesempatan melakukan perjalanan wisata. Penduduk yang masih muda dengan pendapatan relative tinggi akan berpengaruh lebih besar dalam melakukan perjalanan wisata dibandingkan dengan penduduk yang berusia pensiun.
- 3) *Social and Culture Factors*, Industrialisasi yang menyebabkan meningkatnya pemerataan pendapatan dalam masyarakat sehingga waktu senggang meningkat dan ada liburan yang dibayar membuat orang-orang berkecenderungan sering melakukan perjalanan wisata.
- 4) *Travel Motivation and Attitudes*, Motivasi untuk melakukan perjalanan wisata sangat erat hubungannya dengan kondisi

sosial dan budaya masyarakatnya. Masih eratnya hubungan kekeluargaan masyarakat dan sering melakukan saling berkunjung satu dengan yang lain sehingga meningkatkan permintaan untuk melakukan perjalanan wisata.

- 5) *Opportunities to Travel and Tourism Marketing Intensity*, Adanya *Meeting, Incentive, Convention dan Exhibition* (MICE) membuat kesempatan untuk melakukan perjalanan wisata tidak hanya karena biaya perjalanan yang ditanggung perusahaan, tetapi juga memberi kesempatan kepada keluarga untuk ikut melakukan perjalanan wisata.

b. Determining Specific Demand Factors

Faktor-faktor penentu permintaan yang khusus terhadap daerah tujuan wisata tertentu yang akan dikunjungi sebagai berikut :

1) Harga

Secara umum *price differentiation*, berlaku dalam kepariwisataan sebagai suatu strategi dalam pemasaran. Faktor harga sangat menentukan dalam persaingan. Bila perbedaan dalam fasilitas tidak begitu berbeda, wisatawan cenderung akan memilih harga paket wisata yang lebih murah.

2) Daya Tarik Wisata

Daya tarik yang terdapat di daerah tujuan wisata yang akan dikunjungi sangat mempengaruhi pemilihan daerah tujuan wisata. Karena orang tidak mau mengunjungi daerah wisata

dengan daya tarik biasa saja, karena mereka harus membayar dan meluangkan waktu untuk melakukan perjalanan wisata. Sehingga mereka tidak mau merasa kecewa. Daya tarik tujuan wisata dapat di sukung dengan fasilitas dan infrastruktur yang lengkap dan memadai.

3) Kemudahan Berkunjung

Kemudahan transportasi ke daerah tujuan wisata yang akan dikunjungi akan mempengaruhi pilihan wisatawan. Tersedianya prasarana yang memadai akan menjadi faktor penting dalam menentukan perjalanan wisata yang akan dilakukannya. Mereka akan mempertimbangkan hal-hal seperti bandara yang bersih dan nyaman, jalan yang mulus menuju obyek wisata, transportasi yang mudah dan nyaman, dan lain sebagainya.

4) Informasi dan Layanan

Sebelum Kunjungan Faktor *Tourism Information Service* sangat penting untuk diketahui wisatawan karena dapat memberikan gambaran dan penjelasan tentang tempat-tempat yang akan dikunjungi wisatawan, kendaraan yang akan dipakai, waktu dan apa saja yang perlu dibawa, pelayanan pemesanan tiket, perpanjangan visa, penukaran valuta asing, dan sebagainya.

5) Citra Wisatawan

Memiliki kesan dan harapan tersendiri tentang daerah tujuan wisata yang akan dikunjungi. Apakah kunjungan yang dilakukan akan seperti yang diharapkan, dan terhindar dari pikiran negatif seperti bencana alam atau bom sehingga akan meninggalkan kesan yang baik saat mereka kembali ke daerah/negara asalnya. Keramah tamahan tenaga kerja tujuan wisata juga perlu dipertimbangkan untuk menciptakan citra yang bagus dimata wisatawan.

4. Penawaran Pariwisata

Dalam pariwisata meliputi semua macam produk dan pelayanan/jasa yang dihasilkan oleh kelompok perusahaan industri pariwisata sebagai pemasok, yang ditawarkan baik kepada wisatawan yang datang secara langsung atau yang membeli melalui Agen Perjalanan (AP) atau Biro Perjalanan Wisata (BPW) sebagai perantara (Yoeti, 2008).

Keseimbangan penawaran dan permintaan dikatakan *Stasioner* dalam arti bahwa sekali harga keseimbangan tercapai, biasanya cenderung untuk tetap dan tidak berubah selama permintaan dan penawaran tidak berubah. Dengan kata lain, jika tidak ada pergeseran penawaran maupun permintaan, tidak ada yang mempengaruhi harga akan mengalami perubahan. Menurut (Spillane, 1987), aspek-aspek penawaran pariwisata terdiri dari:

a. Proses Produksi Industri Pariwisata

Kemajuan pengembangan pariwisata sebagai industri ditunjang oleh bermacam-macam usaha yang perlu dikelola secara terpadu, antara lain:

- 1) Promosi untuk memperkenalkan obyek wisata
- 2) Transportasi yang lancar
- 3) Kemudahan keimigrasian atau birokrasi
- 4) Akomodasi yang menjamin penginapan yang nyaman
- 5) Pemandu wisata yang cakap
- 6) Penawaran barang dan jasa dengan mutu terjamin dan tarif harga yang wajar
- 7) Pengisian waktu dengan atraksi-atraksi yang menarik
- 8) Kondisi kebersihan dan kesehatan lingkungan hidup

b. Tenaga Kerja dan Penyediaan Lapangan Kerja Perkembangan

Pariwisata berpengaruh positif pada perluasan kesempatan kerja. Berkembangnya suatu daerah pariwisata tidak hanya membuka lapangan kerja bagi penduduk setempat, tetapi juga menarik pendatang-pendatang baru dari luar daerah, justru karena tersedianya lapangan kerja

c. Penyediaan Infrastruktur/ Prasarana

Dengan adanya motivasi yang mendorong orang untuk mengadakan perjalanan akan menimbulkan permintaan-permintaan yang sama mengenai prasarana, sarana perjalanan dan

perhubungan, sarana akomodasi dan jasa-jasa, serta persediaan lainnya. Industri pariwisata juga memerlukan prasarana ekonomi, seperti jalan raya, jembatan, terminal, pelabuhan, lapangan udara. Begitu juga dengan prasarana yang bersifat *public utilities*, seperti fasilitas olahraga dan rekreasi, pos dan telekomunikasi, *money changer*, perusahaan asuransi, periklanan, percetakan dan banyak sektor perekonomian lainnya. Jelas bahwa hasil-hasil pembangunan fisik bisa ikut mendukung pengembangan pariwisata.

d. Penawaran Jasa Keuangan

Tata cara hidup yang tradisional dari suatu masyarakat juga merupakan salah satu sumber yang sangat penting untuk ditawarkan kepada para wisatawan. Bagaimana kebiasaan hidupnya, adat istiadatnya, semuanya merupakan daya tarik bagi wisatawan untuk datang ke suatu daerah. Hal ini dapat dijadikan sebagai event yang dapat dijual oleh pemerintah daerah setempat (Yoeti, 2008).

D. Pengertian Strategi

Menurut (Rangkuti, 2006), Strategi merupakan alat untuk mencapai tujuan. Dalam perkembangannya, konsep mengenai Strategi terus berkembang. Hal ini dapat ditunjukkan oleh adanya perbedaan konsep mengenai strategi selama 30 tahun terakhir. Untuk jelasnya, bisa melihat perkembangan tersebut berikut ini:

a. Chandler (1962)

Strategi merupakan alat untuk mencapai tujuan Organisasi dalam kaitanya dengan tujuan jangka panjang, program tindak lanjut, serta prioritas alokasi sumber daya.

b. Learned, Christensen, Andrews, dan Guth (1965)

Strategi merupakan alat untuk menciptakan keunggulan bersaing. Dengan demikian salah satu focus strategi adalah memutuskan apakah bisnis tersebut harus ada atau tidak ada.

c. Argyris (1985), Mintzberg (1979), Steiner dan Miner (1977)

Strategi merupakan respon – secara terus-menerus maupun adaptif terhadap peluang dan ancaman eksternal serta kekuatan dan kelemahan internal yang dapat mempengaruhi organisasi.

d. Porter (1985)

Strategi adalah alat yang sangat penting untuk mencapai keunggulan bersaing.

e. Andrews dan Chaffe (1985)

Strategi adalah kekuatan motivasi untuk stakeholders, seperti *stakeholders*, *debtholders*, manajemen, karyawan, konsumen, komunitas, pemerintah, dan sebagainya, yang baik secara langsung maupun tidak langsung menerima keuntungan atau biaya yang di timbulkan oleh semua tindakan yang dilakukan oleh organisasi.

f. Hamel dan Prahalad (1995)

Strategi merupakan tindakan yang bersifat *incremental* (senantiasa meningkat) dan terus menerus dan dilakukan berdasarkan sudut pandang tentang apa yang diharapkan oleh para pelanggan di masa depan. Dengan demikian perencanaan strategis hampir selalu dimulai dari “apa yang dapat terjadi”, bukan dimulai dari “apa yang terjadi”, terjadinya kecepatan inovasi pasar baru dan perubahan pola konsumen memerlukan kompetensi inti (*core competencies*). Organisasi perlu mencari kompetensi inti di dalam bisnis yang dilakukannya.

Menurut (Rangkuti, 2006), Strategi adalah tujuan jangka panjang dari suatu organisasi, serta pendayagunaan dan alokasi semua sumber daya yang penting untuk mencapai tujuan tersebut. “ analisis perencanaan strategis yang dapat dilakukan oleh organisasi adalah dengan menggunakan analisis *Strength, Weakness, Opportunities, Threats* (SWOT)”. Analisis SWOT adalah identifikasi berbagai faktor secara sistematis untuk merumuskan strategi organisasi (Rangkuti, 2006).

E. Manajemen Strategi

1. Pengertian

Manajemen strategi terdiri dari suku kata manajemen dan strategi. Manajemen merupakan serangkaian proses perencanaan (*planning*), pengorganisasian (*organizing*), pelaksanaan (*actuating*), pengawasan (*controlling*) dan penganggaran (*budgeting*) (Nawawi, 2008).

Unsur-unsur yang ada dalam manajemen tersebut apabila dijabarkan dalam penjelasan adalah sebagai berikut :

a. Perencanaan (*Planning*)

Suatu organisasi dapat terdiri atas dua orang atau lebih yang bekerja sama dengan cara yang efektif dan efisien untuk mencapai tujuan. Perencanaan sebagai salah satu fungsi manajemen mempunyai beberapa pengertian sebagai berikut:

- 1) Pemilihan dan penetapan tujuan organisasi dan penentuan strategi, langkah, kebijaksanaan, program, proyek, metode dan standar yang dibutuhkan untuk mencapai tujuan.
- 2) Pemilihan sejumlah kegiatan untuk diterapkan sebagai keputusan tentang apa yang harus dilakukan, kapan dan bagaimana akan dilakukan serta siapa yang akan melaksanakannya.
- 3) Penetapan secara sistematis pengetahuan tepat guna untuk mengontrol dan mengarahkan kecenderungan perubahan menuju kepada tujuan yang telah ditetapkan.

4) Kegiatan persiapan yang dilakukan melalui perumusan dan penetapan keputusan, yang berisi langkah-langkah penyelesaian suatu masalah atau pelaksanaan suatu pekerjaan yang terarah pada pencapaian tujuan tertentu.

b. Pengorganisasian (*Organizing*)

Merupakan sistem kerjasama sekelompok orang, yang dilakukan dengan pembidangan dan pembagian seluruh pekerjaan atau tugas dengan membentuk sejumlah satuan atau unit kerja, yang menghimpun pekerjaan sejenis dalam satu-satuan kerja. Kemudian dilanjutkan dengan menetapkan wewenang dan tanggung jawab masing-masing diikuti dengan mengatur hubungan kerja baik secara vertikal maupun horizontal.

c. Pelaksanaan (*Actuating*)

Pelaksanaan atau penggerakan dilakukan organisasi setelah sebuah organisasi memiliki perencanaan dan melakukan pengorganisasian dengan memiliki struktur organisasi termasuk tersedianya personil sebagai pelaksana sesuai dengan kebutuhan unit atau satuan kerja yang dibentuk.

d. Penganggaran (*Budgeting*)

Merupakan salah satu fungsi manajemen yang sangat penting peranannya. Karena fungsi ini berkaitan tidak saja dengan penerimaan, pengeluaran, penyimpanan, penggunaan dan pertanggungjawaban namun lebih luas lagi berhubungan dengan

kegiatan tatalaksana keuangan. Kegiatan fungsi anggaran dalam organisasi sektor publik menekankan pada pertanggungjawaban dan penggunaan sejumlah dana secara efektif dan efisien. Hal ini disebabkan karena dana yang dikelola tersebut merupakan dana masyarakat yang dipercayakan kepada organisasi sektor publik.

e. Pengawasan (*Controlling*)

Pengawasan atau kontrol harus selalu dilaksanakan pada organisasi sektor publik. Fungsi ini dilakukan oleh manajer sektor publik terhadap pekerjaan yang dilakukan dalam satuan atau unit kerjanya. Kontrol diartikan sebagai proses mengukur (*measurement*) dan menilai (*evaluation*) tingkat efektivitas kerja personil dan tingkat efisiensi penggunaan sarana kerja dalam memberikan kontribusi pada pencapaian tujuan organisasi.

Sedangkan kata yang kedua adalah strategi yang berasal dari bahasa Yunani *strategos* atau *strategeus* dengan kata jamak strategi. *Strategos* berarti jenderal, namun dalam Yunani kuno sering berarti perwira negara (*state officer*) dengan fungsi yang luas (Salusu, 2003). Pendapat yang lain mendefinisikan strategi sebagai kerangka kerja (*frame work*), teknik dan rencana yang bersifat spesifik atau khusus (Rabin, 2000).

Menurut (Hamel & Prahalad, 2002) menyebutkan kompetensi inti sebagai suatu hal yang penting. Strategi merupakan tindakan yang bersifat *incremental* (senantiasa meningkat) dan terus-menerus, serta dilakukan berdasarkan sudut pandang tentang apa yang diharapkan oleh

para pelanggan dimasa depan. Dengan demikian, strategi hampir selalu dimulai dari apa yang dapat terjadi dan bukan dimulai dengan apa yang terjadi. Terjadinya kecepatan inovasi pasar yang baru dan perubahan pola konsumen memerlukan kompetensi inti (*core competencies*). Perusahaan perlu mencari kompetensi inti di dalam bisnis yang dilakukan.

Pengertian strategi kemudian berkembang dengan adanya pendapat John Von Neumann seorang ahli matematika dan Oskar Morgenstern seorang ahli ekonomi. Mereka memasukkan istilah *games* dan adanya faktor yang sama dalam *games* yang sesungguhnya. Mereka pun mengakui bahwa teori *games* sesungguhnya adalah teori strategi (Salusu, 2003). Teori menyebutkan dua atribut utama yang harus senantiasa diingat yaitu ketrampilan dan kesempatan, dimana keduanya merupakan kontribusi bagi setiap situasi Strategi. Situasi Strategi merupakan suatu interaksi antara dua orang atau lebih yang masing-masing mendasarkan tindakannya pada harapan tentang tindakan orang lain yang tidak dapat ia kontrol, dan hasilnya akan tergantung pada gerak-gerik perorangan dari masing-masing pemeran.

Apabila dijadikan satu kesatuan manajemen strategi merupakan pendekatan sistematis untuk memformulasikan, mewujudkan dan monitoring strategi (Rabin, 2000). Pendapat lain dikemukakan oleh (Thompson, 2003). Manajemen strategi merujuk pada proses manajerial untuk membentuk visi strategi, penyusunan obyektif, penciptaan

strategi mewujudkan dan melaksanakan strategi dan kemudian sepanjang waktu melakukan penyesuaian dan koreksi terhadap visi, obyektif strategi dan pelaksanaan tersebut.

Sedangkan (Siagian, 2004) mendefinisikan manajemen Strategi sebagai berikut :

Serangkaian keputusan dan tindakan mendasar yang dibuat oleh manajemen puncak dan diimplementasikan oleh seluruh jajaran suatu organisasi dalam rangka pencapaian tujuan organisasi tersebut.

2. Manajemen Strategi Sektor Publik

Manajemen Strategi tidak hanya digunakan pada sektor swasta tetapi juga sudah diterapkan pada sektor publik. Penerapan manajemen Strategi pada kedua jenis institusi tersebut tidaklah jauh berbeda, hanya pada organisasi sektor publik tidak menekankan tujuan organisasi pada pencarian laba tetapi lebih pada pelayanan. Menurut (Salusu, 2003) penekanan organisasi sektor publik dapat diklasifikasikan ke dalam 7 hal yaitu:

- a. Tidak bermotif mencari keuntungan.
- b. Adanya pertimbangan khusus dalam pembebanan pajak.
- c. Ada kecenderungan berorientasi semata-mata pada pelayanan.
- d. Banyak menghadapi kendala yang besar pada tujuan dan strategi.
- e. Kurang banyak menggantungkan diri pada kliennya untuk mendapatkan bantuan keuangan.
- f. Dominasi profesional.

g. Pengaruh politik biasanya memainkan peranan yang sangat penting.

Seorang ahli bernama Koteen menambahkan satu hal lagi yaitu *less responsiveness bureaucracy* dimana menurutnya birokrasi dalam organisasi sektor publik sangat lamban dan berbelit-belit. Sedangkan pada sektor swasta penekanan utamanya pada pencarian keuntungan atau laba dan tentunya kelangsungan hidup organisasi melalui strategi dan tujuan yang telah ditetapkan sebelumnya.

Untuk membuktikan perlunya manajemen sektor publik dalam organisasi sektor publik banyak penelitian yang mengupas pentingnya manajemen Strategi pada sektor publik. Penelitian Roberts dan Menker, mengupas mengenai manajemen Strategi pada pemerintah pusat di Amerika Serikat hasilnya mereka mengusulkan adanya pendekatan baru dalam manajemen sektor publik yaitu pendekatan *generatif* selain pendekatan yang sudah ada yaitu pendekatan *direktif* dan pendekatan *adaptif*. Pendekatan *direktif* merupakan pendekatan yang bersifat dari atas ke bawah (*top – down*) dan lebih sedikit melibatkan anggota dalam organisasi sektor publik. Pendekatan *adaptif* lebih menekankan pada kebersamaan dalam organisasi dalam menetapkan tujuan pelaksanaan dan evaluasi. Sedangkan pendekatan *generatif* menekankan pada pentingnya seorang pemimpin (*leader*) dalam melakukan fungsi penetapan tujuan, pelaksanaan dan evaluasi dengan tidak mengesampingkan anggota lain dalam organisasi sektor

publik.

Penelitian lainnya adalah penelitian yang dilakukan oleh Kilimurray, Penelitian tersebut dilakukan untuk mengetahui perencanaan Strategi yang ada dalam dinas pertolongan anak di Amerika Serikat. Hasilnya pada dinas pertolongan anak menjalankan perencanaan Strategi berdasarkan peraturan perundangan yang berlaku di Amerika Serikat. Selain itu dinas pertolongan anak melakukan perencanaan strategi dengan mengembangkan 5 hal utama yaitu:

- a. Implementasi rencana, dimana hal ini merupakan dasar dari orientasi manajemen yang ditetapkan pada implementasi rencana tujuan dan obyektif disusun untuk mengevaluasi kinerja dari kantor pertolongan anak.
- b. Indikator kinerja, indikator kinerja sepakat untuk disusun dalam rangka menilai kesulitan dalam mengumpulkan data dan memprogram ulang sistem otomatisasi.
- c. Reformasi kesejahteraan, dengan adanya peraturan mengenai reformasi kesejahteraan maka negara bagian sebagai *partner* harus melakukan perubahan terhadap perencanaan Strategi, pelaporan data, indikator kinerja dan pendanaan dari pemerintah pusat.
- d. Kesepakatan kinerja, sebelum adanya implementasi Undang-undang mengenai kinerja setiap negara bagian sudah memiliki standard masing-masing mengenai kinerja organisasi sektor publik. Adanya Undang-undang tersebut merubah kesepakatan kinerja

antara negara bagian dan pemerintah pusat. Hal itu dikembangkan dengan kesepakatan antara negara bagian dan pemerintah pusat dalam rangka menyeragamkan standar yang sudah ada sebelumnya.

- e. Pemeriksaan (*Audit*), dimasa yang akan datang divisi audit akan menekankan pada validitas data yang diberikan oleh negara bagian, karena pada masa sekarang kepatuhan Negara dibuktikan oleh *statuta*.

Manajemen Strategi juga sudah diterapkan di Indonesia salah satunya adalah dalam bidang pendidikan. (Nawawi, 2008) dalam tulisannya Departemen Pendidikan Nasional sebagai organisasi pengelola melakukan proses manajemen strategi yaitu dengan mengendalikan strategi dan pelaksanaan pendidikan nasional yang diwujudkan dalam Sistem Pendidikan Nasional baik secara formal (pendidikan jalur sekolah) maupun pendidikan non formal (pendidikan jalur luar sekolah). Proses manajemen Strategi dilakukan dengan efektif dan efisien untuk mencapai tujuan organisasi yaitu warga negara atau lulusan yang berkualitas dan kompetitif. Selain itu analisis SWOT sebagai salah satu alat dalam manajemen strategi juga sudah diterapkan dalam sistem pendidikan nasional yaitu dengan adanya pertimbangan *sosio-cultural* yang mewarnai proses dan situasi pendidikan dan berdampak pada lulusan yang sesuai dengan kebijakan pemerintah masing-masing daerah atau negara.

3. Analisis SWOT

Analisis SWOT sebagai salah satu alat manajemen strategi, merupakan salah satu alat dalam manajemen Strategi untuk menentukan Kekuatan (*Strength*), Kelemahan (*Weakness*), Kesempatan (*Opportunity*) dan Ancaman (*Threat*) dalam organisasi.

Analisis SWOT diperlukan dalam penyusunan strategi organisasi agar dapat mencapai tujuan dengan efektif dan efisien. Walaupun analisis SWOT dianggap sebagai suatu hal yang penting namun kadangkala manajer menghadapi masalah dalam analisis ini. Masalah-masalah tersebut adalah :

a. *The Missing link Problem*

Masalah ini timbul karena hilangnya unsur keterkaitan, yaitu gagalnya menghubungkan evaluasi terhadap faktor internal dan evaluasi terhadap faktor eksternal. Kegagalan tersebut akan berimbas pada lahirnya suatu keputusan yang salah yang mungkin saja untuk menghasilkannya sudah memakan biaya yang besar.

b. *The Blue Sky Problem*

Masalah ini identik dengan langit biru dimana langit yang biru selalu membawa kegembiraan karena cuaca yang cerah. Hal ini menyebabkan pengambil keputusan kadang terlalu cepat dalam menetapkan sesuatu keputusan tanpa mempertimbangkan ketidakcocokan antara faktor internal dan faktor eksternal

sehingga meremehkan kelemahan organisasi yang ada dan membesar-besarkan kekuatan dalam organisasi.

c. *The Silver Lining Problem*

Masalah yang berkaitan dengan timbulnya suatu harapan dalam kondisi yang kurang menggembirakan. Hal ini timbul karena pengambil keputusan mengharapkan sesuatu dalam kondisi yang tidak menguntungkan. Masalah akan timbul apabila pengambil keputusan meremehkan pengaruh dari ancaman lingkungan tersebut.

d. *The all Things To All People Problem*

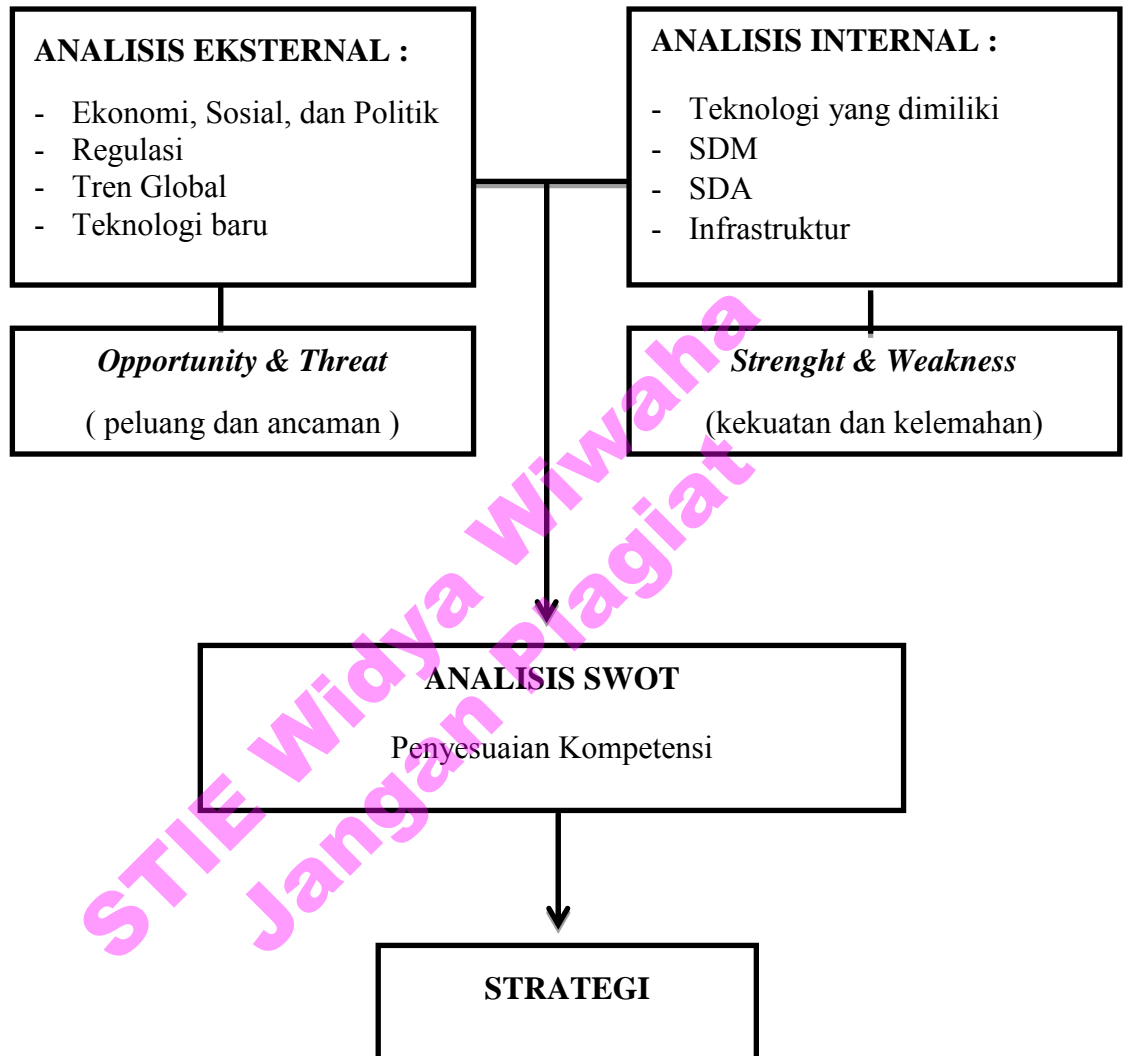
Suatu falsafah yang dimana pengambil keputusan cenderung untuk memusatkan perhatian pada kelemahan organisasinya. Sehingga banyak waktu yang dihabiskan hanya untuk memeriksa kelemahan yang ada dalam organisasi tanpa melihat kekuatan yang ada dalam organisasi tersebut.

e. *The Putting The Cart Before The Horse problem*

Mereka memulai untuk menetapkan strategi dan rencana tindak lanjut sebelum menguraikan secara jelas terhadap pilihan strateginya.

F. Kerangka Penelitian

Gambar 2. 1. Kerangka Penelitian



BAB III

METODA PENELITIAN

A. Rancangan/ Disain Penelitian

Penelitian ini bersifat kualitatif, yaitu penelitian yang bermaksud untuk memahami fenomena tentang apa yang dialami oleh subjek penelitian secara holistik dan dengan cara deskripsi dalam bentuk kata dan bahasa, pada suatu konteks khusus yang alamiah dengan memanfaatkan berbagai metode alamiah (Moeleong, 2010).

Adapun pendekatan yang dipakai dalam penelitian ini adalah pendekatan deskriptif. Penelitian deskriptif adalah penelitian yang berusaha mendeskripsikan suatu gejala, peristiwa, kejadian yang terjadi pada saat sekarang. Jenis yang digunakan pada penelitian ini menggunakan deskriptif kualitatif dimaksudkan untuk memperoleh informasi mengenai Strategi Dinas Pariwisata dan Kebudayaan (DISPARBUD) Dalam Rangka Meningkatkan Pendapatan Asli Daerah (PAD) Dari Retribusi Pariwisata di Kabupaten Wonosobo secara komprehensif.

B. Instrumen Penelitian

Pada prinsipnya meneliti adalah melakukan pengukuran, maka harus ada alat ukur yang baik. Alat ukur dalam penelitian biasanya dinamakan instrumen penelitian. Jadi Instrumen penelitian adalah suatu alat yang digunakan mengukur fenomena alam maupun sosial yang diamati. Dalam penelitian ini menggunakan instrumen penelitian pedoman wawancara, pedoman dokumentasi, dan instrumen pengamatan.

Berikut ini pedoman wawancara/ daftar pertanyaan penelitian:

1. Apa tugas dan wewenang Dinas Pariwisata dan Kebudayaan Kabupaten Wonosobo?
2. Apa saja ketentuan yang mengatur tentang retribusi pariwisata di Kabupaten Wonosobo?
3. Apa sistem yang digunakan dalam pemungutan retribusi pariwisata di Kabupaten Wonosobo?
4. Bagaimana prosedur pelaksanaan retribusi pariwisata di Kabupaten Wonosobo?
5. Bagaimana prosedur pendataan tempat pariwisata dan kunjungan wisatawan?
6. Apakah ada kriteria-kriteria objek pariwisata yang memenuhi wajib terkena retribusi pariwisata, mohon dijelaskan?
7. Apa hal-hal yang dapat mempengaruhi peningkatan PAD dari retribusi pariwisata?

8. Apa hambatan-hambatan yang dihadapi dalam menerapkan retribusi pariwisata?
9. Bagaimana cara menghadapi hal-hal yang menghambat pemungutan retribusi pariwisata?
10. Apa upaya-upaya dilakukan agar retribusi pariwisata dapat meningkatkan PAD Kabupaten Wonosobo?
11. Bagaimana upaya menghadapi persaingan munculnya wisata yang dikelola swasta dan wisata kabupaten lain yang ada disekitar Kabupaten Wonosobo?
12. Bagaimana pengawasan secara langsung di lapangan terkait retribusi pariwisata?
13. Bagaimana cara promosi pariwisata di era teknologi yang semakin canggih ini?
14. Bagaimana bentuk koordinasi Dinas Pariwisata dan kebudayaan dengan Pemerintah Daerah Kabupaten Wonosobo?

C. Pengumpulan Data

Dalam pengumpulan data penelitian ini menggunakan:

1. Dokumentasi

Dokumentasi adalah mengumpulkan data dengan cara mengambil data-data dari catatan, dokumentasi, administrasi yang sesuai dengan masalah yang diteliti. Dalam hal ini dokumentasi diperoleh melalui dokumen-dokumen atau arsip-arsip dari lembaga yang berkaitan yaitu

Dinas Pariwisata dan Kebudayaan (DISPARBUD) Kabupaten Wonosobo.

2. Observasi

Observasi merupakan teknik pengumpulan data, dimana melakukan pengamatan secara langsung ke objek penelitian untuk melihat dari dekat kegiatan yang dilakukan. (Riduwan, 2004). Observasi sering kali diartikan sebagai pengamatan dan pencatatan secara sistematis terhadap gejala yang tampak pada subyek penelitian. Teknik observasi sebagai pengamatan dan pencatatan secara sistematis yang dilakukan pada subyek secara aktif bereaksi terhadap obyek. Obyek dalam hal ini yaitu pegawai Dinas Pariwisata dan Kebudayaan (DISPARBUD) Kabupaten Wonosobo.

3. Wawancara

Wawancara adalah salah satu dari teknik pengumpulan data kualitatif, dalam penelitian ini dilakukan wawancara dengan pertanyaan (wawancara tidak terstruktur), sehingga responden dapat memberikan informasi yang tidak terbatas dan mendalam dari berbagai perspektif. Semua wawancara dibuat transkrip dan disimpan dalam file teks. Dalam penelitian ini yang menjadi narasumber adalah pegawai di Dinas Pariwisata dan Kebudayaan (DISPARBUD) Kabupaten Wonosoboyaitu Kepala Dinas Pariwisata dan Kebudayaan (DISPARBUD).

D. Metoda Analisis Data

Untuk menganalisis data menggunakan metoda analisis data sebagai berikut :

1. Internal-External Matrix (IE Matrix)

Internal-External Matrix merupakan alat yang digunakan untuk mengetahui posisi perusahaan di dalam matrix (David, 2002). Internal-External Matrix terdiri atas dua dimensi, yaitu skor total dari *Internal Factor Evaluation (IFE)* pada sumbu X dan skor total dari *Eksternal Factor Evaluation (EFE)* pada sumbu Y.

Pada sumbu X matrik IE, total nilai IFE yang diberi bobot dari 1,0 sampai 1,99 menunjukkan posisi internal yang lemah, nilai dari 2,00 sampai 2,99 menunjukkan posisi internal yang sedang dan nilai 3,00 sampai 4,00 menunjukkan posisi internal kuat.

Pada sumbu Y matrik IE, total nilai EFE yang diberi bobot dari 1,0 sampai 1,99 menunjukkan posisi eksternal yang rendah, nilai dari 2,00 sampai 2,99 menunjukkan posisi eksternal yang sedang dan nilai 3,00 sampai 4,00 menunjukkan posisi eksternal organisasi yang tinggi.

2. Matrik SWOT

Matriks SWOT adalah alat yang dipakai untuk menyusun faktor-faktor strategi organisasi. Matrik ini dapat menggambarkan secara jelas bagaimana peluang dan ancaman eksternal yang dihadapi organisasi disesuaikan dengan kekuatan dan kelemahan yang dimiliki

(Rangkuti, 2006). Matrik ini dapat menghasilkan empat set kemungkinan alternatif strategi.

Tabel 3. 1. Skema Matrik SWOT

Faktor-faktor Internal (IFAS)	Kekuatan (S) Daftarkan 5-10 faktor-faktor internal	Kelemahan (W) Daftarkan 5-10 faktor-faktor eksternal
Faktor-faktor Eksternal (EFAS)		
Peluang (O) Daftarkan 5-10 faktor-faktor Peluang eksternal	Strategi (SO) Buat strategi disini yang menggunakan kekuatan untuk memanfaatkan peluang	Strategi (WO) Buat strategi disini yang memanfaatkan peluang mengatasi ancaman
Ancaman (T) Daftarkan 5-10 faktor-faktor Ancaman eksternal	Strategi (ST) Buat strategi disini yang menggunakan kekuatan untuk mengatasi ancaman	Strategi (WT) Buat strategi disini yang meminimalkan kelemahan dan menghindari ancaman

Keterangan:

a) Strategi SO

Strategi ini dibuat berdasarkan jalan pikiran organisasi yaitu dengan memanfaatkan seluruh kekuatan untuk merebut dan memanfaatkan peluang sebesar mungkin.

b) Strategi ST

Strategi ini dibuat berdasarkan bagaimana organisasi menggunakan kekuatan yang dimiliki untuk mengatasi ancaman.

c) Strategi WO

Strategi ini diterapkan berdasarkan pemanfaatan peluang yang ada dengan cara meminimalkan kelemahan yang ada.

d) Strategi WT

Strategi ini didasarkan pada kegiatan yang bersifat *defensif* dan berusaha meminimalkan kelemahan yang dimiliki organisasi serta menghindari ancaman yang ada.

3. Analisis SWOT (*Strengths, Weaknesses, Opportunities, Threats*)

Hasil analisis pada tabel Matriks Evaluasi Faktor Internal (IFE) dan Matriks Evaluasi Faktor Eksternal (EFE) dipetakan pada Matrik. Posisi Organisasi dengan cara sebagai berikut:

- a) Sumbu horisontal (X) menunjukkan kekuatan dan kelemahan, sedangkan sumbu vertikal (Y) menunjukkan peluang dan ancaman
- b) Posisi Organisasi ditentukan dengan hasil analisis sebagai berikut :
- c) Jika peluang lebih besar dari pada ancaman maka nilai $Y > 0$ dan sebaliknya jika ancaman lebih besar daripada peluang maka nilai $Y < 0$
- d) Jika kekuatan lebih besar dari pada kelemahan maka nilai $X > 0$ dan sebaliknya jika kelemahan lebih besar daripada kekuatan maka nilai $X < 0$

Kuadran II

- 1) Organisasi menghadapi peluang pasar yang besar tetapi sumber dayanya lemah
- 2) Tidak dapat memanfaatkan peluang tersebut secara optimal
- 3) Fokus strategi organisasi pada posisi ini adalah meminimalkan kendala-kendala internal organisasi

Kuadran III

- 1) Meskipun menghadapi berbagai ancaman, organisasi mempunyai keunggulan sumber daya
- 2) Organisasi pada posisi seperti ini dapat menggunakan kekuatannya untuk memanfaatkan peluang jangka panjang
- 3) Dilakukan melalui penggunaan strategi *diversifikasi* produk atau pasar

Kuadran IV

- 1) Merupakan kondisi serba tidak menguntungkan
- 2) Organisasi menghadapi berbagai ancaman eksternal sementara sumber daya yang dimiliki mempunyai banyak kelemahan
- 3) Strategi yang diambil adalah *devensif*, pengurangan atau likuidasi

Matrik SWOT merupakan alat pencocokan yang penting dan dapat digunakan oleh manajer dalam mengembangkan empat tipe strategi. Analisis SWOT juga digunakan untuk mengidentifikasi kekuatan,

kelemahan, peluang dan ancaman. Analisis ini digunakan untuk melihat situasi organisasi dari keempat bagian itu, bagaimana strategi organisasi dapat dicocokkan antara kemampuan sumber daya dengan peluang pasarnya dan untuk memperbaiki kelemahan yang ada serta menjaga dari ancaman luar.

Selanjutnya untuk menentukan alternatif strategi yang sesuai, maka langkah-langkah yang dilakukan adalah sebagai berikut :

- 1) Mendiskripsikan peluang eksternal organisasi yang menentukan.
- 2) Mendiskripsikan ancaman eksternal organisasi yang menentukan.
- 3) Mendiskripsikan kekuatan internal organisasi yang menentukan.
- 4) Mendiskripsikan kelemahan internal organisasi yang menentukan.
- 5) Mencocokkan kekuatan internal dengan peluang eksternal dan mencatat resultan strategi SO.
- 6) Mencocokkan kelemahan internal dengan peluang eksternal dan mencatat resultan strategi WO.
- 7) Mencocokkan kekuatan internal dengan ancaman eksternal dan mencatat resultan strategi ST.
- 8) Mencocokkan kelemahan internal dengan ancaman eksternal dan mencatat resultan strategi WT.

Hasil interaksi dari keempat faktor tersebut merupakan kemungkinan alternatif strategi yaitu :

- 1) Strategi S-O yaitu strategi yang menggunakan kekuatan untuk merespon adanya peluang yang ada.

- 2) Strategi W-O yaitu strategi yang meminimalkan kelemahan yang ada untuk memanfaatkan peluang.
- 3) Strategi S-T yaitu strategi yang menggunakan kekuatan untuk mengatasi ancaman.
- 4) Strategi W-T yaitu strategi yang meminimalkan kelemahan dan menghindari ancaman.

STIE Widya Wiwaha
Jangan Plagiat

BAB IV

HASIL PENELITIAN DAN PEMBAHASAN

A. HASIL PENELITIAN

1. Gambaran Umum

Secara Astronomis Kabupaten Wonosobo terletak diantara $7^{\circ}. 11'$ dan $7^{\circ}. 36'$ Lintang Selatan, $109^{\circ}. 43'$ dan $110^{\circ}. 4'$ Bujur Timur. Secara Geografis Kabupaten Wonosobo terletak di tengah-tengah pulau Jawa. Secara Administratif masuk ke dalam wilayah Provinsi Jawa Tengah. Kabupaten Wonosobo berbatasan langsung dengan Kabupaten Kendal dan Kabupaten Batang disisi utara, Kabupaten Purworejo dan Kabupaten Temanggung pada sisi selatan, sedangkan pada sisi barat berbatasan dengan Kabupaten Banjarnegara dan Kabupaten Kebumen, serta pada sisi timur berbatasan dengan Kabupaten Temanggung dan Kabupaten Magelang.

Kabupaten Wonosobo merupakan daerah pegunungan dengan ketinggian lokasi antara $250\ m$ hingga $2.250\ m$ di atas permukaan laut. Pegunungan ini termasuk dalam jenis pegunungan muda dengan lembah yang curam. Luas wilayah Kabupaten Wonosobo adalah $98.468\ ha$ terdiri dari $18.549\ ha$ lahan persawahan dan $79.919\ ha$ bukan lahan persawahan. Secara administratif daerah Kabupaten Wonosobo terbagi

dalam 4 wilayah pembantu bupati, 14 kecamatan, 236 desa dan 28 kelurahan.

Letak Kabupaten Wonosobo yang strategis dengan sebagian besar daerahnya adalah pegunungan menjadi beberapa sungai, seperti sungai serayu, bogowonto, kali putih, kali semagung dan kali luk ulo. Sungai serayu yang menambah debit air di Telaga Menjer telah dimanfaatkan airnya untuk Pembangkit Listrik Tenaga Air (PLTA). Daerah Kabupaten Wonosobo juga memiliki banyak potensi pariwisata seperti Dataran Tinggi Dieng (*dieng plateau*) dengan panas buminya yang telah dimanfaatkan sebagai Pembangkit Listrik Tenaga Uap (PLTU), Kawah dan panorama yang indah lainnya. Selain itu terdapat juga candi-candi peninggalan kerajaan Mataram Hindu dan beberapa situs sejarah lainnya. Semua itu adalah sebagai daya tarik untuk berkunjung ke Kabupaten Wonosobo.

Selain itu Kabupaten Wonosobo identik dengan kawasan hutan. Hutan di Kabupaten Wonosobo dibedakan menjadi dua yaitu hutan rakyat dan hutan negara. Hutan rakyat adalah hutan yang secara swasembada dimiliki dan dikelola oleh rakyat. Sedangkan Hutan negara adalah hutan yang dimiliki dan dikelola oleh pemerintah. Fungsi hutan di Kabupaten Wonosobo adalah sebagai upaya konservasi tanah, menjaga keanekaragaman hayati, mencegah erosi, tanah longsor, dan banjir, daerah peresapan air atau penyimpan air, mengurangi pemanasan global dan sumber devisa Negara.

2. Profil Dinas Pariwisata dan Kebudayaan Kabupaten Wonosobo

Dinas Pariwisata dan Kebudayaan Kabupaten Wonosobo dibentuk berdasarkan keputusan Bupati Wonosobo, Peraturan Bupati/ PERBUP Nomor 51 Tahun 2016 Tentang kedudukan, Susunan Organisasi, Tugas, Fungsi, dan Tata Kerja Dinas Pariwisata dan Kebudayaan Kabupaten Wonosobo. Dinas Pariwisata dan Kebudayaan Kabupaten Wonosobo merupakan unsur pelaksana urusan pemerintah bidang pariwisata, kebudayaan, dan ekonomi kreatif. Dinas Pariwisata dan Kebudayaan dipimpin oleh Kepala Dinas yang berkedudukan di bawah dan Bertanggung jawab kepada Bupati melalui Sekretaris Daerah.

a. Struktur Organisasi

Susunan organisasi Dinas Pariwisata dan Kebudayaan Kabupaten Wonosobo, terdiri dari :

- 1) Kepala dinas
- 2) Sekretariat, terdidiri dari :
 - a) Sub bagian Perencanaan, Evaluasi, Pelaporan dan Sistem Informasi Manajemen.
 - b) Sub bagian Umum, Kepegawaian, dan Keuangan.
- 3) Bidang destinasi pariwisata, terdiri dari :
 - a) Seksi Daya Tarik Wisata
 - b) Seksi Usaha Pariwisata
- 4) Bidang Pemasaran Pariwisata, terdiri dari :
 - a) Seksi Promosi

- b) Seksi Kemitraan
 - 5) Bidang Kebudayaan, dan Ekonomi kreatif, terdiri dari :
 - a) Seksi Seni dan Budaya
 - b) Seksi Ekonomi Kreatif
 - 6) Jabatan Fungsional
 - 7) UPT (Unit Pelaksana Tugas)
 - b. Visi dan Misi Dinas Pariwisata dan Kebudayaan Kabupaten Wonosobo
- Visi :
- Terwujudnya masyarakat wonosobo yang berbudaya, sebagai daerah tujuan wisata yang handal dan menuju masyarakat sejahtera.
- Misi :
- 1) Melestarikan nilai, keragaman dan kekayaan budaya dalam rangka memperkuat jati diri dan karakter masyarakat.
 - 2) Mengembangkan industri pariwisata berdaya saing, destinasi yang berkelanjutan dan menerapkan pemasaran yang bertanggung jawab.
 - 3) Mengembangkan sumber daya kebudayaan dan pariwisata.
 - 4) Menciptakan tata pemerintahan yang responsif, transparan dan akuntabel.

c. Tugas dan Fungsi

1) Kepala Dinas

Adapun tugas dan fungsi Dinas Pariwisata dan Kebudayaan Kabupaten Wonosobo. Dalam tugasnya membantu Bupati dalam melaksanakan urusan pemerintahan bidang pariwisata dan kebudayaan yang menjadi kewenangan daerah dan tugas pembantu yang ditugaskan kepada daerah. Dalam melaksanakan tugasnya, Kepala Dinas Pariwisata dan Kebudayaan Kabupaten Wonosobo mempunyai fungsi :

- a) Perumusan kebijakan dibidang pariwisata, pemasaran, kebudayaan dan ekonomi kreatif serta kesekretariatan.
- b) Pelaksanaan koordinasi dibidang pariwisata, pemasaran, kebudayaan dan ekonomi kreatif.
- c) Pelaksanaan kebijakan dibidang pariwisata, pemasaran, kebudayaan dan ekonomi kreatif.
- d) Pelaksanaan pengembangan dan program peningkatan kunjungan wisatawan melalui pengembangan dibidang pariwisata, pemasaran, kebudayaan dan ekonomi kreatif.
- e) Pelaksanaan dan pembinaan dalam rangka pelestarian cagar budaya daerah, sejarah lokal, nilai-nilai tradisi daerah dan kepercayaan terhadap Tuhan Yang Maha Esa, lembaga adat, serta museum skala daerah.

f) Pelaksanaan pelayanan umum, kerjasam dan fasilitasi bagi penyelenggara pembangunan pemerintah.

2) Sekretariat Dinas

Sekretariat adalah unsure pembantu pimpinan, berada di bawah dan bertanggung jawab kepada Kepala Dinas. Sekretariat dipimpin oleh Sekretaris. Sekretaris mempunyai tugas pengkooordinasian, pelaksanaan dan pemberian dukungan administrasi kepada seluruh unsur organisasi di lingkungan Dinas Pariwisata dan Kebudayaan Kabupaten Wonosobo, meliputi perencanaan, evaluasi, dan pelaporan, pengelolaan kepegawaian, keuangan, ketatalaksanaan, pengoorganisasian, aset, tata usaha, umum dan kerumahtanggaan, kehumasan, pembinaan hukum dan pemberdayaan masyarakat serta pelayanan kepada masyarakat. Dalam melaksanakan tugasnya, Sekretaris Dinas Pariwisata dan Kebudayaan Kabupaten Wonosobo mempunyai fungsi :

- a) Penyiapan perumusan kebijakan operasional tugas administrasi di lingkungan Dinas Pariwisata dan Kebudayaan.
- b) Pengkoordinasian pelaksanaan tugas dan pemberian administrasi kepada seluruh organisasi di lingkungan Dinas Pariwisata dan Kebudayaan.

- c) Pembinaan dan pemberian dukungan administrasi yang meliputi keuangan, hukum, humas, ketatausahaan, kearsipan, kerumahtanggaan, kepegawaian, dan pelayanan administrasi di lingkungan Dinas Pariwisata dan Kebudayaan.
- d) Pengkoordinasian, pembinaan, dan penataan organisasi dan tata laksana di lingkungan Dinas Pariwisata dan Kebudayaan.
- e) Pengkoordinasian dan penyusunan peraturan perUndang-undangan serta pelaksanaan advokasi hukum di lingkungan Dinas Pariwisata dan Kebudayaan.
- f) Pengkoordinasian pelaksanaan sistem pengendalian intern pemerintah dan pengelolaan informasi dan dokumentasi.
- g) Penyelenggaraan pengelolaan barang milik/kekayaan daerah dan pelayanan pengadaan barang/jasa di lingkungan Dinas Pariwisata dan Kebudayaan.
- h) Pelaksanaan monitoring, evaluasi dan pelaporan sesuai dengan lingkup tugas di lingkungan Dinas Pariwisata dan Kebudayaan.
- i) Pelaksanaan fungsi kedinasan lain yang diberikan oleh pimpinan sesuai dengan fungsinya.

3) Destinasi Pariwisata

Bidang Destinasi Pariwisata mempunyai tugas perumusan konsep kebijakan, pelaksanaan kebijakan, pengkoordinasian, pemantauan, evaluasi serta pelaporan di bidang destinasi pariwisata (pengelolaan dan pengembangan daya tarik wisata). Dalam melaksanakan tugasnya, Bidang Destinasi Dinas Pariwisata dan Kebudayaan Kabupaten Wonosobo mempunyai fungsi :

- a) Penyiapan perumusan kebijakan operasional di bidang destinasi pariwisata.
- b) Penyiapan pelaksanaan kebijakan operasional di bidang destinasi pariwisata.
- c) Pelaksanaan pengaturan, pembinaan, bimbingan teknis, supervise dan kerjasama di bidang destinasi pariwisata.
- d) Penyusunan rencana induk pembangunan kepariwisataan dan kawasan strategi pariwisata daerah, serta pengembangan destinasi pariwisata dan daya tarik wisata daerah.
- e) Pelaksanaan pengembangan pariwisata berbasis partisipasi masyarakat lokal
- f) Pemantauan, evaluasi dan pelaporan di bidang destinasi pariwisata.

4) Bidang Pemasaran Pariwisata

Mempunyai tugas perumusan dan pelaksanaan kebijakan operasional di bidang pemasaran pariwisata, meliputi pengelolaan dan pengembangan promosi serta kemitraan pariwisata. Dalam melaksanakan tugasnya, Bidang Pemasaran Dinas Pariwisata dan Kebudayaan Kabupaten Wonosobo mempunyai fungsi :

- a) Penyiapan perumusan kebijakan operasional di bidang pemasaran pariwisata.
- b) Penyiapan bimbingan teknis dan supervisi di bidang pemasaran pariwisata.
- c) Pelaksanaan pemasaran destinasi dan produk pariwisata dengan mengutamakan kepuasan wisatawan serta pengembangan skema pemasaran yang fokus dan berorientasi untuk meningkatkan kunjungan wisata dan lama tinggal wisatawan.
- d) Pelaksanaan sistem informasi manajemen pariwisata dan pembentukan pusat pelayanan informasi pariwisata.
- e) Pelaksanaan kerjasama pemasaran dengan masyarakat, desa, swasta, antar daerah pemerintahan dan lembaga pariwisata lainnya untuk meningkatkan kunjungan wisata dan lama tinggal wisatawan di daerah.

- f) Pemantauan, evaluasi dan pelaporan di bidang pemasaran pariwisata.

3. Program Kerja

Adapun program kerja Dinas Pariwisata dan Kebudayaan Kabupaten Wonosobo pada tahun 2017:

- a. Program pengembangan pemasaran pariwisata
 - 1) Fasilitasi promosi pariwisata
 - 2) Pemilihan duta wisata
 - 3) Sertifikasi usaha pariwisata
 - 4) Pengembangan destinasi obyek wisata kaliangget
- b. Program pengembangan destinasi pariwisata
 - 1) Pelatihan pengelolaan industri pariwisata
 - 2) Pengembangan jalur wisata bukit seroja
 - 3) Pengeloalaan obyek wisata dieng
 - 4) Pengaspalan pintu masuk gerbang wisata lembah dieng
 - 5) Pengembangan obyek wisata waduk wadaslintang
 - 6) Penunjang replika program PLPBK desa wisata lestari
- c. Program pengembangan kemitraan pariwisata
 - 1) Pembinaan dan konservasi POKDARWIS tingkat Jawa Tengah
 - 2) Pembentukan forum komunikasi desa wisata
 - 3) Pengembangan kemitraan dengan pemerintah Provinsi Bali

4. Obyek Wisata

Berlakunya otonomi daerah dapat dimanfaatkan semaksimal mungkin oleh pemerintah daerah guna mengembangkan potensi yang dimiliki oleh daerah. Terdapat berbagai sektor yang dapat dikembangkan, diantaranya adalah sektor perdagangan, sektor jasa, sektor pertanian, sektor pariwisata dan lain-lain. Undang-undang Nomor 28 Tahun 2009 maka pemerintah daerah Kabupaten Wonosobo mengatur tentang Pajak Daerah dan Retribusi Daerah dalam peraturan daerah (PERDA) Nomor 3 Tahun 2011. Sebagai pendapatan asli daerah dari retribusi daerah dalam hal ini pariwisata ada 7 lokawisata yang dapat ditarik retribusi, meliputi Taman Rekreasi Kalianget, Kolam Renang Mangli, Wisata Lembah Dieng, Wisata Telaga Menjer, Wisata Dataran Tinggi Dieng, Wisata Dieng Plateu Theatre dan Wisata Waduk Wadaslintang.

Secara tidak langsung pariwisata memberikan kontribusi kepada Pendapatan Asli Daerah (PAD) di Kabupaten Wonosobo. Kekayaan alam yang dimiliki Kabupaten Wonosobo bisa menempatkan sektor pariwisata sebagai sektor yang strategis sekaligus menjadi sektor andalan dan unggulan yang akan memberikan kontribusi bagi peningkatan Pendapatan Asli Daerah (PAD). Kawasan dieng ditargetkan bisa menyumbang PAD lebih dari Tiga Milyar Rupiah oleh Dinas Pariwisata dan Kebudayaan Kabupaten Wonosobo. Berikut ini sekilas gambaran obyek wisata:

a. Taman Rekreasi Kalianget

Gambar 4.1. Taman Rekreasi Kalianget



Merupakan pemandian air panas alami, dimana komposisi airnya mengandung belerang dalam kadar cukup tinggi, yang dapat berkhasiat menyembuhkan berbagai penyakit kulit. Kawasan tersebut berada di 3 KM sebelah utara Kota Wonosobo, tepatnya di Desa Kalianget, kecamatan Mojotengah, dan taman rekreasi ini juga dilengkapi fasilitas lapangan stadion olahraga, lapangan tenis, kolam renang, kolam renang pemancingan, taman bermain dan pemandian air hangat.

b. Kolam Renang Mangli

Gambar 4. 2. Kolam Renang Mangli



Merupakan pemandian buatan dengan air melimpah, bersih dan sangat jernih. Kata Mangli berasal dari kata “*semang*” dan “*ngili*” yang diambil dari kalimat “*arep adus wae semang ngili*” (artinya: mau mandi saja harus ke lembah mata air) yang diucapkan dengan sendau gurau oleh Ki Tunteng, yaitu tokoh yang disegani pada masa itu. Mangli terletak di Desa Kejiwan, kecamatan Wonosobo. Selain menjadi obyek wisata di gelanggang renang mangli ini juga sering diselenggarakan berbagai ajang perlombaan renang tingkat Daerah, Provinsi dan Nasional.

c. Wisata Lembah Dieng

Gambar 4. 3. Wisata Lembah Dieng



Merupakan lembah yang terletak di Desa Dieng, Kecamatan Kejajar. Telaga dieng ini sangat indah yang dapat memantulkan aneka warna sehingga dinamakan Telaga Warna dan di sampingnya terdapat Telaga Pengilon yang berkilau seperti cermin. Diantara telaga terdapat gua Semar (tokoh pewayangan) dengan panjang 4 meter dan dinding batu sehingga bias digunakan sebagai media mediasi. Adapun gua yang lainnya yaitu gua Sumur dan gua Juran. Di dalam gua Sumur terdapat sumber air suci yang disebut “ *Tirta Perwitasari*” (bahasa jawa). Di lokasi inilah Umat Hindu sering mengadakan upacara ritual yang disebut *Muspe/Mabakti* atau *Medhak Tirta*.

d. Wisata Telaga Menjer

Gambar 4. 4. Wisata Telaga Menjer



Merupakan telaga alam yang terluas di kabupaten woonosobo, berada pada ketinggian 1.300 m di atas permukaan laut dengan luas 70 ha dan kedalaman air mencapai 50 m. Terletak di Desa Maron, Kecamatan Garung. Telaga ini juga dimanfaatkan sebagai sumber Pembangkit Listrik Tenaga Air (PLTA). Selain itu tepat diatas telaga menjer terdapat bukit indah yaitu bukit Seroja, suatu obyek wisata yang baru-baru ini tersentuh oleh masyarakat sekitar.

e. Wisata Dataran Tinggi Dieng

Gambar 4. 5. Wisata Dataran Tinggi Dieng



Kata Dieng berasal dari bahasa *Sansekerta* yaitu *Di* (tempat) *Hyang* (dewa). Dieng bisa diartikan sebagai tempatnya tinggal para dewa. Orang-orang Hindu Jawa Kuno membangun ratusan candi dan membuat Dieng Plateu sebagai tempat suci, tetapi hanya delapan candi yang tersisa saat ini. Candi-candi ini dibangun dari abad ke 13 oleh Dinasti Sanjaya. Oleh masyarakat, candi-candi tersebut diberi nama berdasarkan karakter dalam legenda Hindu Jawa Kuno yang memiliki kesamaan dengan kisah Hindu terkenal Mahabarata dan Ramayana.

f. Wisata Dieng Plateu Theater (DPT)

Gambar 4. 6. Wisata Dieng Plateu Theater (DPT)



DPT dibangun atas prakarsa Gubernur Jawa Tengah dengan harapan wahana wisata tersebut dapat menjadi magnet yang kuat untuk mengembangkan pariwisata di Jawa Tengah. DPT dilengkapi sarana audio visual dan film tentang dieng serta aktivitas vulkanik gunung dieng. Terletak di lereng Bukit Sikendil Desa Dieng, Kecamatan Kejajar.

g. Wisata Waduk Wadaslintang

Gambar 4. 7. Wisata Waduk Wadaslintang



Terletak di Desa Sumberejo, Kecamatan Wadaslintang. Berfungsi sebagai pembangkit listrik tenaga air dan industri perikanan serta irigasi pertanian. Disamping itu juga dimanfaatkan sebagai obyek wisata. Keindahan Waduk Wadaslintang ini dapat dinikmati melalui gardu pandang yang berada diatas bukit batu. Salah satu waduk buatan yang terbesar di Asia Tenggara, dengan luas genangan hingga 3.000 ha. Disisi itu ada obyek yang unik, orang-orang menyebutnya Lubang Sewu, merupakan obyek wisata yang muncul hanya ketika musim panas dimana saat air pada ini surut, akan terlihat bebatuan yang terlihat indah.

B. PEMBAHASAN

Analisis SWOT sebagai salah satu alat manajemen strategi yang digunakan untuk menentukan (*Strengths, Weaknesses, Opportunities, Threats*) dalam suatu Organisasi. Analisis SWOT diperlukan dalam penyusunan strategi organisasi agar dapat mencapai tujuan dengan efektif dan efisien. Berikut ini merupakan hasil wawancara kepada narasumber dari perwakilan Dinas Pariwisata Kabupaten Wonosobo dan data-data sekunder yang telah ditemukan. Fungsi Analisis SWOT, untuk mengetahui kondisi Kekuatan (*Strengths*), Kelemahan (*Weaknesses*), Peluang (*Opportunities*), Ancaman (*Threats*) Dinas Pariwisata Kabupaten Wonosobo.

1. Analisis SWOT

a. Kekuatan (S)

Dalam upaya mewujudkan Visi organisasi Dinas Pariwisata dan Kebudayaan Kabupaten Wonosobo dengan melalui tahapan Misi untuk memperlancar dalam kegiatannya. Berikut ini merupakan hal-hal yang menjadi penopang Kekuatan Organisasi yang dimiliki Dinas Pariwisata dan Kebudayaan Kabupaten Wonosobo, antara lain:

- 1) Memiliki banyak obyek ragam destinasi wisata
- 2) Adanya pelatihan-pelatihan untuk pengembangan pariwisata
- 3) Struktur organisasi pengelolaan retribusi yang jelas

- 4) Sistem regulasi peraturan daerah yang jelas (PERDA dan PERBUP)
- 5) Memiliki tugas pokok dan fungsi pada masing-masing bagian yang jelas
- 6) Memiliki fasilitas ITC (*Information Tourism Center*)

b. Kelemahan (W)

Selain memiliki Kekuatan, berdasarkan analisis dan wawancara yang dilaksanakan maka dapat ditemukan juga berbagai kelemahan di organisasi Dinas Pariwisata dan Kebudayaan Kabupaten Wonosobo, antara lain:

- 1) Sistem tiket masih manual (menggunakan kertas karcis)
- 2) Kondisi infrastruktur yang kurang baik
- 3) Sistem penarikan pos tiket hanya satu pintu (mengakibatkan kemacetan)
- 4) Minimnya dana pemerintah untuk mengembangkan teknologi informasi
- 5) SDM tidak semua PNS, masih banyak menggunakan tenaga Non-PNS
- 6) SDM kurang mengikuti teknologi yang berkembang saat ini

c. Peluang (O)

Adapun beberapa peluang Organisasi Dinas Pariwisata dan Kebudayaan Kabupaten Wonosobo, antara lain:

- 1) Tren wisata “*Back to Nature*” (wisata berbasis alam)

- 2) Peningkatan jumlah pengunjung setiap tahunnya
- 3) Terciptanya lapangan kerja baru bagi masyarakat sekitar tempat obyek wisata
- 4) Melakukan pengembangan potensi-potensi wisata baru (desa wisata lestari)
- 5) Meningkatkan pendapatan asli daerah
- 6) Kerjasama lintas program antar daerah
- 7) Adanya dukungan masyarakat terhadap pungutan retribusi sekitar obyek wisata

d. Ancaman (T)

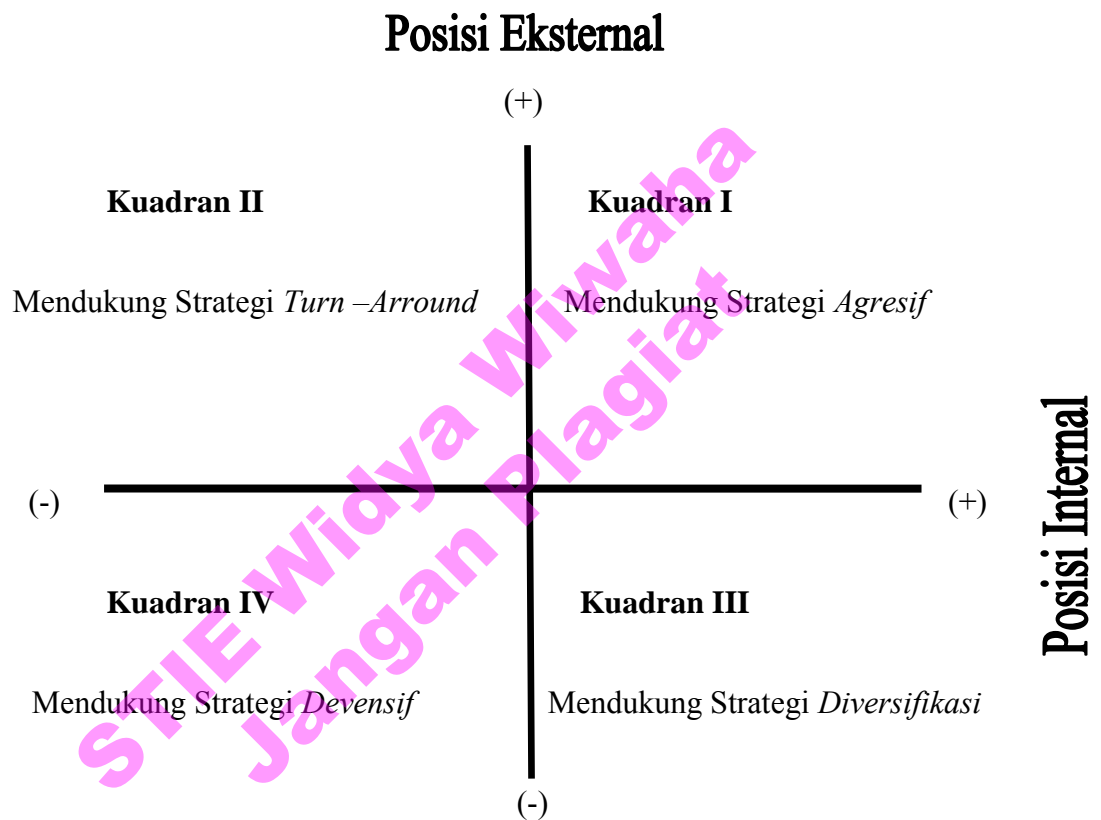
Adapun Ancaman Organisasi Dinas Pariwisata dan Kebudayaan Kabupaten Wonosobo, antara lain:

- 1) Kondisi alam yang tidak dapat diprediksi, seperti bencana alam Longsor dan Banjir
- 2) Kurangnya minat *Investor* di pemerintah Kabupaten Wonosobo
- 3) Kesadaran masyarakat yang masih minim terhadap potensi pariwisata
- 4) Pengaruh kebijakan pemerintah
- 5) Kurangnya ketersediaan biaya operasional
- 6) Situasi krisis ekonomi (mengurangi tingkat kunjungan wisata)

Hasil analisis pada tabel Matriks Evaluasi Faktor Internal (IFE) dan Matriks Evaluasi Faktor Eksternal (EFE) dipetakan pada Matrik. Menentukan Posisi Organisasi dengan cara Sumbu horisontal (X)

menunjukkan kekuatan dan kelemahan, sedangkan sumbu vertikal (Y) menunjukkan peluang dan ancaman, Posisi Organisasi ditentukan dengan hasil analisis seperti gambar berikut:

Gambar 4. 8. Diagram Posisi organisasi



Penjelasan posisi organisasi apabila berada di lingkungan kuadran tersebut adalah sebagai berikut:

Kuadran I

- 1) Merupakan posisi yang sangat menguntungkan
- 2) Organisasi mempunyai peluang dan kekuatan sehingga dapat memanfaatkan peluang yang ada secara maksimal

- 3) Seyogyanya menerapkan strategi yang mendukung pertumbuhan yang *agresif*

Kuadran II

- 1) Organisasi menghadapi peluang pasar yang besar tetapi sumber dayanya lemah
- 2) Tidak dapat memanfaatkan peluang tersebut secara optimal
- 3) Fokus strategi organisasi pada posisi ini adalah meminimalkan kendala-kendala internal organisasi

Kuadran III

- 1) Meskipun menghadapi berbagai ancaman, organisasi mempunyai keunggulan sumber daya
- 2) Organisasi pada posisi seperti ini dapat menggunakan kekuatannya untuk memanfaatkan peluang jangka panjang
- 3) Dilakukan melalui penggunaan strategi *diversifikasi* produk atau pasar

Kuadran IV

- 1) Merupakan kondisi serba tidak menguntungkan
- 2) Organisasi menghadapi berbagai ancaman eksternal sementara sumber daya yang dimiliki mempunyai banyak kelemahan
- 3) Strategi yang diambil adalah *devensif*, penciutan atau likuidasi

Tabel 4.1. Faktor –Faktor Strategi Internal (IFAS)

Faktor-Faktor Strategi Internal	Bobot	Peringkat	Total
Kekuatan (S)			
1. Memiliki banyak obyek ragam destinasi wisata	0.080	3.50	0.28
2. Adanya pelatihan-pelatihan untuk pengembangan pariwisata	0.090	3.16	0.28
3. Struktur organisasi pengelolaan retribusi yang jelas	0.086	3.16	0.27
4. Sistem regulasi peraturan daerah yang jelas (PERDA dan PERBUP)	0.083	2.83	0.24
5. Memiliki tugas pokok dan fungsi pada masing-masing bagian yang jelas	0.080	3.66	0.29
6. Memiliki fasilitas ITC (<i>Information Tourism Center</i>)	0.083	3.16	0.26
JUMLAH			1.72
Kelemahan (W)			
1. Sistem tiket masih manual (menggunakan kertas karcis)	0.083	3.50	0.29
2. Kondisi infrastruktur yang kurang baik	0.083	3.50	0.29
3. Sistem penarikan pos tiket hanya satu pintu (mengakibatkan kemacetan)	0.080	3.00	0.24
4. Minimnya dana pemerintah untuk mengembangkan teknologi informasi	0.083	3.33	0.28
5. SDM tidak semua PNS, masih banyak menggunakan tenaga Non-PNS	0.080	2.83	0.23
6. SDM kurang mengikuti teknologi yang berkembang saat ini	0.080	2.66	0.22
JUMLAH			1.55

Keterangan :

Internal = Kekuatan (+) + Kelemahan (-)

$$= (+) 1.72 + (-) 1.55$$

$$= (+) \underline{0.17}$$

Tabel 4. 2. Faktor –Faktor Strategi Eksternal (EFAS)

Faktor-Faktor Strategi Eksternal	Bobot	Peringkat	Total
Kesempatan/ Peluang (O)			
1. Tren wisata “Back To Nature” (wisata berbasis alam)	0.072	3.16	0.23
2. Peningkatan jumlah pengunjung setiap tahunnya	0.075	3.16	0.24
3. Terciptanya lapangan kerja baru bagi masyarakat sekitar tempat obyek wisata	0.077	3.33	0.27
4. Melakukan pengembangan potensi-potensi wisata baru (desa wisata lestari)	0.077	3.66	0.28
5. Meningkatkan pendapatan asli daerah	0.080	3.50	0.28
6. Kerjasama lintas program antar daerah	0.075	3.33	0.25
7. Adanya dukungan masyarakat terhadap pungutan retribusi sekitar obyek wisata	0.077	3.00	0.23
JUMLAH			1.56
Ancaman (T)			
1. Kondisi alam yang tidak dapat diprediksi, seperti bencana alam Longsor dan Banjir	0.075	2.66	0.20
2. Kurangnya minat <i>Investor</i> di pemerintah Kabupaten Wonosobo	0.080	3.00	0.24
3. Kesadaran masyarakat yang masih minim terhadap potensi periwisata	0.077	2.66	0.20
4. Pengaruh kebijakan pemerintah	0.075	2.83	0.21
5. Kurangnya ketersediaan biaya operasional	0.077	2.66	0.20
6. Situasi krisis ekonomi (mengurangi tingkat kunjungan wisata)	0.077	2.83	0.22
JUMLAH			1.75

Keterangan :

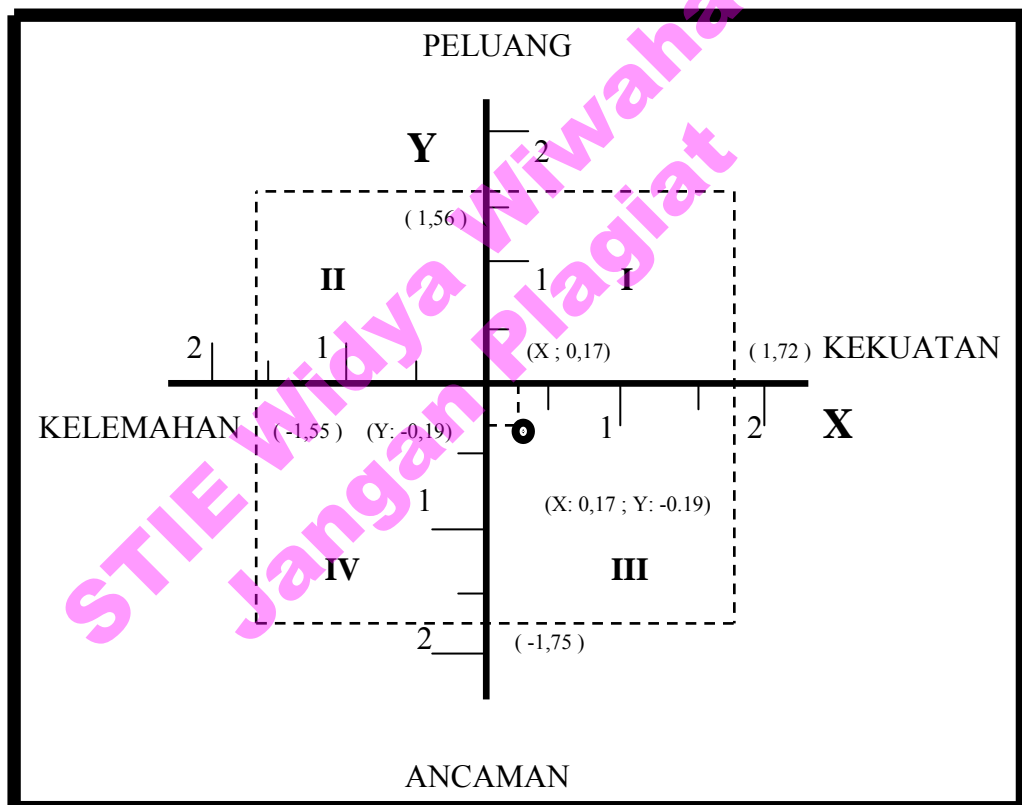
$$\text{Eksternal} = \text{Peluang (+)} + \text{Ancaman (-)}$$

$$= (+) 1.56 + (-) 1.75$$

$$= (-) \underline{0.19}$$

Dari hasil tabel dan keterangan di atas yaitu penilaian Faktor Internal (kelebihan dan kelemahan) dan Faktor Eksternal (peluang dan ancaman), maka dapat diketahui kondisi masalah yang ada pada organisasi dan bagaimana strategi yang harus diterapkan dengan menggunakan grafik analisis SWOT.

Gambar 4.9. Grafik Hasil Analisis SWOT



Dari hasil grafik penelitian diatas ternyata titik pertemuan sumbu X dan Y berada pada kuadran III (X: 0,17 dan Y: -0,19), oleh karena itu strategi yang tepat yaitu menggunakan strategi "*Diversifikasi*". Pada kuadran ini merupakan situasi yang masih menguntungkan, walaupun ada

ancaman-ancaman yang akan muncul pada organisasi Dinas Pariwisata dan Kebudayaan Kabupaten Wonosobo akan tetapi disisi lain mempunyai kekuatan untuk menghadapi ancaman-ancaman tersebut. Strategi yang dapat digunakan adalah memaksimalkan kekuatan untuk menghadapi ancaman-ancaman yang ada.

Salah satu poin ancaman pada organisasi Dinas Pariwisata dan Kebudayaan Kabupaten Wonosobo yaitu memiliki situasi ancaman bencana alam seperti tanah longsor dan banjir, namun dapat dicegah menggunakan kekuatan yang ada pada organisasi, dengan cara mengoptimalkan tugas pokok dan fungsi yang sudah jelas. Menerapkan peraturan-peraturan PERDA dan PERBUP secara disiplin/tegas dan dapat juga menghimbau masyarakat untuk menjaga lingkungan sekitar obyek wisata dengan tidak menebang pohon sembarangan yang dapat mengakibatkan banjir dan pembukaan lahan secara liar yang mengakibatkan tanah longsor. Hal seperti inilah yang perlu diterapkan dalam memaksimalkan kekuatan organisasi untuk menghadapi ancaman-ancaman yang ada.

Matrik SWOT merupakan alat pencocokan yang penting yang dapat digunakan dalam mengembangkan strategi dalam suatu organisasi. Analisis ini digunakan untuk melihat situasi organisasi dari keempat bagian (kekuatan, kelemahan, peluang dan ancaman). Bagaimana strategi organisasi dapat dicocokkan antara kemampuan sumber dayanya dengan melihat peluang pasarnya. Untuk memperbaiki situasi yang ada pada

Dinas Pariwisata dan Kebudayaan Kabupaten Wonosobo dapat menggunakan kekuatan yang ada untuk menjaga dari ancaman-ancaman dari luar.

Berikut ini merupakan alternatif strategi yang bisa diterapkan dengan melihat hasil Analisis SWOT :

1. Strategi S-O (Kekuatan-Peluang)
 - a) Mengembangkan potensi-potensi wisata baru sebagai sumber retribusi upaya meningkatkan PAD.
 - b) Membuat kerjasama dengan masyarakat setempat untuk menjaga kelestarian wisata yang ada disekitar obyek wisata.
 - c) Menjalin kerjasama dengan lintas daerah untuk meningkatkan kunjungan wisatawan.
2. Strategi W-O (Kelemahan-Peluang)
 - a) Mengembangkan sistem teknik informasi yang canggih secara elektronik sehingga dapat diakses secara luas.
 - b) Mengikuti atau mengadakan pelatihan-pelatihan ekonomi kreatif wisata.
 - c) Mengadakan dan operasional untuk peningkatan teknologi informasi elektronik dalam upaya promosi pariwisata.
3. Strategi S-T (Kekuatan-Ancaman)
 - a) Menjaga lingkungan sekitar wisata dengan mematuhi peraturan PERDA dan PERBUP yang berlaku.

- b) Mensosialisasikan PERDA dan PERBUP kepada masyarakat secara luas.
 - c) Meningkatkan sumber daya manusia (SDM) dan kesadaran masyarakat terhadap potensi pariwisata.
 - d) Menjalankan tugas dan pokok fungsi secara disiplin.
 - e) Membuat program kerja dan rician kebutuhan operasional dengan efektif.
4. Strategi W-T (Kelemahan-Ancaman)
- a) Meningkatkan kewaspadaan pengunjung dalam berwisata (memberi tanda-tanda umum setiap bahu jalan).
 - b) Menerapkan basis informasi yang modern dengan *e-information* yang lebih sering diperbaharui.
 - c) Memperbaiki sistem pemungutan retribusi pariwisata dengan menggunakan sistem elektronik (komputerisasi).

BAB V

KESIMPULAN DAN SARAN

A. KESIMPULAN

Berdasarkan hasil penelitian tentang Strategi Dinas Pariwisata dan Kebudayaan (DISPARBUD) Dalam Rangka Meningkatkan Pendapatan Asli Daerah (PAD) dari Retribusi Pariwisata di Kabupaten Wonosobo, maka pada bab ini dapat disimpulkan sebagai berikut :

1. Faktor-faktor yang mempengaruhi pendapatan asli daerah yaitu:
 - a. Pendukung: Jumlah kunjungan wisata, tingkat kemenarikan obyek wisata dan besaran tarif retribusi pariwisata.
 - b. Penghambat: Infrastruktur jalan arah lokasi wisata, lokasi penarikan retribusi pariwisata dan sistem penarikan retribusi pariwisata yang masih manual.
2. Hasil penelitian yang dilakukan dengan menggunakan analisis SWOT, strategi berada pada kuadran III yaitu menggunakan strategi *Diversifikasi*, ($X : 0,17 ; Y : -0,19$). Pada kuadran ini merupakan situasi yang masih menguntungkan, walaupun ada ancaman-ancaman yang akan terjadi namun masih mempunyai kekuatan untuk menghadapi ancaman tersebut. Strategi yang diterapkan oleh Dinas Pariwisata dan Kebudayaan Kabupaten Wonosobo adalah memaksimalkan kekuatan yang dimiliki untuk menghadapi atau menghindari ancaman yang ada. Seperti menjaga lingkungan sekitar

wisata dengan mematuhi peraturan PERDA atau PERBUP yang berlaku, mensosialisasikan PERDA atau PERBUP kepada masyarakat secara luas, meningkatkan sumber daya manusia (SDM) kesadaran masyarakat terhadap potensi pariwisata dan menjalankan tugas dan fungsi secara disiplin.

B. SARAN

Adapun saran sebagai bahan masukan untuk instansi khususnya Dinas pariwisata dan kebudayaan kabupaten wonosobo dan dapat meningkatkan mutu serta manfaat dari penelitian ini, antara lain:

1. Infrastruktur jalan menjadi faktor penghambat peningkatan asli daerah (PAD) oleh karena itu untuk membangun fasilitas infrastruktur jalan (terutama jalan arah lokasi wisata dieng) dan lingkungan sekitar pariwisata agar di rencanakan dengan baik.
2. Untuk mengupayakan peningkatan pendapatan asli daerah (PAD) dari retribusi pariwisata sebaiknya agar menerapkan basis informasi yang lebih modern dengan sistem komputerisasi, seperti menggunakan *e-information* sebagai salah satu media promosi pariwisata dan sistem pemungutan retribusi wisata dapat menggunakan tiket elektronik (*e-ticketing*).
3. Untuk penelitian selanjutnya supaya dapat menggabungkan seluruh objek instansi yang berhubungan dengan pendapatan asli daerah (PAD) di Kabupaten Wonosobo.

DAFTAR PUSTAKA

- Agustiana, Linda (2013), "*Efisiensi Obyek Wisata Dikabupaten Wonosobo*", Tesis Fakultas Ekonomi dan Bisnis UNDIP: Semarang.
- Ahmad Yani (2005), *Hubungan Keuangan antara Pemerintah Pusat dan Daerah di Indonesia*, Jakarta: Gramedia Pusaka Utama
- Biduan, Patris Gisau (2014), "*Strategi Pengelolaan Pariwisata Dalam Rangka Peningkatan Pendapatan Asli Daerah di Dinas Kebudayaan dan Pariwisata Kabupaten Kepulauan Sangihe*", Jurnal Unsrat: Kepulauan Sangihe
- Halim, Abdul (2007), "*Akutansi Sektor Publik, Akutansi Keuangan Daerah*", Jakarta: Salemba Empat.
- Halim, Abdul & Theresia Woro Darmayanti (2007), "*Pengelolaan Keuangan Daerah, Seri Bunga Rampai Manajemen Daerah*.. Edisi Kedua.
- Halim, Abdul & Muhammad Syam Khusufi (2014), "*Teori, Konsep dan Aplikasi Akuntansi Sektor Publik*". Edisi Kedua.
- Hamel, Gary & C. k. Prahalad (2002), *Competing For The Future*, Harvard: Bussines School Press
- Hasanusi (2015), "*Analisis Strategi Peningkatan Pendapatan Asli Daerah (PAD) Di Kabupaten Lampung Barat*", Jurnal Magister Manajemen. Vol 01. No 1.
- Ismail, Nawawi (2008), *Manajemen Strategik Sektor Publik*., Salemba Empat: Jakarta.
- Karisma, Widya (2013), "*Analisis Peran Industri Pariwisata Terhadap Pendapatan Asli Daerah Kabupaten Wonosobo*", Jurnal UNNES: Semarang.
- Mahsun, Muhammad (2014), "*Pengukuran Kinerja Sektor Publik*", Cet.5, Yogyakarta: BPFE.

- Mardiasmo (2000), *Otonomi dan Manajemen Keuangan Daerah*, Yogyakarta: Penerbit Andi
- Moeleong, Lexy J. (2010), *Metode Penelitian Kualitatif*, Bandung: Penerbit Remaja Rosdakarya.
- Munawir S. (1997), *Analisis Laporan Keuangan*, Yogyakarta: Liberty
- Nawawi, Hadari (2008), *Sumber Daya manusia Untuk Bisnis yang Kompetitif*, Yogyakarta: Gajah Mada University
- Nurhayati, Siti (2008), “Pendekatan QSPM Sebagai Dasar Perumusan Strategi Peningkatan Pendapatan Asli Daerah Kabupaten Batang, Jawa Tengah”, *Jurnal Ekonomi Pembangunan: Batang-Jawa Tengah*.
- Saragih, Juli Panglima (2003), *Desentralisasi Fiskal dan Keuangan Daerah dalam Otonomi*, Cetak Pertama, Penerbit Ghalia Indonesia: Jakarta.
- Suwarno, Muhammad (2013), “*Manajemen Strategik: Konsep dan Alat Analisis*”, Edisi Kelima. Yogyakarta: STIM YKPN.
- Rabin et al (2000), *Handbook Of Strategic Management*, New York; Marcell Dekker.
- Rangkuti (2006), “*Teknik Membedah Kasus Bisnis Analisis SWOT*”, Jakarta: Gramedia pustaka Jakarta.
- Riduwan (2004), *Metode & Teknik Menyusun Tesis*, Bandung: CV. Alfabeta.
- Salusu (2003), *Pengambilan Keputusan Strategik untuk Organisasi Publik dan Organisasi Non-Profit*, Jakarta: PT. Gramedia
- Siagian, sondang (2004), *Manajemen Strategik*, Jakarta: Bumi Aksara.
- Sugiyono (2013), “*Metode Penelitian Kuantitatif Kualitatif dan R&D*”, Bandung : Alfabeta Bandung.

Spilane, James (1997), *Ekonomi Pariwisata, Sejarah dan Prospeknya*, Yogyakarta: Andi.

Syahrudin (2010), “*Analisis Strategi Peningkatan Pendapatan Asli Daerah (PAD) Dalam Pelaksanaan Otonomi Daerah Di Kabupaten Mamuju Provinsi Sulawesi Barat*”, Jurnal Pasca UNHAS.

Thompson, Ronald (2003), *Information Technology and Management*, 2 Edition, New York: McGraw-Hill.

Yoeti, Oka (2008), *Pemasaran Pariwisata Terpadu*. Jakarta, Angkasa

Yoeti, Oka (2008), *Perencanaan dan Pengembangan Pariwisata*, Jakarta: PT. Pradnaya Paramita.

Wulandari, Farah (2008), “*Strategi Peningkatan Pendapatan Asli Daerah di Kota Malang (Studi Pada Retribusi Sampah dan Layanan Kebersihan)*”. Jurnal Aplikasi Manajemen: Malang.

_____, UU No. 22 Tahun 1999. Tentang Pemerintah Daerah.

_____, UU No. 25 Tahun 1999. Tentang Perimbangan Keuangan Antara Pemerintah Pusat dan Pemerintah Daerah.

_____, UU No. 32 Tahun 2004. Tentang Pemerintahan Daerah.

_____, UU No. 33 Tahun 2004. Tentang Perimbangan Keuangan Pemerintah Pusat dan Pemerintah Daerah.

_____, UU No. 28 Tahun 2009. Tentang Pajak Daerah dan Retribusi Daerah.

_____, Peraturan Bupati/PERBUP Nomor 51 Tahun 2016. Tentang kedudukan, Susunan Organisasi, Tugas, Fungsi, dan Tata Kerja Dinas Pariwisata dan Kebudayaan Kabupaten Wonosobo.

_____, Peraturan daerah/PERDA Nomor 3 Tahun 2011. Tentang Pajak Daerah dan Retribusi Daerah dalam Pemerintahan Kabupaten Wonosobo.

[Http://parekraf.wonosobokab.go.id/](http://parekraf.wonosobokab.go.id/)

[Http://magelangekspres.com/berita/kembangkan-perekonomian-melalui-sektor-pariwisata.html](http://magelangekspres.com/berita/kembangkan-perekonomian-melalui-sektor-pariwisata.html)

[Http://jakartagrosir.com/pengertian-pariwisata-blog-498.html](http://jakartagrosir.com/pengertian-pariwisata-blog-498.html)

[Http://wonosobokab.bps.go.id](http://wonosobokab.bps.go.id)

[Http://pengertian-pariwisata.html](http://pengertian-pariwisata.html)

[Http://bppkad.wonosobo.go.id](http://bppkad.wonosobo.go.id)

STIE Widya Wiwaha
Jangan Plagiat