



PEMERINTAH KABUPATEN MAGELANG

**EXECUTIVE SUMMARY
RISET UNGGULAN DAERAH
TAHUN 2022**

**PENGEMBANGAN MODEL KELEMBAGAAN PADA DAYA TARIK
WISATA MILIK PEMERINTAH KABUPATEN MAGELANG**

Tim Peneliti

- 1.** Rifda Nabila, M.Si.
- 2.** Faqiatul Mariya Waharini, M.Si.
- 3.** Arya Fenda Ibnu Sina, M.Si
- 4.** Saiful Anwar, M. Acc.

**BAPPEDA DAN LITBANG KABUPATEN MAGELANG
Jl. Soekarno Hatta No. 59 Tel/fax (0293) 788189
Kota Mungkid 56511**

Pengembangan Model Kelembagaan pada Daya Tarik Wisata Milik Pemerintah Kabupaten Magelang

ABSTRACT

The Covid-19 pandemic has hit almost all countries worldwide, including Indonesia. One of the instruments to suppress the increase in Covid-19 cases is to limit human mobility. Only “essential” mobility is permitted. Meanwhile, tourism is not included in the “essential” category. The pandemic phenomenon provides a reflection on the problem of massive tourism development in the past few years. New ideas are needed so that tourism development can support the economic recovery of Magelang Regency. The recovery process requires an institutional model framework and partnerships among tourism stakeholders. This study aims to analyze the development and characteristics of the tourist attraction management system, the problem of managing tourist attractions, the tourist attraction institutional model, and testing the feasibility of the tourist attraction institutional model. The results of this study found that the tourist attraction of Magelang Regency, which consists of Mendut Temple, Pawon Temple, Mendut Recreation Park, Kalibening Recreation Park, Bleder Lake, and Umbul Temple Warm Water Bath, is currently managed by the Department of Tourism, Youth, and Sports of Magelang Regency. . Conditions of Attraction, Accessibility, Amenity, and Ancilliary Tourist Attractions vary. The problems of managing Magelang Regency Tourist Attractions are the low level of independence of Tourist Destinations, the lack of human resources at the Tourism Office, the dual position system, the dual job system, flexibility in the use of budgets, the lack of promotional innovations and tourist attraction infrastructure. Based on the Feasibility Test of the Institutional Model with the Preference Ranking Organization Method for Enrichment Evaluation, it is recommended that a good Magelang Regency Tourism Attraction Institutional Model is a Regional Owned Enterprise (BUMD).

Keyword: *Tourist Attraction, Institutional Model, BUMD*

ABSTRAK

Pandemi Covid-19 yang melanda hampir di seluruh Negara di dunia termasuk Indonesia. Salah satu instrumen untuk menekan kenaikan jumlah kasus Covid-19 adalah dengan membatasi mobilitas manusia. Mobilitas yang diijinkan hanyalah yang sifatnya “esensial”. Sedangkan pariwisata tidak termasuk dalam kategori “esensial” tersebut. Fenomena pandemi memberikan perenungan persoalan pembangunan pariwisata yang masif dalam beberapa tahun ke belakang. Perlu gagasan baru agar pembangunan pariwisata dapat mendukung pemulihan ekonomi Kabupaten Magelang. Proses pemulihan membutuhkan kerangka model kelembagaan dan kemitraan antar para pemangku kepentingan pariwisata. Penelitian ini bertujuan untuk menganalisis perkembangan dan karakteristik sistem pengelolaan Daya Tarik Wisata, permasalahan pengelolaan Daya Tarik Wisata, model kelembagaan Daya Tarik Wisata, dan menguji Kelayakan model kelembagaan Daya Tarik Wisata. Hasil Penelitian ini menemukan bahwa Daya Tarik Wisata Kabupaten Magelang yang terdiri dari Candi Mendut, Candi Pawon, Taman Rekreasi Mendut, Taman Rekreasi

Kalibening, Telaga Bleder, dan Pemandian Air Hangat Candi Umbul saat ini di kelola oleh Dinas Pariwisata, Kepemudaan, dan Olahraga Kabupaten Magelang. Kondisi Attraction, Accessibility, Amenity, dan Ancilliary Daya Tarik Wisata bervariasi. Permasalahan pengelolaan Daya Tarik Wisata Kabupaten Magelang yaitu rendahnya tingkat kemandirian Destinasi Tujuan Wisata, minimnya sumber daya manusia Dinas Pariwisata, sistem rangkap jabatan, sistem rangkap pekerjaan, fleksibilitas penggunaan anggaran, minimnya inovasi promosi dan sarana prasarana daya tarik wisata. Berdasarkan Uji Kelayakan Model Kelembagaan dengan Preference Ranking Organization Method for Enrichment Evaluation memberikan rekomendasi bahwa Model Kelembagaan Daya Tarik Wisata Kabupaten Magelang yang baik adalah Badan Usaha Milik Daerah (BUMD).

Keyword : Daya Tarik Wisata, Model Kelembagaan, BUMD

I. Pendahuluan

Indonesia adalah negara yang memiliki beragam kekayaan. Kekayaan sumber daya alam, budaya, kuliner dan pesona alam menjadi negara dengan tujuan wisata. Bank Indonesia menjelaskan bahwa sektor pariwisata merupakan sektor yang paling efektif untuk meningkatkan devisa Indonesia. Pariwisata menjadi bisnis yang memiliki dampak besar terhadap pertumbuhan ekonomi berbagai negara di seluruh dunia (Cannonier & Burke, 2018; Scarlett, 2021). Tidak hanya sebatas pertumbuhan ekonomi melainkan pada peningkatan peluang lapangan kerja, peningkatan pendapatan masyarakat, peningkatan sumber pendapatan pemerintah, penerimaan devisa negara bahkan memberikan sumbangsih pada neraca pembayaran (Apergis & Payne, 2012; Pratt, 2015).

Kabupaten Magelang merupakan salah satu kabupaten di Jawa Tengah yang terkenal memiliki berbagai Daya Tarik Wisata (DTW) dibandingkan dengan kabupaten dan kota lain di Provinsi Jawa Tengah. Keunggulan ini diperkuat dengan keberadaan Candi Borobudur yang menjadi Kawasan Strategis Pariwisata Nasional. Lokasi geografis yang dekat dengan Daerah istimewa Yogyakarta juga menambah Kabupaten Magelang menjadi lokasi strategis tujuan Wisatawan Nusantara dan Wisatawan Mancanegara. Kurang lebih 100 Daya Tarik Wisata (DTW) tersebut terbagi ke dalam jenis wisata buatan, wisata alam, wisata budaya, wisata religi, dan wisata dengan minat khusus. Saat ini Daya Tarik Wisata yang dikelola oleh Pemerintah Kabupaten Magelang adalah Candi Mendut, Candi Pawon, Taman Rekreasi Mendut, Taman Rekreasi Kalibening, Telaga Bleder, dan Pemandian Air Hangat Candi Umbul. DTW ini menjadi prioritas pengembangan Daya Tarik Wisata (DTW) Kabupaten Magelang pasca dampak pandemi Covid-19.

Pandemi Covid-19 yang melanda hampir di seluruh Negara di dunia termasuk Indonesia. Salah satu instrumen untuk menekan kenaikan jumlah kasus Covid-19 adalah dengan

membatasi mobilitas manusia. Mobilitas yang diijinkan hanyalah yang sifatnya “esensial”. Sedangkan pariwisata tidak termasuk dalam kategori “esensial” tersebut. Untuk itu, pariwisata merupakan salah satu sektor yang terdampak paling awal selama pandemi Covid-19. Sektor pariwisata global diprediksi mengalami kerugian sebesar 320 miliar US Dollar (sekitar 4.700 triliun rupiah) per data juni (UNWTO, 2020a). Daya Tarik Wisata Pemerintah Kabupaten Magelang tidak luput dari kerugian akibat bencana nasional tersebut. Berdasarkan wawancara dengan pengelola DTW ditemukan bahwa pendapatan retribusi berkurang sampai 100% akibat penutupan destinasi wisata. Selain itu biaya operasional banyak dikeluarkan untuk pemeliharaan dan beban tenaga kerja.

Berdasarkan Undang-Undang Kepariwisata No 10 tahun 2009 menyebutkan bahwa kegiatan wisata dapat dikelola oleh Pemerintah, Sektor Swasta dan Masyarakat. Gambar 1 merupakan data Badan Pusat Statistik (BPS) yang mencatat bahwa ada 2.945 perusahaan objek wisata di Indonesia pada 2019. Dari jumlah tersebut, mayoritas atau 2.201 perusahaan objek wisata dikelola oleh swasta. Ada 574 perusahaan objek wisata yang dikelola oleh pemerintah daerah pada 2019. Sebanyak 119 perusahaan objek wisata dikelola oleh otorita. Kemudian, 51 perusahaan objek wisata dikelola oleh pemerintah pusat.

Pengelolaan pariwisata oleh Pemerintah Daerah memiliki beberapa keterbatasan. Beberapa keterbatasan yang diperoleh dari Kabupaten lain, seperti pengelolaan pariwisata di wilayah Mojokerto yang belum maksimal karena keterbatasan dari Dinas Pemuda, Olahraga, Kebudayaan dan Pariwisata (Nurhadi & Rengu, 2014; Primadany et al., 2013) kurangnya dana dari pemerintah daerah sehingga terkendala dalam proses pemeliharaan sarana dan prasarana (Woi & Tinov, 2018). Selain itu, biasanya pemerintah daerah kurang adaptif dengan perkembangan yang ada karena terkendala dalam hal regulasi.

Model kelembagaan oleh Pemerintah Daerah dan Sektor Swasta akan menentukan keberhasilan tujuan dari Pembangunan Pariwisata. Undang-undang Nomor 9 Tahun 2015 tentang Perubahan Kedua atas Undang-undang Nomor 23 Tahun 2014 tentang Pemerintah Daerah bahwa tujuan utama pelaksanaan otonomi daerah yaitu meningkatkan kualitas dan kuantitas pelayanan publik dan kesejahteraan masyarakat, menciptakan efisien dan efektivitas pengelolaan sumber daya daerah dan memberdayakan dan menciptakan ruang bagi masyarakat untuk berpartisipasi dalam proses pembangunan.

Daya Tarik Wisata Candi Mendut, Candi Pawon, Taman Rekreasi Mendut, Taman Rekreasi Kalibening, Telaga Bledar, dan Pemandian Air Hangat Candi Umbul merupakan Daya Tarik Wisata yang erat bersinggungan dengan PAD Kabupaten Magelang, sehingga model kelembagaan Destinasi Wisata tersebut perlu dikaji agar terus memberikan kontribusi

sesuai dengan amanat undang-undang tersebut di atas. Pandemi Covid merupakan momentum yang tepat untuk pemerintah daerah Kabupaten Magelang untuk mengimplementasikan Undang-undang Nomor 23 Tahun 2014 tentang Pemerintahan Daerah. Pariwisata salah satu kegiatan ekonomi Pemerintah Daerah sehingga pengelolaannya harus sesuai Konstitusi yang mana tertuang di dalam Pasal 33 Undang-undang Dasar Negara Republik Indonesia Tahun 1945. Kegiatan ekonomi Pemerintah daerah bertujuan untuk menciptakan *Public Service, Profit Oriented* atau kombinasi keduanya.

Model kelembagaan harus berorientasi pada pelayanan umum untuk melaksanakan usaha sebagai implementasi kewajiban pemerintah daerah guna menyediakan barang dan jasa tertentu dalam rangka memenuhi kebutuhan masyarakat. Selain itu model kelembagaan pariwisata harus berorientasi pada mencari keuntungan sebagai penyumbang pendapatan daerah agar mandiri dalam penyelenggaraan otonomi daerah. Untuk itu diperlukan kajian kelembagaan yang didasarkan pada potensi, karakteristik dan kebutuhan sektor pariwisata Pemerintah Kabupaten Magelang. Berdasarkan hal tersebut di atas Pemerintah Kabupaten Magelang memerlukan kajian untuk menemukan model kelembagaan pengelolaan Daya Tarik Wisata sehingga penelitian ini mengusulkan judul **“Pengembangan Model Kelembagaan pada Daya Tarik Wisata Milik Pemerintah Kabupaten Magelang”**.

II. Metodologi Penelitian

Penelitian ini akan dilakukan pada Daya Tarik Wisata Candi Mendut, Candi Pawon, Taman Rekreasi Mendut, Taman Rekreasi Kalibening, Telaga Bledar, dan Pemandian Air Hangat Candi Umbul yang berada di Kabupaten Magelang.

Penelitian ini menggunakan pendekatan mix method dengan metode eksploratif untuk menggali bagaimana perkembangan, karakteristik sistem pengelolaan, permasalahan pengelolaan, dan faktor-faktor yang mempengaruhi minat wisatawan pada Destinasi Tujuan Wisata (DTW) Candi Mendut, Candi Pawon, Taman Rekreasi Mendut, Taman Rekreasi Kalibening, Telaga Bledar, dan Pemandian Air Hangat Candi Umbul. Dari hasil studi eksplorasi awal, berbagai temuan akan dipetakan dengan analisis SWOT. Analisis kuantitatif dengan *Quantitative Strategic Planning Matrix* (QSPM) menentukan prioritas strategi dalam rangka optimalisasi daya tarik wisata milik Pemerintah Kabupaten Magelang dan *Preference Ranking Organization Method for Enrichment Evaluation* (PROMETHEE) untuk menentukan model kelembagaan yang paling sesuai untuk mengelola DTW.

Pada penentuan alternatif model kelembagaan dan kriteria dituliskan dalam table sebagai berikut :

Tabel 1 Alternatif Model Kelembagaan

Model Kelembagaan	Keterangan
UPTD	A1
BLUD	A2
BUMD	A3
PPP (Pemerintah & Swasta)	A4
Swasta	A5

Kriteria yang digunakan dalam pemilihan model kelembagaan adalah sebagai berikut :

Tabel 2 Kriteria Pemilihan Model Kelembagaan

Kriteria	Keterangan Kriteria	Keterangan
Kriteria 1	Kemandirian Lembaga	C1
Kriteria 2	Inisiasi Pengembangan Atraksi	C2
Kriteria 3	Inisiasi Penyediaan Akomodasi	C3
Kriteria 4	Inisiasi Penyediaan Fasilitas	C4
Kriteria 5	Inisiasi Penyediaan Sarana Prasarana	C5
Kriteria 6	Kaputusan Penyediaan Sumber Daya Manusia	C6
Kriteria 7	Inisiasi Pembangunan Infrastruktur	C7
Kriteria 8	Inisiasi Penyediaan Fasilitas Promosi	C8
Kriteria 9	Risiko Usaha	C9
Kriteria 10	Pengambilan Keputusan	C10
Kriteria 11	Keberlanjutan Usaha	C11
Kriteria 12	Sumbangan ke PAD	C12
Kriteria 13	Biaya Investasi	C13
Kriteria 14	Peluang Kerjasama dengan Pihak Ketiga	C14
Kriteria 15	Inisiasi Pembentukan	C15
Kriteria 16	Pembagian Keuntungan	C16
Kriteria 17	Komposisi Sumber Daya Manusia	C17
Kriteria 18	Peluang Pelibatan Masyarakat	C18
Kriteria 19	Tingkat Kendali Pemerintah	C19
Kriteria 20	Kompleksitas Regulasi	C20
Kriteria 21	Operasional dan Pembiayaan	C21

Penetapan subjek penelitian tidak berdasarkan bahwa subjek harus representative terhadap populasinya, namun menggunakan pertimbangan bahwa subjek dapat memberikan informasi yang representative dengan focus dan tujuan penelitian (Siregar, 2011). Subjek dalam penelitian ini meliputi : 30 orang wisatawan, 6 orang pengelola, dan 5 stakeholder. Metode pengumpulan data adalah kuesioner, wawancara, dan observasi.

III. Hasil dan Pembahasan

1. Upaya Pengajuan Sarana Prasarana

Upaya pengelola masing-masing Daya Tarik Wisata yang dikelola oleh pmda Kabupaten Magelang dalam mengembangkan perbaikan sarana prasaranan untuk masing-masing DTW masih terhambat karena keterbatasan anggaran yang digunakan untuk memperbaiki dan melengkapi sarana prasarana yang dibutuhkan masing-masing DTW. Selain itu, kurang fleksibelnya jenis-jenis anggaran yang dikelola di bawah Dinas Pariwisata, Kepemudaan, dan Olahraga Kabupaten Magelang berimplikasi pada biaya-biaya operasional yang memang dibutuhkan untuk pengembangan DTW tidak bisa dicairkan sehingga peningkatan sarana prasarana menjadi terhambat.

Tabel 3 Analisis IFE & EFE TR Mendut

Kriteria	Realitas	Rating	Bobot	Rating*Bobot
<i>Strengths</i>	Akses mudah	5	0,4	2
	Area TR Mendut luas, masih ada sisa lahan untuk pengembangan	4	0,4	1,6
	Parkir luas, dapat memuat kendaraan banyak	5	0,4	2
	Pilihan kolam renang bervariasi (anak, dewasa, dan expert)	4	0,4	1,6
	Kekuatan			7,2
<i>Weakness</i>	Beberapa sarana dan prasarana tidak terawatt	3	0,3	0,9
	Banyak space belum dimanfaatkan secara maksimal	2	0,2	0,4
	Kotoran ayam ada di tempat duduk	2	0,2	0,4
	Kantor pengelola tidak memadai	3	0,3	0,9
	SDM kurang	3	0,3	0,9
	Promosi masih perlu ditingkatkan	4	0,4	1,6
Kelemahan			5,1	
<i>Faktor Strategis Internal</i>				2,1
<i>Opportunities</i>	Objek wisata masih dapat dikembangkan untuk menarik pengunjung	5	0,5	2,5
	Peluang			2,5

<i>Treats</i>	Kompetitor baru banyak yang bermunculan	4	0,4	1,6
	Ada competitor dengan konsep alam	4	0,4	1,6
	Ancaman			3,2
<i>Faktor Strategis Eksternal</i>				-0,7

Sumber: Data Diolah Sendiri (2022)

Tabel 4 QSPM TR Mendut

Realitas	1. Menambah daya tarik wisata, misalnya mini zoo dan atau photo both		2. Meningkatkan promosi	
	AS	TAS	AS	TAS
Akses mudah	3	1,2	2	0,8
Area TR Mendut luas, masih ada sisa lahan untuk pengembangan	4	1,6	3	1,2
Parkir luas, dapat memuat kendaraan banyak	3	1,2	2	0,8
Pilihan kolam renang bervariasi (anak, dewasa, dan expert)	4	1,6	4	1,6
Beberapa sarana dan prasarana tidak terawatt	4	1,2	3	0,9
Banyak space belum dimanfaatkan secara maksimal	4	0,8	3	0,6
Kotoran ayam ada di tempat duduk	3	0,6	3	0,6
Kantor pengelola tidak memadai	2	0,6	2	0,6
SDM kurang	4	1,2	3	0,9
Promosi masih perlu ditingkatkan	4	1,6	4	1,6
Objek wisata masih dapat dikembangkan untuk menarik pengunjung	5	2,5	3	1,5
Kompetitor baru banyak yang bermunculan	5	2	4	1,6
Ada competitor dengan konsep alam	5	2	4	1,6
	18,1		14,3	

Sumber: Data Diolah Sendiri (2022)

Dengan demikian urutan strategi yang diusulkan adalah sebagai berikut :

- a. Menambah daya tarik wisata, misalnya mini zoo dan atau photo both
- b. Meningkatkan promosi

Tabel 5 Analisis IFE & EFE Candi Mendut

Kriteria	Realitas	Rating	Bobot	Rating*Bobot
<i>Strengths</i>	Sarana prasarana baik	5	0,4	2
	Objek wisata terawat	5	0,4	2
	Kekuatan			4
<i>Weakness</i>	Area parkir kurang luas	3	0,4	1,2
	Kelemahan			1,2
Faktor strategi internal				2,8
<i>Opportunities</i>	Akses mudah	5	0,4	2
	Terdapat vihara yang dikelola oleh Yayasan, vihara ini menarik perhatian pengunjung juga	5	0,4	2
	Pedagang menjadi peluang yang dapat mendukung pengembangan pariwisata agar lebih maju	4	0,4	1,6
	Peluang			5,6
<i>Treats</i>	Belum adanya kerjasama secara resmi antara pengelola Candi Mendut dan paguyuban pedagang dikhawatirkan di masa mendatang akan ada gesekan atau ancaman bagi kemajuan wisata Candi Mendut.	3	0,4	1,2
	Ancaman			1,2
Faktor strategi Eksternal				4,4

Sumber: Data Diolah Sendiri (2022)

Tabel 15 menunjukkan analisis QSPM Candi Mendut

Tabel 6 QSPM Candi Mendut

	Memperluas area parkir		Kerjasama dengan paguyuban pedagang	
	AS	TAS	AS	TAS
Sarana prasarana baik	5	2	5	2
Objek wisata terawat	5	2	5	2
Area parkir kurang luas	4	1,6	3	1,2
Akses mudah	5	2	4	1,6
Terdapat vihara yang dikelola oleh Yayasan, vihara ini menarik perhatian pengunjung juga	5	2	4	1,6
Pedagang menjadi peluang yang dapat mendukung pengembangan pariwisata agar lebih maju	4	1,6	4	1,6
Belum adanya kerjasama secara resmi antara pengelola Candi Mendut dan paguyuban pedagang dikhawatirkan di masa mendatang akan ada gesekan atau ancaman bagi kemajuan wisata Candi Mendut.	3	1,2	4	1,6
	12,4		11,6	

Sumber: Data Diolah Sendiri (2022)

Dengan demikian urutan strategi yang diusulkan adalah sebagai berikut :

1. Memperluas area parker
2. Melakukan kerjasama dengan paguyuban pedagang

Tabel 7 Analisis IFE & EFE Candi Pawon

Kriteria	Realitas	Rating	Bobot	Rating*Bobot
<i>Strengths</i>	Akses mudah	4	0,5	2
	Sarana prasarana baik	4	0,4	1,6
	Objek wisata terawat	4	0,4	1,6
	kekuatan			5,2
<i>Weakness</i>	Area parkir kurang luas	2	0,4	0,8

	Komunitas VW yang membawa pengunjung seringkali menerobos masuk Kawasan objek wisata tanpa membawar tiket masuk	2	0,4	0,8
	Kelemahan			1,6
	<i>faktor strategi internal</i>			3,6
	Dekat dengan Candi Brobudur, sehingga menambah peluang untuk kemajuan pengembangan wisata	4	0,5	2
	Masyarakat yang aktif dengan adanya Pokdarwis dan Pegiat Pariwisata Desa Wanurejo menjadi peluang kerjasama dengan pengelola Wisata Candi Pawon untuk mengembangkan wisata Candi Pawon.	4	0,5	2
	Masyarakat menciptakan tarian Kinara Kinari yang bisa juga mendi icon daya Tarik wisata Candi Pawon	3	0,4	1,2
	Peluang			5,2
<i>Treats</i>	Lahan di sekitar Candi Pawon adalah milik penduduk, hal ini bisa menjadi ancaman karena dapat menghambat pengembangan perluasan secara fisik.	2	0,4	0,8
	Belum adanya komunikasi yang baik antara coordinator VW dengan pengelola Candi Mendut	2	0,4	0,8
	Ancaman			1,6
	<i>faktor strategi eksternal</i>			3,6

Sumber: Data Diolah Sendiri (2022)

Tabel 8 QSPM Candi Pawon

	Memperluas area objek wisata	penataan area parkir
--	------------------------------	----------------------

	AS	TAS	AS	TAS
Sarana prasarana baik	4	1,6	4	1,6
Objek wisata terawat	4	1,6	4	1,6
Area parkir kurang luas	3	1,2	4	1,6
Komunitas VW yang membawa pengunjung seringkali menerobos masuk Kawasan objek wisata tanpa membawar tiket masuk	4	1,6	4	1,6
Akses mudah	4	2	4	2
Dekat dengan Candi Brobudur, sehingga menambah peluang untuk kemajuan pengembangan wisata	4	2	4	2
Masyarakat yang aktif dengan adanya Pokdarwis dan Pegiat Pariwisata Desa Wanurejo menjadi peluang kerjasama dengan pengelola Wisata Candi Pawon untuk mengembangkan wisata Candi Pawon.	4	2	4	2
Masyarakat menciptakan tarian Kinara Kinari yang bisa juga mendi icon daya Tarik wisata Candi Pawon	4	1,6	4	1,6
Lahan di sekitar Candi Pawon adalah milik penduduk, hal ini bisa menjadi ancaman karena dapat menghambat pengembangan perluasan secara fisik.	3	1,2	4	1,6
Belum adanya komunikasi yang baik antara coordinator VW dengan pengelola Candi Mendut	3	1,2	4	1,6
	16		17,2	

Sumber: Data Diolah Sendiri (2022)

Dengan demikian urutan strategi yang diusulkan adalah sebagai berikut :

1. Memperluas area objek wisata
2. Penataan area parker

Tabel 9 Analisis IFE & EFE Candi Umbul

Kriteria	Realitas	Rating	Bobot	Rating*Bobot
<i>Strengths</i>	Akses mudah	5	0,8	4

	Objek wisata dengan esensi sejarah	5	0,9	4,5
	Kekuatan			8,5
<i>Weakness</i>	Toilet kurang bersih	2	0,4	0,8
	Gazebo masih kurang	2	0,5	1
	Promosi kurang	2	0,7	1,4
	Air kolam keruh karena lumut, sehingga terkesan kotor	5	0,8	4
	Kelemahan			7,2
<i>Faktor Strategis Internal</i>				1,3
<i>Opportunities</i>	Masih ada space yang dapat dimanfaatkan	4	0,8	3,2
	Satu-satunya pemandian air hangat dengan terapi pengobatan	5	0,8	4
	Peluang			7,2
<i>Treats</i>	Banyak saingan bermunculan	5	0,7	3,5
	Ancaman			3,5
<i>Faktor Strategis Eksternal</i>				3,7

Sumber: Data Diolah Sendiri (2022)

Tabel 10 QSPM Candi Umbul

Realitas	Menambah frekuensi mengurus dan membersihkan		Perlu menambahkan area bermain anak		Meningkatkan promosi	
	AS	TAS	AS	TAS	AS	TAS
Akses mudah	3	2,4	3	2,4	3	2,4
Objek wisata dengan esensi sejarah	3	2,7	3	2,7	3	2,7
Toilet kurang bersih	2	0,8	2	0,8	3	1,2
Gazebo masih kurang	2	1	4	2	3	1,5
Promosi kurang	2	1,4	4	2,8	5	3,5
Air kolam keruh karena lumut, sehingga terkesan kotor	4	3,2	2	1,6	3	2,4
Masih ada space yang dapat dimanfaatkan	2	1,6	4	3,2	3	2,4
	2	1,6	3	2,4	4	3,2

Satu-satunya pemandian air hangat dengan terapi pengobatan	4	2,8	4	2,8	4	2,8
	17,5		20,7		22,1	

Sumber: Data Diolah Sendiri (2022)

Dengan demikian urutan strategi yang diusulkan adalah sebagai berikut :

1. Menambah frekuensi menguras dan membersihkan
2. Perlu menambahkan area bermain anak
3. Meningkatkan promosi

Tabel 11 Analisis IFE & EFE Taman Wisata Kali Bening

Kriteria	Realitas	Rating	Bobot	Rating*Bobot
<i>Strengths</i>	Mata air terus mengalir, bahkan terdapat di beberapa lokasi sehingga perkara air tidak akan menjadi masalah	5	0,8	4
	Memiliki beragam tipe kolam renang	4	0,6	2,4
	Area luas dengan pemandangan yang indah	4	0,7	2,8
	Kekuatan			9,2
<i>Weakness</i>	SDM dirasa kurang untuk area yang sedemikian luas	4	0,7	2,8
	Harga tiket masuk mahal	4	0,8	3,2
	Kolam renang prestasi terlihat menakutkan	4	0,6	2,4
	Kelemahan			8,4
<i>Faktor Strategis Internal</i>				0,8
<i>Opportunities</i>	Masih terdapat beberapa space yang dapat dimanfaatkan untuk pengembangan objek wisata, misalnya mini zoo	4	0,6	2,4
	Peluang			2,4
<i>Treaths</i>	Objek wisata kompetitor bermunculan	4	0,5	2
	Ancaman			2
<i>Faktor Strategis Eksternal</i>				0,4

Sumber: Data Diolah Sendiri (2022)

Tabel 12 QSPM Taman Wisata Kalibening

	Menurunkan harga tiket		Menambah SDM		Melakukan renovasi kolam renang prestasi	
	AS	TAS	AS	TAS	AS	TAS
Mata air terus mengalir, bahkan terdapat di beberapa lokasi sehingga perkara air tidak akan menjadi masalah	3	2,4	4	3,2	4	3,2
Memiliki beragam tipe kolam renang	3	1,8	4	2,4	4	2,4
Area luas dengan pemandangan yang indah	3	2,1	2	1,4	2	1,4
SDM dirasa kurang untuk area yang sedemikian luas	4	2,8	4	2,8	2	1,4
Harga tiket masuk mahal	5	4	2	1,6	3	2,4
Kolam renang prestasi terlihat menakutkan	3	1,8	4	2,4	4	2,4
Masih terdapat beberapa space yang dapat dimanfaatkan untuk pengembangan objek wisata, misalnya mini zoo	3	1,8	4	2,4	2	1,2
Objek wisata kompetitor bermunculan	4	2	2	1	4	2
	18,7		17,2		16,4	

Sumber: Data Diolah Sendiri (2022)

Dengan demikian urutan strategi yang diusulkan adalah sebagai berikut :

- a) Menurunkan harga tiket
- b) Menambah SDM
- c) Melakukan renovasi kolam renang prestasi

Tabel 13 Analisis IFE & EFE Telaga Bleder

Kriteria	Realitas	Rating	Bobot	Rating*Bobot
<i>Strengths</i>	Objek wisata telah direnov dan ditambah spot baru, yaitu kapal. Hal ini tentunya lebih menarik pengunjung	5	0,8	4
	Satu-satunya telaga yang ada di kabupaten magelang	5	1	5
	Pemandangan alam indah	4	0,7	2,8
	Kekuatan			11,8
<i>Weakness</i>	Sarana dan prasarana kolam renang belum memadai (mesin pompa air terbakar, tempat duduk kolam renang belum ada)	3	0,8	2,4
	Untuk musholla, air masih minta warga	2	0,7	1,4
	Tempat duduk di objek wisata sudah rusak	3	0,6	1,8
	Jalan menuju objek wisata perlu diperbaiki	3	0,4	1,2
	Mainan anak perlu ditambah	3	0,5	1,5
	Dari 9 bebek air, hanya 4 yang dapat beroperasi	4	0,7	2,8
	Kelemahan			11,1
<i>Faktor Strategis Internal</i>				0,7
<i>Opportunities</i>	Perluasan lahan objek wisata dapat diupayakan, karena ada warga yang menawarkan tanah disamping objek wisata untuk disewakan.	5	0,8	4
	Pemberian speedboat dan penambahan bebek air akan sangat menarik	5	0,8	4
	Peluang			8,7

<i>Treats</i>	Spot kolam renang menjadi kurang menarik karena minimnya fasilitas dan munculnya saingan	3	0,7	2,1
	Ancaman			2,1
<i>Faktor Strategis Eksternal</i>				6,6

Sumber: Data Diolah Sendiri (2022)

Tabel 14 QSPM Telaga Bleder

Realitas	Memperbaiki dan menambah fasilitas-fasilitas (tempat duduk, pompa air, bebek air, speed boat)		Meningkatkan promosi		Memperluas area objek wisata Telaga Bleder	
	AS	TAS	AS	TAS	AS	TAS
Objek wisata telah direnov dan ditambah spot baru, yaitu kapal. Hal ini tentunya lebih menarik pengunjung	4	3,2	4	3,2	4	3,2
Satu-satunya telaga yang ada di kabupaten magelang	4	4	4	4	4	4
Pemandangan alam indah	4	2,8	4	2,8	4	2,8
Sarana dan prasarana kolam renang belum memadai (mesin pompa air terbakar, tempat duduk kolam renang belum ada)	3	2,4	3	2,4	2	1,6
Untuk musholla, air masih minta warga	4	2,8	3	2,1	2	1,4
Tempat duduk di objek wisata sudah rusak	4	2,4	3	1,8	2	1,2
Jalan menuju objek wisata perlu diperbaiki	3	1,2	3	1,2	2	0,8
Mainan anak perlu ditambah	4	2	3	1,5	4	2
Dari 9 bebek air, hanya 4 yang dapat beroperasi	4	2,8	3	2,1	2	1,4
Perluasan lahan objek wisata dapat diupayakan, karena ada warga yang	4	3,2	3	2,4	4	3,2

menawarkan tanah disamping objek wisata untuk disewakan.						
Pemberian speedboat dan penambahan bebek air akan sangat menarik	4	3,2	4	3,2	4	3,2
Spot kolam renang menjadi kurang menarik karena minimnya fasilitas dan munculnya saingan	4	2,8	3	2,1	2	1,4
	32,8		28,8		26,2	

Sumber: Data Diolah Sendiri (2022)

Sebagai contoh, di Taman Rekreasi Mendut terdapat beberapa burung merpati yang dipelihara di DTW dengan tujuan untuk menambah daya tarik wisatawan yang datang, tetapi karena anggaran untuk merawat burung merpati tidak ada sehingga kondisi terkini kandang burung merpati sangat tidak terawat. Selain itu, kondisi jalanan menuju DTW Telaga Bleder perlu diperbaiki dan dilengkapi dengan petunjuk arah untuk memudahkan para pengunjung menuju telaga bleder.

Kondisi sarana dan prasarana di Taman Rekreasi Kalibening sudah cukup baik. Sedangkan untuk Pemandian Air Hangat Candi Umbul masih perlu ditingkatkan kebersihan di area sekitar tempat wisata. Kondisi sarana dan prasarana di Candi Mendut dan Candi Pawon sudah cukup baik karena merupakan destinasi yang dikelola Dinas Pariwisata, Kepemudaan, dan Olahraga Kabupaten Magelang dengan Balai Konversi, sehingga pemeliharaan sarana dan prasarana tidak sepenuhnya dibebankan pada anggaran Dinas Pariwisata, Kepemudaan, dan Olahraga Kabupaten Magelang tetapi juga ditanggung oleh Balai Konservasi sehingga biaya operasional yang dikeluarkan tidak terlalu besar untuk masing-masing pengelola.

2. Berbagai Institusi Terkait

Institusi terkait yang mengelola Candi Mendut dan Candi Pawon adalah Dinas Pariwisata, Kepemudaan, dan Olahraga Kabupaten Magelang dan bekerja sama dengan Balai Konversi. Sedangkan institusi pengelola Taman Rekreasi Mendut, Taman Rekreasi Kalibening, Telaga Bleder, dan Pemandian Air Hangat Candi Umbul dikelola secara mandiri oleh Dinas Pariwisata, Kepemudaan, dan Olahraga Kabupaten Magelang.

3. Sumber Daya Manusia

Bentuk kelembagaan 6 DTW yang dikelola Kabupaten Magelang di bawah Dinas Pariwisata, Kepemudaan, dan Olahraga Kabupaten Magelang berimplikasi pada penggunaan SDM Dinas yang pada kenyataannya mengalami kendala karena ketersediaan SDM yang sangat terbatas. Kepala DTW Candi Umbul merangkap kepala DTW Telaga Bleder yang definitifnya di Candi Umbul. Hal ini membuat fokus pengelolaan kedua DTW tersebut menjadi kurang maksimal. Selain itu, plt kepala Taman Rekreasi Mendut definitifnya di kantor Dinas Pariwisata, Kepemudaan, dan Olahraga Kabupaten Magelang dengan tetap memiliki kewajiban terkait tugas-tugas di Dinas Pariwisata, Kepemudaan, dan Olahraga Kabupaten Magelang, sehingga fokus pengembangan taman rekreasi Mendut kurang maksimal. Hal yang sama juga terjadi di candi Mendut dan candi Pawon yang dipimpin oleh 1 orang.

4. Operasional dan Pembiayaan

Pengelola Candi Mendut dan Candi Pawon adalah Dinas Pariwisata, Kepemudaan, dan Olahraga Kabupaten Magelang dan bekerja sama dengan Balai Konversi sehingga retribusi yang didapatkan akan dibagi secara berimbang 50%. Untuk biaya operasional yang dikeluarkan oleh Dinas Pariwisata, Kepemudaan, dan Olahraga Kabupaten Magelang adalah untuk biaya kebersihan candi, sedangkan untuk biaya konservasi dan pelestarian candi dan Kawasan cagar budaya candi menjadi tanggung jawab balai konservasi.

Sedangkan untuk pengelola Taman Rekreasi Mendut, Taman Rekreasi Kalibening, Telaga Bleder, dan Pemandian Air Hangat Candi Umbul dikelola secara mandiri oleh Dinas Pariwisata, Kepemudaan, dan Olahraga Kabupaten Magelang, sehingga retribusi yang didapatkan di masing-masing DTW menjadi milik Dinas dan semua biaya operasional yang dikeluarkan juga menjadi tanggung jawab Dinas Pariwisata, Kepemudaan, dan Olahraga Kabupaten Magelang

5. Alasan perubahan bentuk kelembagaan

- a. Aspek Politis. Dalam hal ini Dinas Pariwisata, Kepemudaan, dan Olahraga Kabupaten Magelang sebagai dinas otonom sektor pariwisata yang memiliki tugas dan fungsi pengelolaan pariwisata melakukan pembentukan Lembaga untuk meningkatkan fungsional SDM Pengelola Daya Tarik Wisata.
- b. Aspek Peningkatan Akses dan skala layanan masyarakat. Dalam hal ini Dinas Pariwisata, Kepemudaan, dan Olahraga Kabupaten Magelang sebagai dinas otonom sektor pariwisata yang memiliki tugas dan fungsi pengelolaan pariwisata melakukan pemisahan tugas fungsi regulator-operator, yaitu dinas sebagai regulator dan Lembaga baik itu UPT bertindak sebagai operator.

- c. Aspek Operasional dan Kinerja Keuangan. Dinas Pariwisata, Kepemudaan, dan Olahraga Kabupaten Magelang sebagai dinas otonom sektor pariwisata yang memiliki tugas dan fungsi pengelolaan pariwisata melakukan pemisahan tugas fungsi regulator-operator, yaitu Dinas sebagai regulator dan membentuk BUMD, dan Swasta sebagai operator

6. Model Kelembagaan Terpilih

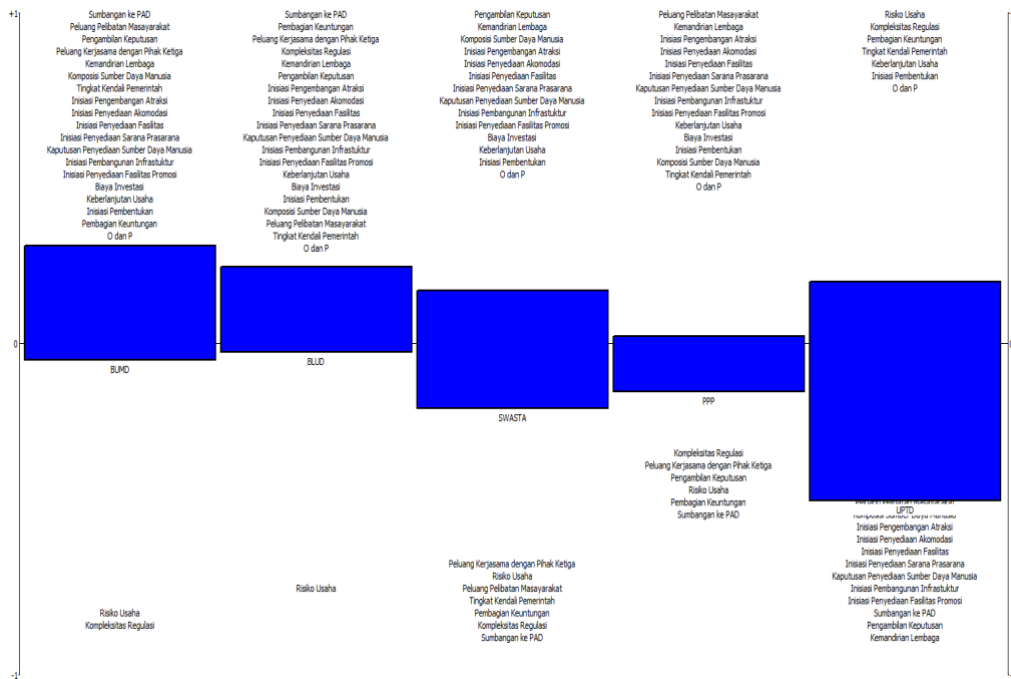
Berdasarkan hasil SWOT, QSPM, dan studi literatur mengenai regulasi setiap model kelembagaan, maka dapat dirumuskan kriteria sebagai berikut.

Tabel 15 Analisis Kriteria Kelembagaan

Kriteria	Keterangan Kriteria	UPTD	BUMD	PPP	SWASTA	BLUD
Kriteria 1	Kemandirian Lembaga	Tidak Otonom	Sangat Otonom	Agak Otonom	Sangat Otonom	Otonom
Kriteria 2	Inisiasi Pengembangan Atraksi	Tidak Otonom	Sangat Otonom	Agak Otonom	Sangat Otonom	Otonom
Kriteria 3	Inisiasi Penyediaan Akomodasi	Tidak Otonom	Sangat Otonom	Agak Otonom	Sangat Otonom	Otonom
Kriteria 4	Inisiasi Penyediaan Fasilitas	Tidak Otonom	Sangat Otonom	Agak Otonom	Sangat Otonom	Otonom
Kriteria 5	Inisiasi Penyediaan Sarana Prasarana	Tidak Otonom	Sangat Otonom	Agak Otonom	Sangat Otonom	Otonom
Kriteria 6	Kaputusan Penyediaan Sumber Daya Manusia	Tidak Otonom	Sangat Otonom	Agak Otonom	Sangat Otonom	Otonom
Kriteria 7	Inisiasi Pembangunan Infrastruktur	Tidak Otonom	Sangat Otonom	Agak Otonom	Sangat Otonom	Otonom
Kriteria 8	Inisiasi Penyediaan Fasilitas Promosi	Tidak Otonom	Sangat Otonom	Agak Otonom	Sangat Otonom	Otonom
Kriteria 9	Risiko Usaha	Sangat Rendah	Agak Tinggi	Tinggi	Sangat Tinggi	Agak Tinggi
Kriteria 10	Pengambilan Keputusan	Agak Tidak Otonom	Sangat Otonom	Rata-Rata	Sangat Otonom	Otonom
Kriteria 11	Keberlanjutan Usaha	Agak Tinggi	Sangat Tinggi	Rata-Rata	Rendah	Tinggi
Kriteria 12	Sumbangan ke PAD	Agak Tinggi	Sangat Tinggi	Agak Rendah	Agak Rendah	Tinggi

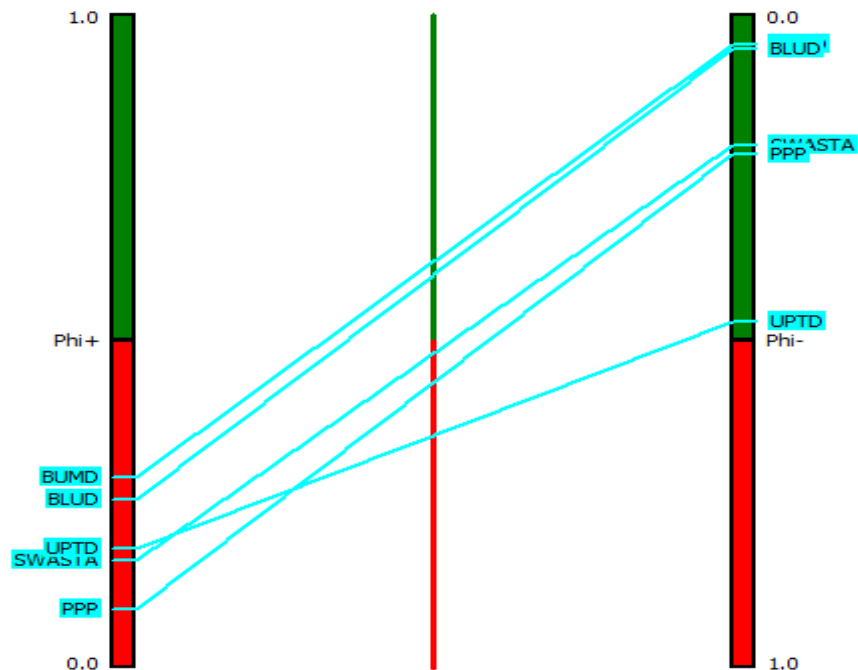
Kriteria 13	Biaya Investasi	APBD/APBN	Penyertaan Modal	Sebagian Dari Pemerintah	Penyertaan Modal	Sebagian dari Pemerintah
Kriteria 14	Peluang Kerjasama dengan Pihak Ketiga	Sangat Rendah	Tinggi	Rendah	Agak Rendah	Tinggi
Kriteria 15	Inisiasi Pembentukan	Daerah	Pusat dan Daerah	Pusat dan Daerah	Pusat dan Daerah	Daerah
Kriteria 16	Pembagian Keuntungan	Diatur oleh Kab	Diatur untuk Modal Sendiri	Diatur oleh Kab dan Pihak Ketiga	Diatur oleh Kab Dan pihak ketiga	Diatur oleh kab
Kriteria 17	Komposisi Sumber Daya Manusia	ASN	Profesional	ASN dan Profesional	Profesional	ASN dan Profesional
Kriteria 18	Peluang Pelibatan Masyarakat	Sangat Rendah	Sangat Tinggi	Agak Tinggi	Sangat Rendah	Agak Rendah
Kriteria 19	Tingkat Kendali Pemerintah	Tinggi	Tinggi	Sedang	Rendah	Sedang
Kriteria 20	Kompleksitas Regulasi	Sangat Rendah	Tinggi	Agak Tinggi	Sangat Tinggi	Agak Rendah
Kriteria 21	Operasional dan Pembiayaan	Kabupaten	Dana Sendiri	Dana Sendiri	Dana Sendiri	Kabupaten

Pilihan kelembagaan BUMD Perumda dengan core bisnis penyediaan daya tarik wisata merupakan pilihan tepat dalam pengelolaan pariwisata di Kabupaten Magelang. Berdasarkan Pasal 12 ayat 3 Undang-Undang Nomor 23 Tahun 2014 menyebutkan Pariwisata merupakan urusan pilihan pemerintahan sehingga dapat dikatakan dapat dikomersialkan.



Gambar 1 Promethee Rainbow Berdasarkan Kriteria

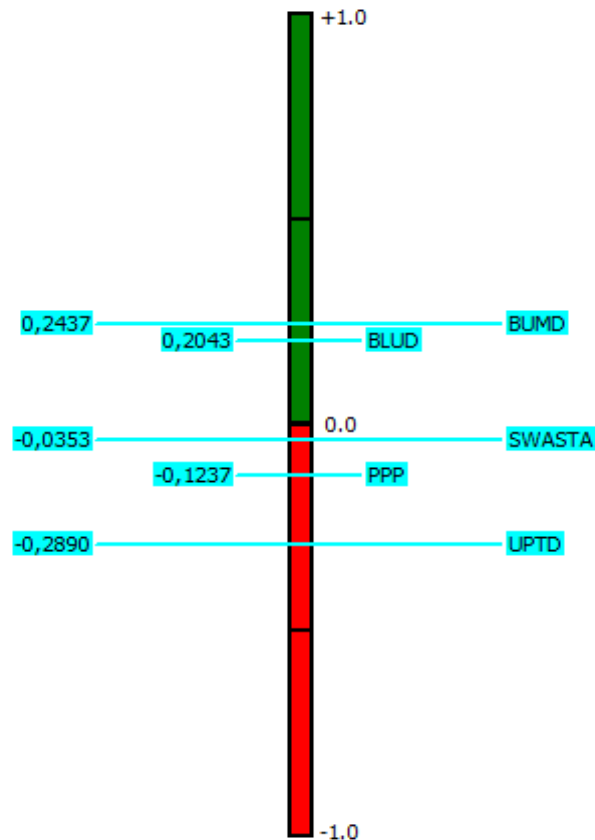
Gambar 1 menunjukkan tentang Promethee Rainbow Berdasarkan Kriteria. Semakin ke atas dari garis tengah maka model kelembagaan tersebut yang direkomendasikan untuk digunakan dalam pengelolaan pariwisata Kabupaten Magelang. BUMD menjadi prioritas pertama, BLUD prioritas yang kedua, Swasta Prioritas yang ketiga, PPP prioritas keempat, dan UPTD menjadi prioritas yang terakhir.



Gambar 2 Promethee 1

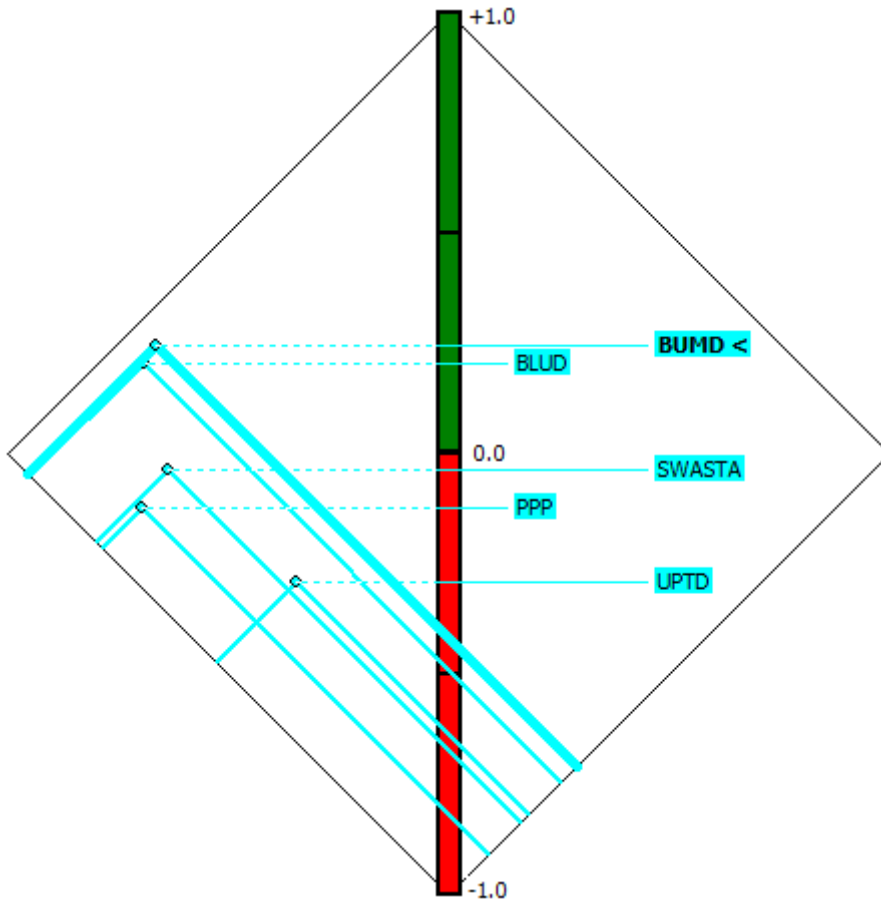
Gambar 30 menunjukkan hasil Promethee. Nilai terbesar pada *leaving flow* dan nilai yang kecil dari *entering flow* merupakan alternatif yang terbaik. Promethee I menampilkan *partial preorder* dengan mempertimbangkan interseksi dari dua *preorder*. *Partial preorder* diajukan kepada pembuat keputusan, untuk membantu pengambilan keputusan masalah yang dihadapi. Dengan menggunakan metode Promethee I untuk menyisakan bentuk tidak bisa dibandingkan (*incomparable*) atau dengan kata lain hanya memberikan solusi *partial preorder* (sebagian). Ketentuan yang digunakan untuk penentuan posisi ini mengikuti algoritma sebagai berikut :

- 1) Berdasarkan karakteristik *leaving flow* ditentukan preferensi relatif suatu alternatif terhadap alternatif-alternatif lainnya. Node pada anak panah merupakan node yang dipilih sebagai alternatif yang lebih baik dibandingkan dengan node pada kepala panah.
- 2) Berdasarkan karakteristik *entering flow* ditentukan preferensi relatif suatu alternatif terhadap alternatif-alternatif lainnya. Node pada anak panah merupakan node yang dipilih sebagai alternatif yang lebih baik dibandingkan dengan node pada kepala panah
- 3) Apabila kedua anak panah memiliki anak panah searah, hal ini menandakan node tersebut lebih baik dibanding dengan node yang dibandingkan, dengan node kepala panah. Apabila arah kedua anak panah saling berlawanan, node tersebut tidak dapat ditentukan prioritasnya (*incomparability*).



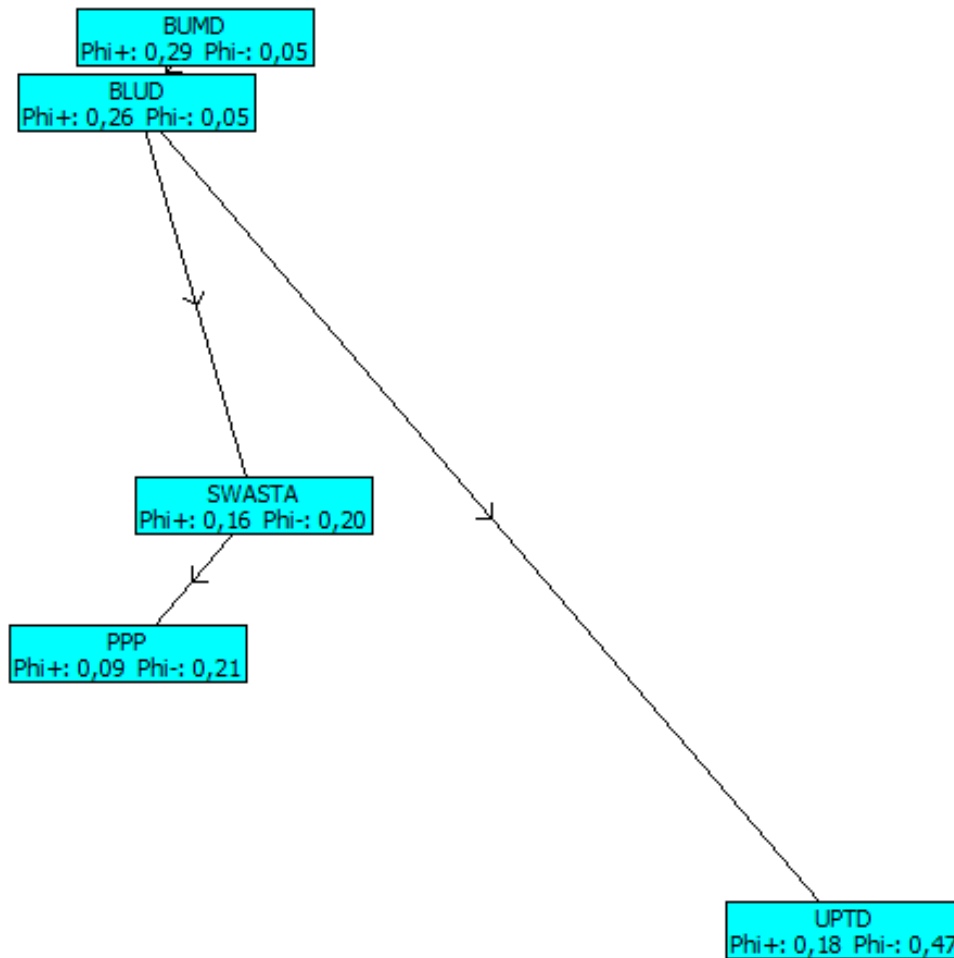
Gambar 3 Promethee 2

Pada Promethee II perankingan berdasarkan karakter *net flow*. Pada *net flow*, alternatif yang memiliki nilai terbesar adalah alternatif terbaik. Untuk penggambaran nodenya, sama seperti penggambaran node pada Promethee I. BUMD memiliki *net flow* sebesar 0,2437, BLUD memiliki *net flow* sebesar 0,2043, Swasta memiliki *net flow* sebesar -0,0353, PPP memiliki *net flow* sebesar -0,1237, dan UPTD memiliki *net flow* sebesar 0, 2890. BUMD memiliki *net flow* yang terbesar dari keempat pilihan model kelembagaan lainnya, sehingga BUMD direkomendasikan menjadi alternatif model kelembagaan pengelolaan pariwisata di Kabupaten Magelang. Gambar 33 berikut merupakan Promethee Diamond yang menunjukkan bahwa BUMD memang direkomendasikan sebagai bentuk kelembagaan pengelolaan pariwisata di Kabupaten Magelang.



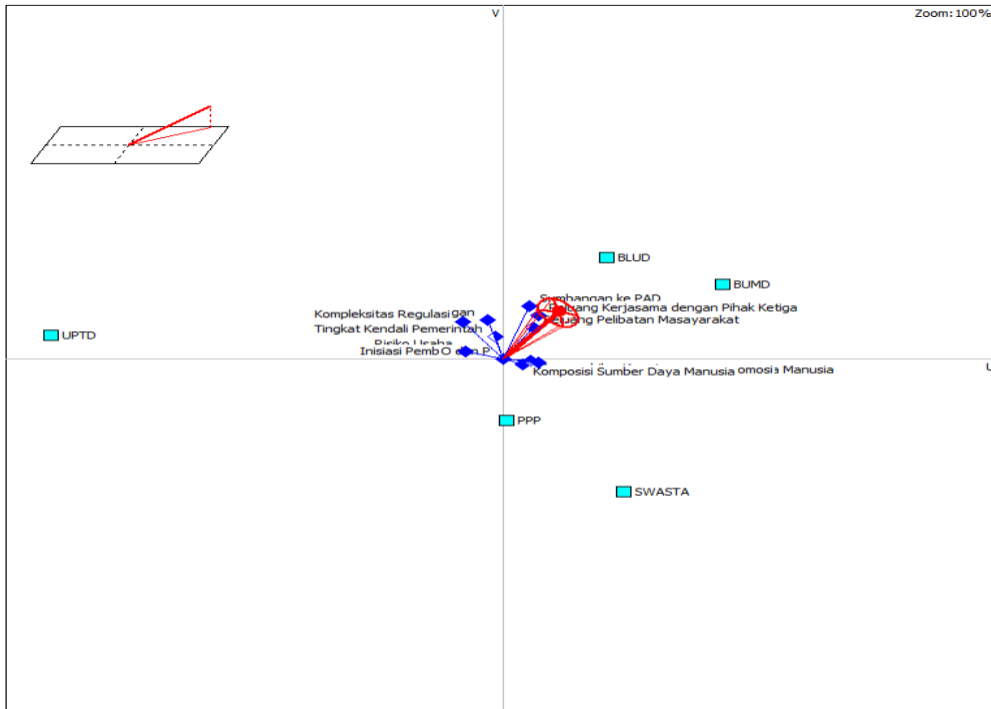
Gambar 4 Visualisasi Promethee Diamond

Gambar 33 merupakan hasil visualisasi Promethee Network yang menjelaskan bahwa BUMD memperoleh peringkat pertama. Promethee Network ini merupakan penentuan posisi peringkat bentuk kelembagaan. BUMD memperoleh $\Phi + 0,29$ dan $\Phi - 0,05$, disusul oleh BLUD dengan $\Phi + 0,26$ $\Phi - 0,05$, Swasta dengan $\Phi + 0,16$ dan $\Phi - 0,20$, PPP dengan $\Phi + 0,09$ dan $\Phi - 0,21$, serta UPTD $\Phi + 0,18$ dan $\Phi - 0,47$.



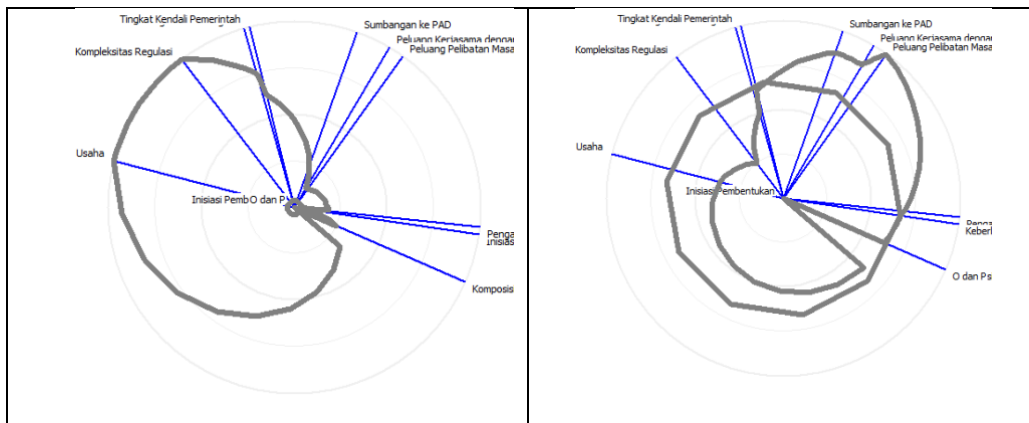
Gambar 5 Visualisasi Promethee Network

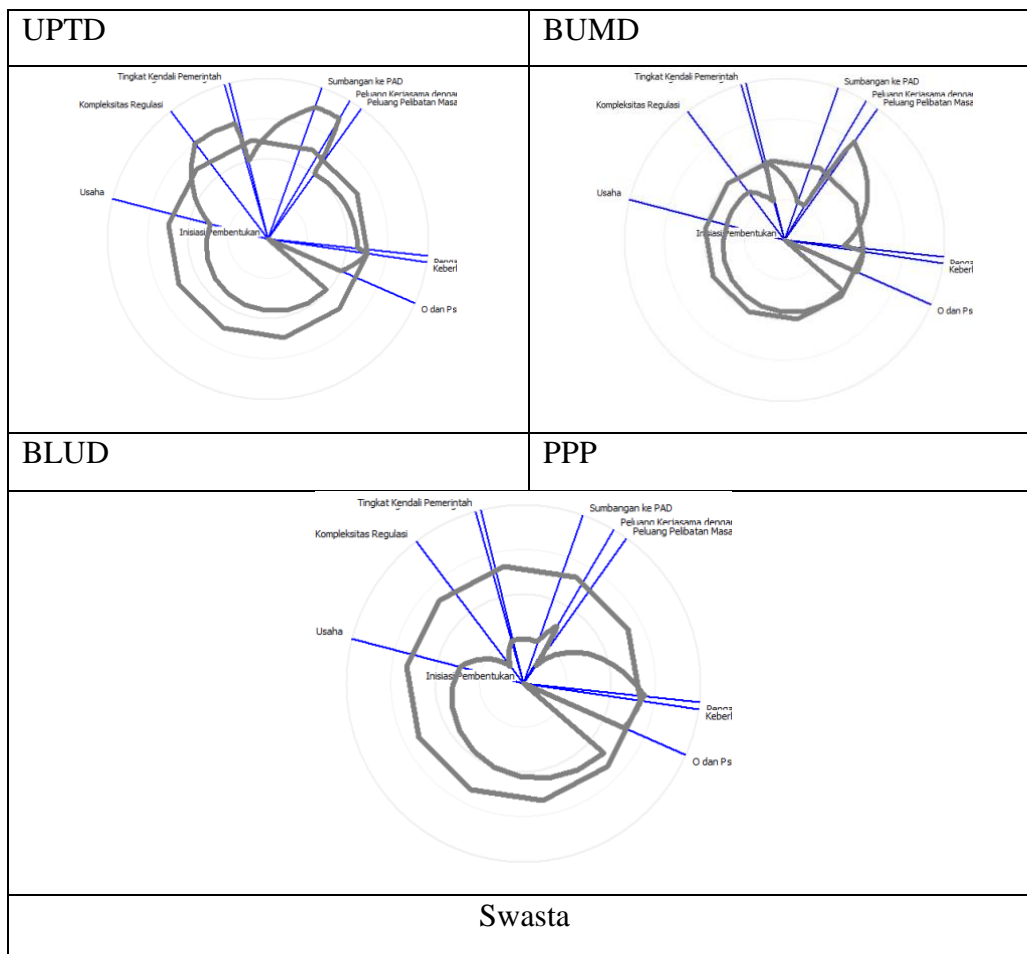
Gambar 34 merupakan visualisasi GAIA merupakan analisis Promethee untuk melihat proyeksi terbaik. BUMD dan BLUD memiliki proyeksi yang terbaik. Akan tetapi BUMD merupakan solusi yang terbaik dalam penentuan bentuk kelembagaan pengelolaan pariwisata di Pemerintah Kabupaten Magelang.



Gambar 6 Visualisasi GAIA

Gambar 36 menunjukkan tentang hasil Visualisasi Kelembagaan menggunakan software Promethe. Gambar tersebut menunjukkan bahwa semakin luas lingkaran ke arah luar yang lebih luas maka menunjukkan bahwa opsi tersebut yang terbaik dibandingkan dengan opsi yang lain. BUMD memiliki lingkaran ke arah luar yang lebih luas dibandingkan dengan UPTD, BLUD, Swasta, dan PPP sehingga opsi kelembagaan adalah opsi terbaik dalam pengelolaan kelembagaan Pariwisata Pemerintah Kabupaten Magelang





Gambar 7 Perbandingan Kelembagaan

b. Model Kelembagaan Terpilih

Perubahan kelembagaan ditempuh melalui dua pendekatan, Pertama **Penguatan Tugas dan Fungsi Regulator**, yaitu peningkatan kapasitas perangkat daerah dalam rangka perumusan dan pelaksanaan kebijakan terkait penyediaan, penggunaan, efektifitas teknologi, standar mutu termasuk mendorong partisipasi berbagai pemangku kepentingan, peningkatan mutu pelayanan termasuk terwujudnya kepuasan wisatawan. Kedua, **Penguatan Tugas dan Fungsi Operator**, yaitu peningkatan kapasitas pengelola layanan sehingga mampu menerapkan manajemen operasi yang tepat, dan mampu melayani wisatawan dengan harga terjangkau, pada saat itu pula mampu memenuhi target dan sasaran tahunan, sesuai jangka waktu tertentu yang dimandatkan oleh aturan yang dikeluarkan regulator.

Agar kedua pendekatan tersebut bersinergi dengan baik, Pemerintah Kabupaten Magelang perlu sekali memisahkan tugas dan fungsi regulator-operator. Tujuannya adalah

agar lebih memudahkan pencapaian sasaran utama, yaitu peningkatan akses dan skala layanan dengan tetap memperhatikan pencapaian tingkat efisiensi dan produktifitas daerah. Berdasarkan analisis *Preference Ranking Organization Method for Enrichment Evaluation* direkomendasikan bahwa pengelolaan Daya Tarik Wisata Pemerintah Kabupaten Magelang oleh Badan Usaha Milik Daerah (BUMD). Badan Usaha Milik Daerah (BUMD) yang direkomendasikan adalah BUMD yang berbentuk perseroan terbatas yang modalnya terbagi dalam saham yang seluruhnya atau paling sedikit 51% (lima puluh satu persen) sahamnya dimiliki oleh satu Daerah.

Sejalan dengan semangat otonomi daerah yang memberikan kesempatan luas bagi Pemerintah Kabupaten Magelang untuk mencari sumber-sumber pendapatan bagi peningkatan pendapatan asli daerah sebagai salah satu modal pembangunan daerahnya dengan demikian daerah dipacu untuk melakukan pemanfaatan sumber daya yang dimiliki secara maksimal. Pendirian BUMD sektor Pariwisata oleh Pemerintah Kabupaten Magelang merupakan salah satu cara untuk memenuhi pendapatan asli daerah. Pembentukan BUMD merupakan upaya yang dapat dilakukan oleh Pemerintah Kabupaten Magelang sebagai wujud hasil pengelolaan kekayaan daerah yang dipisahkan sebagaimana yang di atur dalam Pasal 157 huruf “a” angka 4 Undang-Undang Nomor 34 tahun 2003 tentang Pemerintah Daerah.

IV. Kesimpulan

Permasalahan pengelolaan Daya Tarik Wisata Kabupaten Magelang yaitu rendahnya tingkat kemandirian Destinasi Tujuan Wisata, minimnya sumber daya manusia Dinas Pariwisata, sistem rangkap jabatan, sistem rangkap pekerjaan, fleksibilitas penggunaan anggaran, minimnya inovasi promosi dan sarana prasarana daya tarik wisata. Permasalahan ini disebabkan oleh karakteristik bentuk kelembagaan Dinas memiliki misi pelayanan tanpa mengutamakan keuntungan sehingga kurang dapat memberikan kontribusi kepada Pendapatan Asli Daerah. Selain itu bentuk kelembagaan di bawah Dinas Pariwisata, Kepemudaan, dan Olahraga Kabupaten Magelang berimplikasi pada penggunaan SDM Dinas yang pada kenyataannya ketersediaan SDM terbatas. Hal ini mendorong minimnya pengembangan dan inovasi yang dilakukan oleh Daya Tarik Wisata. Berdasarkan kajian dari analisis SWOT dan QSPM menunjukkan bahwa Pemerintah Kabupaten Magelang perlu melakukan perubahan bentuk kelembagaan sektor pariwisata.

Berdasarkan Uji Kelayakan Model Kelembagaan dengan *Preference Ranking Organization Method for Enrichment Evaluation* memberikan rekomendasi bahwa Model Kelembagaan Daya Tarik Wisata Kabupaten Magelang yang baik adalah Badan Usaha Milik Daerah (BUMD). BUMD mengemban misi pelayanan dan secara bertahap bermotif memperoleh keuntungan sehingga operasional Pariwisata dapat mencukupi kebutuhan masyarakat akan pelayanan pariwisata, meliputi penyediaan, pengembangan pelayanan sarana dan prasarana serta hiburan. Sedangkan tujuan lainnya adalah ikut serta mengembangkan perekonomian guna menunjang pembangunan daerah dengan memperluas lapangan pekerjaan, serta mencari laba sebagai sumber utama pembiayaan bagi daerah. BUMD diharapkan mampu memberikan kontribusi yang memadai sebagai pelayan masyarakat dan diharapkan mampu memberikan kontribusi bagi Pendapatan Asli Daerah (PAD).

DAFTAR PUSTAKA

- Andrianto, T., & Sugiama, G. (2016). *The Analysis of Potential 4A's Tourism Component in the Selasari Rural Tourism, Pangandaran, West Java*. <https://doi.org/10.2991/atf-16.2016.21>
- Apergis, N., & Payne, J. E. (2012). Tourism and Growth in the Caribbean – Evidence from a Panel Error Correction Model. *Tourism Economics*, 18(2), 449–456. <https://doi.org/10.5367/te.2012.0119>
- Büyüközkan, G., Mukul, E., & Kongar, E. (2021). Health tourism strategy selection via SWOT analysis and integrated hesitant fuzzy linguistic AHP-MABAC approach. *Socio-Economic Planning Sciences*, 74, 100929. <https://doi.org/https://doi.org/10.1016/j.seps.2020.100929>
- Cannonier, C., & Burke, M. G. (2018). The economic growth impact of tourism in Small Island Developing States—evidence from the Caribbean. *Tourism Economics*, 25(1), 85–108. <https://doi.org/10.1177/1354816618792792>
- Chandra, P., & Kumar, J. (2021). Strategies for developing sustainable tourism business in the Indian Himalayan Region: Insights from Uttarakhand, the Northern Himalayan State of India. *Journal of Destination Marketing & Management*, 19, 100546. <https://doi.org/https://doi.org/10.1016/j.jdmm.2020.100546>
- del Río, J. A. J., Agüera, F. O., Cuadra, S. M., & Morales, P. C. (2017). Satisfaction in border tourism: An analysis with structural equations. *European Research on Management and Business Economics*, 23(2), 103–112. <https://doi.org/10.1016/j.iedeen.2017.02.001>
- Eichelberger, S., Peters, M., Pikkemaat, B., & Chan, C.-S. (2020). Entrepreneurial ecosystems in smart cities for tourism development: From stakeholder perceptions to regional tourism policy implications. *Journal of Hospitality and Tourism Management*, 45, 319–329. <https://doi.org/https://doi.org/10.1016/j.jhtm.2020.06.011>
- Elavarasan, R. M., Afridhis, S., Vijayaraghavan, R. R., Subramaniam, U., & Nurunnabi, M. (2020). SWOT analysis: A framework for comprehensive evaluation of drivers and barriers for renewable energy development in significant countries. *Energy Reports*, 6, 1838–1864. <https://doi.org/https://doi.org/10.1016/j.egyr.2020.07.007>

- Festa, G., Shams, S. M. R., Metallo, G., & Cuomo, M. T. (2020). Opportunities and challenges in the contribution of wine routes to wine tourism in Italy – A stakeholders' perspective of development. *Tourism Management Perspectives*, 33, 100585. <https://doi.org/https://doi.org/10.1016/j.tmp.2019.100585>
- Görener, A., Toker, K., & Uluçay, K. (2012). Application of Combined SWOT and AHP: A Case Study for a Manufacturing Firm. *Procedia - Social and Behavioral Sciences*, 58, 1525–1534. <https://doi.org/https://doi.org/10.1016/j.sbspro.2012.09.1139>
- Hakim, L. (2020). COVID-19 and the Moment to Evaluate Tourism Euphoria, Indonesia. *Journal of Indonesian Tourism and Development Studies*, 8(2), 119–123. <https://doi.org/10.21776/ub.jitode.2020.008.02.09>
- Humaidan, S. S. (2015). An Exploratory Study to Determine the Suitability of Applying Information Systems Using (SWOT) Analysis, at Administrative Affairs Department in Power Plant Maintenance Centre. *Procedia Computer Science*, 65, 787–796. <https://doi.org/https://doi.org/10.1016/j.procs.2015.09.025>
- Izurieta, G., Torres, A., Patiño, J., Vasco, C., Vasseur, L., Reyes, H., & Torres, B. (2021). Exploring community and key stakeholders' perception of scientific tourism as a strategy to achieve SDGs in the Ecuadorian Amazon. *Tourism Management Perspectives*, 39, 100830. <https://doi.org/https://doi.org/10.1016/j.tmp.2021.100830>
- Lee, J., Kim, I., Kim, H., & Kang, J. (2021). SWOT-AHP analysis of the Korean satellite and space industry: Strategy recommendations for development. *Technological Forecasting and Social Change*, 164, 120515. <https://doi.org/https://doi.org/10.1016/j.techfore.2020.120515>
- Li, T., Li, A., & Guo, X. (2020). The sustainable development-oriented development and utilization of renewable energy industry——A comprehensive analysis of MCDM methods. *Energy*, 212, 118694. <https://doi.org/https://doi.org/10.1016/j.energy.2020.118694>
- Maharani, M. A. (2021). COMMUNITY BASED TOURISM DALAM PENGELOLAAN PARIWISATA MANGROVE DEMANG GEDI DI KABUPATEN PURWOREJO. *Journal of Politic and Government Studies*, 10(3), 439–454.
- Ostovare, M., & Shahraki, M. R. (2019). Evaluation of hotel websites using the multicriteria analysis of PROMETHEE and GAIA: Evidence from the five-star hotels of Mashhad. *Tourism Management Perspectives*, 30, 107–116. <https://doi.org/https://doi.org/10.1016/j.tmp.2019.02.013>
- Pratt, S. (2015). The economic impact of tourism in SIDS. *Annals of Tourism Research*, 52, 148–160. <https://doi.org/https://doi.org/10.1016/j.annals.2015.03.005>
- Roxas, F. M. Y., Rivera, J. P. R., & Gutierrez, E. L. M. (2020). Mapping stakeholders' roles in governing sustainable tourism destinations. *Journal of Hospitality and Tourism Management*, 45, 387–398. <https://doi.org/https://doi.org/10.1016/j.jhtm.2020.09.005>
- Siregar, M. (2011). *Peranan Stakeholders terhadap Pengembangan Ekowisata di Taman Nasional Teluk Cenderawasih Kabupaten Teluk Wondama Provinsi Papua Barat*. Tugas Akhir, Sekolah Pasca Sarjana, IPB.
- UNWTO. (2020a). *International Tourism and COVID-19*.
- UNWTO. (2020b). *International Tourist Numbers Down 65% in First Half of 2020*.
- Voukkali, I., & Zorpas, A. A. (2022). Evaluation of urban metabolism assessment methods through SWOT analysis and analytical hierocracy process. *Science of The Total Environment*, 807, 150700. <https://doi.org/https://doi.org/10.1016/j.scitotenv.2021.150700>
- Waligo, V., Clarke, J., & Hawkins, R. (2015). Embedding stakeholders in sustainable tourism strategies. *Annals of Tourism Research*, 55, 90–93. <https://doi.org/https://doi.org/10.1016/j.annals.2015.09.002>

- Walukow, M. I., & Pangemanan, S. A. (2015). Developing Competitive Strategic Model Using Quantitative Strategic Planning Matrix (QSPM) Approach for Handicrafts Ceramic Industry in Pulutan, Minahasa Regency. *Procedia - Social and Behavioral Sciences*, 211, 688–695. <https://doi.org/https://doi.org/10.1016/j.sbspro.2015.11.104>
- Widana, I. P. K. A. (2016). PERUBAHAN PENGELOLA DTW TANAH LOT DAN DAMPAKNYA TERHADAP MASYARAKAT LOKAL. *Jurnal Master Pariwisata (JUMPA)*.
- Wu, Y., Wang, Y., Chen, K., Xu, C., & Li, L. (2017). Social sustainability assessment of small hydropower with hesitant PROMETHEE method. *Sustainable Cities and Society*, 35, 522–537. <https://doi.org/https://doi.org/10.1016/j.scs.2017.08.034>
- Wulandari, S., & Murwani, S. I. (2018). Pola Kemitraan dalam Pengembangan Pariwisata di Kabupaten Purbalingga Provinsi Jawa Tengah. *Jurnal Manajemen Pembangunan*, 171–190.
- Yamagishi, K., Sañosa, A. R., de Ocampo, M., & Ocampo, L. (2021). Strategic marketing initiatives for small co-operative enterprises generated from SWOT-TOWS analysis and evaluated with PROMETHEE-GAIA. *Journal of Co-Operative Organization and Management*, 9(2), 100149. <https://doi.org/https://doi.org/10.1016/j.jcom.2021.100149>
- Zhang, Q. (2012). Research on Tourist Attractions Performance Promoting Method Based on the SWOT Analysis Method. *IERI Procedia*, 1, 254–260. <https://doi.org/https://doi.org/10.1016/j.ieri.2012.06.040>