

BAB III

ANALISIS DAN PEMBAHASAN

Pada bab ini akan membahas hasil yang didapatkan selama penelitian. Penelitian kualitatif ini dilakukan untuk dapat menggali data berdasarkan apa yang diucapkan, dirasakan dan dilakukan oleh sumber data. Penelitian ini melalui pendekatan deskriptif maka penelitian ini harus mampu memaparkan, menjelaskan, menggambarkan data yang telah diperoleh oleh peneliti melalui wawancara, study pustaka dan juga observasi yang dilakukan di Dinas Pariwisata Kota Yogyakarta.

Dinas Pariwisata Kota Yogyakarta sebagai pihak pemerintah kota yang bertugas untuk melaksanakan urusan pemerintah daerah berdasarkan asas otonomi dan tugas pembantuan di bidang pariwisata, dan dalam hal ini Dinas Pariwisata Kota Yogyakarta berfungsi untuk melakukan perumusan kebijakan teknis di bidang pariwisata dalam bentuk strategi perencanaan pariwisata.

Selain terfokus pada perencanaan strategi yang dilakukan oleh Dinas Pariwisata Kota Yogyakarta, penelitian ini juga membahas mengenai upaya apa yang dilakukan Dinas Pariwisata Kota Yogyakarta dalam upaya peningkatan Pendapatan Daerah (PAD) pada sektor pariwisata. Besarnya PAD yang didapatkan suatu daerah merupakan indikator keberhasilan dan juga merupakan pembuktian kemandirian suatu daerah dalam mengelola daerah tersebut untuk membiayai daerahnya sendiri.

Pemerintah Kota Yogyakarta sampai akhir tahun ini menargetkan pendapatan asli daerah sebesar RP 556,5 miliar. Untuk pemenuhan target tersebut beberapa jenis pajak daerah sumber PAD mulai digenjut. Kenaikan pajak khususnya dibidang pariwisata ditargetkan meningkat yaitu pajak hiburan meningkat menjadi Rp 6 miliar, serta pajak hotel dan restoran yang masing-masing dapat meningkat sejumlah Rp 5 miliar dari retribusi diharapkan ada peningkatan sebesar Rp 2,45 miliar. Ketua Komisi B DPRD Kota Yogyakarta Rifki Listianto, berpendapat bahwa target pendapatan daerah ini masih bisa dinaikkan kembali terutama dari sektor pariwisata seperti hotel dan restoran dengan penerapan pembayaran pajak elektronik atau e-tax hal ini diharapkan mampu mengoptimalkan pendapatan pajak (Hasanudin, 2017).

3.1 Perencanaan Strategis Dinas Pariwisata Kota Yogyakarta

Proses perencanaan yang dilaksanakan Dinas Pariwisata Kota Yogyakarta dalam penelitian ini dilihat dari beberapa hal sebagaimana yang telah dibahas dalam definisi operasional mengenai teori yang telah dikemukakan. Oleh karena itu dibawah ini akan dibahas proses perencanaan strategi sesuai dengan teori yang dikemukakan oleh John. M Bryson yaitu (M.Bryson, Perencanaan Strategi bagi Organisasi Sosial. Edisi Terjemahan M. Miftahuddin, 2005) :

1. Memrakarsai dan menyepakati suatu proses perencanaan strategis
2. Mengidentifikasi mandat organisasi
3. Memperjelas misi dan nilai organisasi

4. Identifikasi lingkungan eksternal (peluang dan ancaman) dan identifikasi lingkungan internal (kekuatan dan kelemahan)
5. Mengidentifikasi isu strategis yang sedang dihadapi
6. Melakukan perumusan strategi untuk mengelola isu-isu,
7. Menciptakan visi organisasi yang efektif bagi masa depan,

Kemudian akan dijelaskan secara rinci mengenai Perencanaan Strategis Dinas Pariwisata Kota Yogyakarta dalam upaya Peningkatan Pendapatan Asli Daerah (PAD) Sektor Pariwisata, sebagai berikut :

3.1.1 Memrakarsai dan menyepakati suatu proses perencanaan strategis

Proses perencanaan strategis yang dibuat haruslah ada yang memrakarsai dan menyepakati proses yang dilakukan dalam upaya pembuatan perencanaan strategis. Dalam hal ini yang bertugas menyepakati proses perencanaan strategis tersebut adalah para pemangku kepentingan. Pemangku kepentingan yang dimaksud dalam hal ini adalah pejabat struktural yang ada di Dinas Pariwisata Kota Yogyakarta yaitu Kepala Dinas, bidang sekretariat yang termaksud didalamnya adalah ketua bagian keuangan, ketua bagian umum dan kepegawaian, ketua bagian perencanaan, evaluasi dan pelaporan, ketua bidang pengembangan dan pemasaran pariwisata, ketua bidang ekonomi kreatif dan atraksi pariwisata serta para pengusaha atau pelaku wisata.

Karena itulah Dinas Pariwisata Kota Yogyakarta dalam pengambilan keputusan serta pembicaraan mengenai kesepakatan perencanaan strategis melibatkan seluruh pemangku kepentingan. Seluruh pemangku kepentingan didalam SKPD tersebut bahu-membahu membahas dan memutuskan perencanaan strategi hingga menghasilkan keputusan bersama. Seperti yang diungkapkan oleh Bapak Agung Dini Wahyudi, selaku Kepala Bidang Perencanaan, Evaluasi dan Pelaporan berikut:

“Jadi kalau proses renstra di Dinas Pariwisata Kota Jogja itu yang terlibat jelas seluruh *stakeholdernya*. *Stakeholder* dalam artian, khususnya lagi para pejabat strukturnya. intinya para pengambil keputusan / kebijakannya semua terlibat dalam perencanaan strategis di Dinas Pariwisata Kota.” (wawancara pada hari Jumat, 18 Agustus 2017)

Hal ini didukung juga oleh Bapak Krismonoaji, Kepala Bidang Ekonomi Kreatif dan Atraksi Pariwisata bahwa memang benar semua Pemangku kepentingan di Dinas Pariwisata Kota Yogyakarta diikuti sertakan dalam proses perencanaan yang disesuaikan dengan tugas pokok dan fungsinya masing-masing.

“Ya semua diikuti sertakan, sesuai dengan tugas pokok dan fungsinya masing-masing. Kalau kami disini fokus pada atraksi dan ekonomi kreatif maka kami juga membuat perencanaan juga harus sesuai yaitu atraksi wisata dan ekonomi kreatif. Kami menyampaikannya berupa rancangan anggaran, kemudian diproses dan dibahas, setelah itu nanti kita diundang untuk eksaminasi dengan bagian keuangan dari daerah, setelah eksaminasi itu nanti ada konsinyering itu juga kita semua, jadi kepala dinas didampingi oleh para pelaksana tugasnya. Jadi semua tetap diikuti sertakan, kalau tidak nanti bagaimana programnya? Kan dia tidak tau.” (wawancara pada hari Senin, 23 Oktober 2017)

Dari temuan tersebut Dinas Pariwisata Kota Yogyakarta telah berusaha melakukan perencanaan strategi secara bersama sesuai dengan teori yang diungkapkan Bryson bahwa,

Proses perencanaan, mengikut sertakan beberapa orang atau kelompok dilakukan untuk memulai memprakarsainya dengan tugas menetapkan orang, kelompok, unit atau organisasi manakah yang harus dilibatkan dalam upaya perencanaan (M.Bryson, Perencanaan Strategi bagi Organisasi Sosial. Edisi Terjemahan M. Miftahuddin, 2005).

Didalam Dinas Pariwisata Kota Yogyakarta sebenarnya memiliki kelompok/unit yang bertugas untuk melakukan perencanaan, mereka menyebutnya bidang PEP (Perencanaan, Evaluasi dan Pelaporan). Kemudian menjadi tugas merekalah untuk melakukan negosiasi kesepakatan bersama dengan para pemangku kepentingan atas apa yang telah mereka rencanakan untuk pengembangan kepariwisataan Kota Yogyakarta.

Seperti yang dikemukakan oleh Bapak Agung Nugroho staff Bidang Keuangan ini menyampaikan bahwa didalam Dinas Pariwisata Kota Yogyakarta sudah ada yang namanya PEP (Perencanaan, Evaluasi dan Pelaporan) sehingga tugas merekalah yang melakukan perencanaan bagi Dinas Pariwisata Kota Yogyakarta. Oleh karena itu, bagian keuangan biasanya hanya menerima data matang saja dari perencanaan tersebut namun tidak dilibatkan secara langsung dalam proses perencanaan.

“Jadi prosenya begini mbak, dalam satu dinas itu kan ada PEP nya (Perencanaan, Evaluasi dan Pelaporan) jadi dia yang melakukan perencanaan kegiatan, jadi keuangan itu tidak dilibatkan. Perencanaan itu semua merekalah yang merencanakan jadi seperti Bappeda gitu, bagian keuangan hanya diberikan data matengnya. Keuangan yang bakal dialokasikan itu sebesar apa, kemudian bendahara bertugas untuk menyusun pengeluaran atau pendapatan

menyesuaikan dengan apa yang sudah direncanakan sebelumnya. Jadi secara strategi perencanaan memang tidak, karena secara sistem ya memang tidak.” (wawancara pada hari Jumat, 20 Oktober 2017)

Hal tersebut sama dengan apa yang dipaparkan Bapak Agung Dini sebelumnya bahwa Dinas Pariwisata Kota Yogyakarta sebenarnya memiliki unit khusus yang bertugas untuk pembuatan perencanaan, pelaksanaan program hingga membuat pelaporan yaitu pada Bidang Perencanaan, Evaluasi dan Pelaporan.

“Iya khususnya di bidang perencanaan, evaluasi dan pelaporan yang termaksud dalam lingkup sekretariat Dinas Pariwisata Kota, semuanya sudah ter *center* di situ.”(wawancara pada hari Jumat, 18 Agustus 2017)

Unit/kelompok yang bertugas untuk memulai atau memprakarsai bahasan perencanaan yang akan dilakukan Dinas Pariwisata sesuai dengan mandat organisasi, bidang yang bertugas adalah Bidang Perencanaan, Evaluasi dan Pelaporan. Sub bagian ini menjadi unit yang memiliki tanggung jawab yang besar terhadap perencanaan, mereka bertugas untuk menggali informasi, mengolah data yang didapat, menyajikannya dalam bentuk laporan serta mengirimkannya kembali kepada Bappeda. Namun sebelum laporan tersebut dibicarakan lebih lanjut atau eksaminasi maka internal Dinas Pariwisata akan berunding kembali untuk mengesahkan atau menyetujui apa yang telah dikerjakan dan dibuat oleh bidang perencanaan, evaluasi dan pelaporan tersebut.

Dalam proses perencanaan Kepala Dinas Pariwisata sebagai pemegang keputusan menyampaikan mandat yang berasal dari surat edaran walikota untuk kemudian ditindak lanjuti dan dibahas bersama. Negosiasi

perencanaan strategis dilakukan oleh Kepala Dinas dan jajarannya di dalam Dinas Pariwisata Kota Yogyakarta yaitu oleh Kepala Dinas, bidang sekretariat yaitu ketua bagian keuangan, ketua bagian umum dan kepegawaian, ketua bagian perencanaan, evaluasi dan pelaporan, ketua bidang pengembangan dan pemasaran pariwisata, serta ketua bidang ekonomi kreatif dan atraksi pariwisata. Sebelum itu biasanya bidang PEP membuat FGD yang melibatkan para pelaku wisata ataupun pengusaha untuk berdiskusi dan bernegosiasi mengenai perencanaan strategi yang diambil oleh Dinas Pariwisata Kota Yogyakarta. Mereka membahas bersama dan menghasilkan keputusan yang akan dibahas kemudian ditingkat yang lebih tinggi bersama BPKAD ataupun BAPPEDA.

Secara tidak langsung Dinas Pariwisata Kota Yogyakarta juga telah melakukan apa yang dibahas oleh Bryson didalam teorinya yang mengungkapkan bahwa:

Perencanaan strategis yaitu menegosiasikan kesepakatan dengan orang-orang penting pembuat keputusan atau pembentuk opini internal dan bisa juga eksternal tentang seluruh upaya perencanaan strategi dan langkah perencanaan yang akan dilaksanakan pada organisasi tersebut (M.Bryson, Perencanaan Strategi bagi Organisasi Sosial. Edisi Terjemahan M. Miftahuddin, 2005).

Maka dari itu Dinas Pariwisata Kota Yogyakarta telah melaksanakan Kesepakatan perencanaan strategi tersebut, yang merupakan langkah awal dalam proses perencanaan. Dimana Dinas Pariwisata Kota Yogyakarta berusaha untuk melibatkan seluruh pemangku kepentingan baik internal maupun eksternal SKPD, dalam upayanya untuk pemenuhan perencanaan strategis yang dibuat, oleh Bidang Perencanaan, Evaluasi dan Pelaporan.

3.1.2 Mengidentifikasi mandat organisasi

Identifikasi mandat organisasi dikaji dalam beberapa dokumen pedoman perencanaan berupa surat edaran Walikota kepada SKPD yang bersangkutan. Dalam hal ini Dinas Pariwisata Kota Yogyakarta menerima mandat organisasi berupa surat edaran Walikota Yogyakarta yang tertuang dalam:

1. Surat edaran pedoman penyusunan pra RKPA-SKPD dan pra RKPA-SKPKD TA 2017
2. Dokumen dengan perihal Penyusunan Renstra OPD Tahun 2017-2022

Isi mandat yang tertulis dalam surat edaran walikota tentang pedoman penyusunan pra RKA-SKPD dan Pra RKA-SKPKD TA 2017 tertanggal 9 Agustus 2016. Surat edaran tersebut meminta setiap Organisasi Perangkat Daerah (OPD) untuk memperhatikan beberapa hal dalam rangka penyusunan Kebijakan Umum APBD (KUA) dan Prioritas dan Prafon Anggaran Sementara (PPAS) serta Raperda APBD TA 2017. Penyusunan rancangan tersebut harus berpedoman pada Perubahan Rencana Kerja SKPD, dengan format penyusunan terlampir pada edaran tersebut dan deadline penyelesaiannya pada tanggal 10 Agustus 2017.

Edaran tersebut memuat lampiran mengenai pokok-pokok kebijakan dalam penyusunan Pra RKPA-SKPD dan Pra RKPA-SKPKD dilengkapi juga dengan lampiran mengenai Pagu Anggaran SKPD/Unit Kerja untuk Dinas Pariwisata sebesar Rp 31,357,928,580. Dalam pembuatan RKPA ini

Dinas Pariwisata Kota Yogyakarta memiliki waktu kurang lebih selama satu tahun terhitung dari tanggal 9 Agustus 2016- 10 Agustus 2017. Kemudian setelah menyelesaikan RKPA tersebut BAPPEDA mengundang semua SKPD untuk melakukan pengujian/eksaminasi usulan pra RKPA-SKPD dan Pra RKPA-SKPKD TA 2017.

Isi dari mandat organisasi yang lainnya tertulis didalam surat edaran dengan perihal penyusunan renstra OPD tahun 2017-2022 diterima pada tanggal 9 Juni 2017. Mengemukakan bahwa setiap OPD di lingkungan pemerintah Kota Yogyakarta diminta untuk segera menyusun Rancangan Rencana Strategis (Renstra) OPD tahun 2017-2022 dengan berpedoman pada Rancangan Awal RPJMD Kota Yogyakarta tahun 2017-2022. Mempertimbangkan kemampuan keuangan Pemerintah kota Yogyakarta pada tahun tersebut. Format untuk merancang renstra OPD terlampir dilalam surat edaran dari walikota tersebut dengan *deadline* pengiriman berkas lengkap tertanggal 3 Juli 2017 (Surat Edaran Terlampir).

Didalam edaran tersebut tidak ada catatan khusus yang ditujukan bagi Dinas Pariwisata. Tahapan dan tata cara penyusunan Rencana Strategi Organisasi Perangkat Daerah (Renstra OPD) juga telah dilampirkan secara lengkap dalam surat edaran tersebut. Dinas Pariwisata kota Yogyakarta memiliki waktu pengerjaan kurang lebih satu bulan untuk menyelesaikan Renstra tersebut terhitung dari tanggal 9 Juni 2017- 3 Juli 2017.

Dinas Pariwisata Kota Yogyakarta telah berusaha mengidentifikasi mandat organisasi, dengan contoh adalah surat edaran tersebut yang

termaksud dalam mandat organisasi formal. Sebagaimana yang diungkan oleh Bryson:

Memperjelas mandat organisasi seperti mandat formal dan informal yang ditempatkan pada organisasi adalah keharusan yang dihadapi organisasi. Semua biasanya sudah tertuang dalam peraturan, piagam, pasal-pasal dan perjanjian yang merupakan mandat formal organisasi (M.Bryson, *Perencanaan Strategi bagi Organisasi Sosial*. Edisi Terjemahan M. Miftahuddin, 2005).

Mandat organisasi formal adalah mandat yang berupa tulisan yang disahkan seperti peraturan, piagam, maupun dalam bentuk perjanjian. Sedangkan mandat informal organisasi adalah berupa kegiatan yang dilakukan dengan tujuan membahas mandat organisasi lainnya yang belum berbentuk mandat formal seperti dengan mengadakan rapat-rapat kerja baik internal SKPD ataupun diluar SKPD.

Seperti yang diungkapkan oleh Bapak Agung Nugroho Staf bagian Keuangan Dinas Pariwisata Kota Yogyakarta ini mengungkapkan bahwa mandat organisasi itu banyak adanya di perda sebagai mandat formalnya, mandat informalnya adalah keputusan yang diambil kepala kantor untuk menyikapi adanya perda tersebut.

“ya yang formal itu ada di kebijakan melalui perda, kalau kita ya lewat APBD yang kemudian di *Breakdown* ada perwalnya juga. Untuk pelaksanaannya misalkan saja ini sekarang ada bentuk belanja tidak boleh pakai uang tunai, masuk ke perwal kemudian ada instruksi walikota yang harus kita laksanakan dalam rangka menjalankan amanat anggaran belanja itu. Kemudian ada juga keputusan dari kepala kantor/ Kepala Dinas Pariwisata sendiri untuk itu” (wawancara pada hari Jumat tanggal 20 Oktober 2017)

Dari penyampaian bapak Agung Nugroho diatas menyatakan bahwa sebenarnya internal SKPD sudah mampu mengidentifikasi mandat

organisasi yang ada. Dalam kasus tersebut mandat formalnya berupa Perda dan perwal yang tertulis secara sah, kemudian mandat informalnya adalah keputusan dari kepala kantor atas masalah yang dihadapi bagian keuangan tersebut.

Identifikasi mengenai mandat organisasi pada Dinas Pariwisata Kota Yogyakarta secara garis besar sudah sesuai dengan teori yang ada. menjadikan peraturan yang ada menjadi mandat organisasi ibaratnya seperti memberikan jawaban dari soal yang tengah dipertanyakan. Mandat formal dan informal ini sudah menjadi kesepahaman yang ada sejak lama dan berlangsung hingga sekarang, sehingga mereka berperinsip bahwa dengan mengikuti mandat yang ada semua akan aman dan terkendali.

3.1.3 Memperjelas misi dan nilai-nilai organisasi

Memperjelas misi organisasi ini dimaksudkan lebih dari sekedar mempertegas keberadaan dari organisasi itu sendiri. Memperjelas misi dimaksudkan juga agar mengurangi adanya konflik dari luar organisasi. Dinas Pariwisata Kota Yogyakarta yang secara hirarkinya merupakan OPD baru dikalangan Pemerintahan Kota Yogyakarta juga tetap diwajibkan memiliki misi yang digunakan sebagai target organisasi.

Untuk saat ini Dinas Pariwisata Kota Yogyakarta yang baru saja menjadi SKPD baru masih pada tahap perencanaan visi dan misi yang bisa saja berubah dikarenakan tidak diterima atau tidak sesuai dengan visi dan misi Walikota Yogyakarta, sehingga untuk saat ini visi dan misi Dinas

Pariwisata Kota Yogyakarta masih berupa draf perencanaan. Sebagaimana yang diungkapkan oleh bapak Agung Dini Wahyudi Kepala Bidang Perencanaan, Evaluasi dan Pelaporan berikut ini:

“Visi misi Dinas Pariwisata Kota Yogyakarta untuk saat ini masih dalam bentuk draf karena masih dalam proses pembuatan renstra yang masih menunggu disetujuinya visi misi tersebut di tingkat Bappeda, Walikota. Nanti dipertimbangkan apakah selaras dengan visi misi walikota dengan renstranya. Ya, hal ini dikarenakan kita ini SKPD baru mbak, jadi kita buat baru lagi visi misinya.” (wawancara pada hari Jumat, 18 Agustus 2017)

Berikut ini adalah misi organisasi dari Dinas Pariwisata Kota Yogyakarta :

MISI

- a. Mengoptimalkan potensi objek dan daya tarik wisata yang ada di Kota Yogyakarta sebagai aset utama kepariwisataan, sehingga mampu meningkatkan pendapatan daerah dan masyarakat.
- b. Membuat perencanaan pembangunan pariwisata Kota Yogyakarta secara komprehensif, terpadu dan berkelanjutan dengan tetap mengedepankan prinsip pelestarian dan pengembangan pariwisata lokal.
- c. Membangun kemitraan yang kondusif antara pemerintah, masyarakat, dan swasta/pengusaha dalam mengembangkan pariwisata Kota Yogyakarta.
- d. Meningkatkan peran aktif dan apresiasi masyarakat serta swasta/pengusaha dalam memajukan pariwisata Kota Yogyakarta.

- e. Meningkatkan kualitas dan profesionalisme sumber daya manusia bidang pariwisata.
- f. Mengembangkan kelembagaan pariwisata dalam rangka mendorong terwujudnya kepariwisataan yang berkelanjutan.
- g. Menumbuhkan sikap sadar wisata pada semua komponen masyarakat Yogyakarta.
- h. Memberikan Pelayanan prima dan informasi pariwisata yang memadai.

Misi menekankan pada kejelasan dari tujuan organisasi tersebut atau bisa juga berarti mengapa organisasi tersebut harus melakukan apa yang dilakukannya selama ini (M.Bryson, Perencanaan Strategi bagi Organisasi Sosial. Edisi Terjemahan M. Miftahuddin, 2005).

Dinas Pariwisata Kota Yogyakarta yang bertugas mengelola kepariwisataan Kota Yogyakarta memiliki beberapa target/tujuan yang harus tercapai dengan adanya misi tersebut. seperti misi yang ada di poin (a) yaitu Mengoptimalkan potensi objek dan daya tarik wisata yang ada di Kota Yogyakarta. Saat ini Dinas Pariwisata Kota Yogyakarta sedang gencar membentuk kampung-kampung wisata yang diharapkan bisa menjadi potensi objek wisata baru di Kota Yogyakarta. Seperti yang diungkapkan oleh Bapak Agung Dini, Kepala Bidang Perencanaan, Evaluasi dan Pelaporan :

“Kalau Kota itu agak sulit dan kompleks, jadi sebagian besar objek wisata di Kota Jogja itu dimiliki oleh swasta ataupun pribadi. Makanya tidak dibawah Dinas Pariwisata langsung. Dinas pun hanya melakukan pembinaan, fasilitasi dan tidak ikut andil langsung kecuali Taman Pintar. Untuk saat ini kita mendorong pembentukan kampung wisata. Kampung wisata yang sudah ada sekarang itu 17,

dan kita sedang upayakan akreditasinya, mempertahankan kondisinya apakah termasuk dalam kategori masih tumbuh, berkembang atau mandiri. Sebab kampung wisata ini bisa jadi destinasi wisata baru.” (wawancara pada hari Jumat, 18 Agustus 2017)

Konsep dari adanya pengembangan potensi kampung wisata ini juga sebenarnya berkaitan dengan misi poin (b) dimana Dinas Pariwisata Kota Yogyakarta merencanakan pembangunan pariwisata yang berkelanjutan dengan mengedepankan prinsip pelestarian dan pengembangan pariwisata lokal. Pada dasarnya misi organisasi yang disebutkan diatas tadi merupakan landasan bagi Dinas Pariwisata Kota Yogyakarta untuk membuat program kegiatan. Misi yang disampaikan juga sudah jelas dan terfokus pada pengembangan pariwisata Kota Yogyakarta.

Sebagaimana draf misi yang tertuang tersebut menjadikan sebagai identitas dari Dinas Pariwisata Kota Yogyakarta dan juga misi tersebut menjadi nilai-nilai organisasi yang harus dijunjung tinggi keberhasilannya. maka dari itu untuk mewujudkan misi tersebut dibuatlah program kegiatan sebagai wadah pencapaian misi tersebut.

3.1.4 Identifikasi lingkungan eksternal dan internal

Proses perencanaan strategis adalah penyediaan dan mendeskripsikan seluruh informasi mengenai kekuatan dan kelemahan internal organisasi yang berhubungan juga dengan peluang dan ancaman eksternal yang dihadapi. Dimana setiap strategi yang efektif akan mendapatkan keuntungan dari kekuatan dan peluang serta meminimalisir

adanya kelemahan dan ancaman (M.Bryson, Perencanaan Strategi bagi Organisasi Sosial. Edisi Terjemahan M. Miftahuddin, 2005).

Hasil wawancara bersama narasumber Bapak Agung Dini mengungkapkan bahwa, peluang sektor pariwisata kota Yogyakarta selama ini dinilai cukup bisa diandalkan dan dapat dilihat dari banyaknya potensi yang dimiliki oleh Kota Yogyakarta berupa hotel yang cukup banyak, tempat kuliner yang juga banyak, Malioboro yang masih menjadi idola para wisatawan, dan juga ada Taman Pintar yang membuat beberapa kalangan tertarik untuk mengunjunginya.

“Peluang Dinas, Dinas Pariwisata Kota itu kan kalau dilihat dari fakta sekarang 80% PAD Kota Jogja itu dari sektor pariwisata. Turunan pariwisata itu ada destinasinya, hotelnya, nanti ada yang jual makanan dsb. Ada juga dari unsur pajak. Kalau dilihat dari segi politis berarti sebenarnya semuanya terpengaruh, dari segi ekonominya karena mempunyai pengaruh yang cukup besar untuk menggerakkan roda perekonomian kota Jogja itu sendiri karena sebagian besar berasal dari sektor pariwisata. Kota Jogja itu kan tidak punya industri, karena memang bukan kota industri, pertambangan juga kita tidak punya. Kalau kampus di Kota Jogja kalah sama yang ada di Sleman ataupun Bantul, jadi yang dapat menggerakkan roda perekonomian ya hanya pariwisata dengan sebagai turunannya tadi. Kalau dari segi sosial, masyarakat itu merasa tinggal di kota, dan kotanya memiliki potensi di bidang pariwisata maka mereka berharap dapat merasakan manfaat dari situ, khususnya dalam pariwisata. Jadi akan kita coba terus agar seluruh masyarakat Kota Jogja dapat merasakan manisnya pariwisata. Karena selama ini yang merasakan baru sebagian masyarakat belum seluruhnya.” (wawancara pada hari Jumat, 18 Agustus 2017)

Untuk ancamannya, yang menjadi momok menakutkan bagi pariwisata Kota Yogyakarta adalah adanya kompetitor yang disebutkan oleh narasumber. Adanya daya saing yang cukup tinggi dan bisa mempengaruhi sektor pariwisata Kota Yogyakarta. Selain itu nanti akan ada

bandara baru yang sedang di bangun di daerah Kulon Progo. Hal ini akan membuat Sektor Pariwisata Kota Yogyakarta untuk berjuang lebih keras agar tidak menurunkan citra Kota Jogja itu sendiri.

“Ancaman kita itu adanya kompetitor, kompetitor Kota Jogja sendiri kalau berdasarkan klaster dari kementerian pariwisata adalah magelang, solo, semarang. Ancaman kedepan yang jelas dan nyata adalah adanya bandara baru di daerah Kulonprogo. Sehingga kita harus berupaya untuk Kota Jogja ini tidak kalah pamornya dengan kompetitor-kompetitor kita.” (wawancara pada hari Jumat, 18 Agustus 2017)

Selanjutnya dalam segi internal yaitu Kekuatan yang dimiliki sektor pariwisata Kota Yogyakarta adalah kota yang semua kegiatannya berbasis budaya. Kebudayaan itu bisa menopang pariwisata untuk menarik wisatawan dengan produk-produk kebudayaan yang dihasilkan berupa atraksi kebudayaan, kulinernya yang bercitrakan kebudayaan tradisional jogja, dan juga hasil kerajinan yang menarik dan hanya ada di Jogja. Seperti yang dipaparkan oleh narasumber berikut ini.

“Kekuatan sebenarnya Kota itu berbasis budaya, jadi jualan apapun di kota Jogja itu dikemas dan berbasis budaya. Budaya itu nanti bisa berupa atraksi, kearah prodak-prodak pariwisatanya, kuliner atau kerajinan, juga dibuat kampung wisata. Jadi seperti ini banyak orang berwisata ke jogja itu mau hidup sebagai orang Jogja. Mau merasakan hidup seperti orang jogja, tinggal dirumah yang khas Jogjanya, beraktifitas layaknya orang jogja. Selain itu, kekuatan kita juga ada di fasilitas yang sudah ada dan lengkap. Kita punya transportasi yang merakyat, lengkap dan cukup baik. Hal ini membantu wisatawan agar dapat menjangkai segala objek wisata yang berada di DIY atau ke kompetitor kita.” (wawancara pada hari Jumat, 18 Agustus 2017)

Selain itu kelemahan dari sektor pariwisata Kota Yogyakarta ada pada akses mobilitas transportasinya. Hal ini dinilai belum terlalu nyaman bagi para wisatawan. Selain itu kelemahan yang paling mendasar adalah

belum adanya kesadaran wisata bagi para pelaku wisata sehingga terkadang terkesan sangat merugikan dan merusak citra pariwisata Jogja, ungkap narasumber.

“Kelemahannya ada pada akses mobilitas transportasinya bagi kendaraan umum karena sarana dan prasarana jalan itu yang utama. Secara umum akses di Jogja itu belum terlalu nyaman bagi wisatawan. Untuk saat ini hanya bisa mengandalkan transjogja dan untuk transportasi lain seperti becak, bentor itu tidak bisa kita kendalikan. Selain itu yang menjadi kelemahan yang paling mendasar yaitu, kesadaran wisata dari para pelaku wisata, namanya tempat wisata jadi orang-orang akan berbondong-bondong hanya untuk mendapatkan benefit sebanyak-banyaknya yang parahnya lagi sampai menghalalkan segala cara.” (wawancara pada hari Jumat, 18 Agustus 2017)

Dari temuan tersebut Dinas Pariwisata Kota Yogyakarta melalui unit/bidang Perencanaan, Evaluasi dan Pelaporan sudah mampu menjabarkan dan mendeskripsikan masalah internal dan eksternal yang dihadapi Dinas Pariwisata Kota Yogyakarta bagi Pariwisata Kota Yogyakarta dari segi penjabaran eksternal yaitu peluang dan ancaman serta internalnya yaitu kekuatan dan kelemahan. Hasil dari analisis lingkungan internal dan eksternal inilah yang akan menjadi bahan pertimbangan dalam pembuatan strategi maupun pemutusan program kegiatan yang akan dilakukan.

Kemudian peneliti mencoba untuk menganalisis lingkungan internal dan eksternal untuk membuat strategi yang biasa disebut dengan Analisis SWOT. Analisis tersebut dapat dilihat pada tabel dibawah ini,

Tabel 1.3 Analisis SWOT

SWOT	STRENGTH (S) Kekuatan	WEAKNESS (W) Kelemahan
------	--------------------------	---------------------------

	<ul style="list-style-type: none"> - Kota yang berbasis Budaya, - Fasilitas yang lengkap, - Transportasi yang merakyat, - Produk kerajinan yang berbasis budaya, - Kuliner, - Pesona Malioboro. 	<ul style="list-style-type: none"> - Akses mobilitas yang kurang nyaman, - Kesadaran wisata bagi para pelaku wisata, - Kendaraan becak dan bentor tidak bisa dikendalikan keberadaannya.
OPPORTUNITY (O) Peluang	Strategi (SO)	Strategi (WO)
<ul style="list-style-type: none"> - Pariwisata menjadi penggerak roda ekonomi, - Tingginya minat wisatawan untuk datang ke Jogja, - Jogja mampu membuat objek wisata baru menyesuaikan keinginan pasar. 	<ul style="list-style-type: none"> - Meningkatkan Kreatifitas dan Inovasi pada produk kerajinan, kuliner - Memperbaiki sistem transportasi dengan lebih baik lagi, - Meningkatkan kenyamanan, keamanan, dan kemudahan bagi pelayanan dalam melakukan transaksi apapun dalam bidang pariwisata. - Menyajikan hal yang menarik wisatawan di daerah Malioboro, ataupun berupa atraksi dll - Memanfaatkan media sosial sebagai wadah promosi dan informasi dan harus selalu update. 	<ul style="list-style-type: none"> - Memberikan pelatihan, pengarahan, bahkan pemberian modal bagi masyarakat non pelaku pariwisata ataupun pelaku wisata. - Memberikan akses yang mudah untuk penetapan tarif becak, bentor di Jogja agar tidak merugikan wisatawan, - Memfasilitasi akses yang ada untuk mendukung adanya objek wisata baru Kota Jogja.
THREAT (T) Ancaman	Strategi (ST)	Strategi (WT)
<ul style="list-style-type: none"> - Dibangunnya bandara baru Kulon progo, - Adanya Kompetitor, - Meningkatnya daya 	<ul style="list-style-type: none"> - Melakukan pelatihan kepariwisataan bagi seluruh kalangan di 	<ul style="list-style-type: none"> - Bekerja sama dengan pihak-pihak terkait seperti, Dinas Perhubungan,

saing pariwisata,	<p>Kota Yogyakarta,</p> <ul style="list-style-type: none"> - Meningkatkan mutu pelayanan, - Membuat akses yang lebih mudah, - Menawarkan produk baru yang lain dan hanya ada di Jogja. 	<p>Dinas Kebudayaan, Dinas Tata Kota, dll yang memberikan andil besar dalam meningkatkan mutu pelayanan, keamanan, kenyamanan sehingga Kota Jogja tetap menjadi tujuan Wisata yang dirindukan.</p>
-------------------	---	--

Analisis SWOT diatas menghasilkan beberapa strategi yang bisa menjadi rujukan bagi Dinas Pariwisata Kota Yogyakarta. Strategi-strategi tersebut yaitu :

1. Meningkatkan Kreatifitas dan Inovasi pada produk kerajinan, kuliner
2. Memperbaiki sistem transportasi dengan lebih baik lagi,
3. Meningkatkan kenyamanan, keamanan, dan kemudahan bagi pelayanan dalam melakukan transaksi apapun dalam bidang pariwisata.
4. Menyajikan hal yang menarik wisatawan di daerah Malioboro, ataupun berupa atraksi dll
5. Memanfaatkan media sosial sebagai wadah promosi dan informasi dan harus selalu update.
6. Memberikan pelatihan, pengarahan, bahkan pemberian modal bagi masyarakat non pelaku pariwisata ataupun pelaku wisata.
7. Memberikan akses yang mudah untuk penetapan tarif becak, bentor di Jogja agar tidak merugikan wisatawan,

8. Memfasilitasi akses yang ada untuk mendukung adanya objek wisata baru Kota Jogja.
9. Melakukan pelatihan kepariwisataan bagi seluruh kalangan di Kota Yogyakarta,
10. Meningkatkan mutu pelayanan,
11. Membuat akses yang lebih mudah,
12. Menawarkan produk baru yang lain dan hanya ada di Jogja.
13. Bekerja sama dengan pihak-pihak terkait seperti, Dinas Perhubungan, Dinas Kebudayaan, Dinas Tata Kota, dll yang memberikan andil besar dalam meningkatkan mutu pelayanan, keamanan, kenyamanan sehingga Kota Jogja tetap menjadi tujuan Wisata yang dirindukan.

3.1.5 Mengidentifikasi isu strategis yang sedang dihadapi

Tahap selanjutnya adalah mengidentifikasi isu strategis yang sedang dihadapi oleh Dinas Pariwisata Kota Yogyakarta dalam hal kepariwisataannya. Isu strategis bisa berasal dari internal dan eksternal Dinas Pariwisata Kota Yogyakarta sebagaimana yang akan dibahas berikut ini.

Mengidentifikasi isu strategis merupakan langkah penting dalam upaya pembuatan strategi perencanaan di segala bidang, tak terkecuali di bidang Pariwisata yang dilakukan oleh Dinas Pariwisata Kota Yogyakarta. Dalam melakukan perencanaan pertama-tama harus membahas isu strategis terlebih dahulu, kemudian perencanaan itu harus selaras dengan segala

bentuk renstra yang lebih dulu diterbitkan. Dalam hal ini seperti renstra kementerian, renstra Pemda DIY, serta dilihat juga dari nawacita presiden, gubernur dan walikota sehingga perencanaan itu terbentuk dari hasil penyelarasan *top and down*. Sebagaimana yang dikemukakan oleh narasumber Bapak Agung Dini Kepala Bagian Perencanaan, Pelaporan dan Evaluasi.

“Kita membahas isu strategisnya dulu, untuk menentukan isu strategis yang untuk 5 tahun kedepan itu dapat dilihat dari berbagai hal mbak, misalnya renstra kementerian, renstra pemda DIY, terus nanti dilihat juga dari nawacita presiden, provinsi, walikota intinya yang bisa masuk dan terkait dan mencakup itu semua dan juga tidak lepas dari kajian strategi lingkungan hidup, agar bisa diprediksi apakah bisa *clap* atau malah bertabrakan. Jadi perencanaan dari *top* sampai *down* itu semua ada korelasinya jadi tidak sendiri-sendiri.” (wawancara pada hari Jumat, 18 Agustus 2017)

Identifikasi isu strategis membahas tentang persoalan kebijakan yang mempengaruhi mandat, misi dan nilai-nilai, tingkat dan campuran produk atau pelayanan klien, pengguna atau pembayar, biaya keuangan atau manajemen organisasi (M.Bryson, Perencanaan Strategi bagi Organisasi Sosial. Edisi Terjemahan M. Miftahuddin, 2005).

Hal pertama yang harus dilakukan adalah melakukan pembahasan mengenai isu strategis, dengan ruang lingkup Kota Yogyakarta dan lebih spesifik lagi berada di Dinas Pariwisata Kota Jogja. Jika kita melihat pada dokumen Rencana Kerja Pemerintah Daerah (RKPD) Kota Yogyakarta TA 2017 maka akan dijabarkan secara lengkap pembahasan mengenai isu strategis, sehingga berikut ini peneliti jabarkan secara singkat :

1. Bidang Sosial

a. Kependudukan dan Catatan Sipil;

Pokok isu strategisnya adalah Pengendalian Kependudukan di Kota Yogyakarta.

b. Kesehatan;

Bidang ini memiliki isu strategis yang cukup penting seperti,

a) Belum optimalnya sistem pelayanan kesehatan serta pemberdayaan masyarakat untuk meningkatkan derajat kesehatan masyarakat

b) Masih tingginya kasus penyakit menular dan tidak menular

c) Tingginya usia remaja (15-24).

c. Keluarga berencana

Isu strategis yang menjadi prioritas yaitu Pengetahuan kesehatan reproduksi yang belum memadai.

d. Pendidikan

Rumusan isu strategis di bidang pendidikan adalah kesiapan pendidikan Kota Yogyakarta yang berbasiskan kekuatan revolusi mental dalam pemenuhan akses pendidikan bagi semua warganya sehingga menghasilkan lulusan yang berkualitas, berbudaya, berbudi pekerti luhur, kompeten dan berdaya saing.

e. Sosial

Isu strategis yang terkait dengan urusan sosial adalah masih rendahnya penanganan terhadap masyarakat kelompok rentan

(terkait dengan penyediaan infrastruktur, aksesibilitas dan tenaga pendamping yang kompeten)

f. Kebudayaan

Terkait dengan isu strategis dalam urusan kebudayaan adalah belum optimalnya pengembangan budaya lokal termasuk pengelolaan budaya dan pengembangan keragaman seni dan budaya serta pemberdayaan lembaga budaya.

g. Pemberdayaan Perempuan dan Anak

Belum optimalnya pemberdayaan perempuan dan kesetaraan gender, serta kurangnya perlindungan terhadap perempuan dan anak, menjadi topik isu strategis dalam urusan ini.

h. Kepemudaan dan Olah Raga

Isu strategis yang terkait dengan urusan kepemudaan dan olah raga adalah masih rendahnya kualitas kepemudaan serta masih belum optimalnya pembinaan dan pengembangan olahraga.

2. Bidang Ekonomi

Isu strategisnya memiliki poin penting yaitu,

a) masih tingginya angka kemiskinan dan ketimpangan

b) relatif tingginya angka pengangguran dan terbatasnya kesempatan kerja

c) belum optimalnya pengelolaan pariwisata.

3. Bidang Fisik

a. Tata Ruang dan Lingkungan Hidup

Memiliki isu strategis yaitu pengendalian pemanfaatan ruang yang kurang optimal.

b. Permukiman, Sarana dan Prasarana Perkotaan

Isu strategis pada urusan ini adalah,

- a) keterbatasan persediaan air bersih
- b) kecenderungan perubahan alih fungsi prasarana ruang publik menjadi ruang privat
- c) belum optimalnya fasilitas penyediaan sanitasi.

c. Transportasi

Pokok isu strategis bidang transportasi Kota Yogyakarta adalah masih rendahnya peran angkutan umum di Kota Yogyakarta dalam mendukung mobilitas perkotaan yang akan berdampak pada penurunan kinerja lalu lintas, kualitas lingkungan dan percepatan pembangunan yang berkelanjutan.

4. Bidang Pemerintahan

- a. Tata Pemerintahan, isu strategisnya yaitu Agenda *road map* reformasi birokrasi yang belum selesai dari segi implementasi.
- b. Aparatur Pemerintah Daerah, isu strategisnya mengenai Penyelenggaraan manajemen kepegawaian yang belum berbasis kompetensi.
- c. Hukum, dalam hal ini isu strategisnya adalah Sulitnya mencapai koherensi hukum ditingkat lokal, dengan provinsi dan tingkat

nasional, sehingga belum terpenuhi kebutuhan produk hukum yang mencakup kuantitas, kualitas dan kejelasan objek hukum.

- d. Informasi, isi strategisnya adalah Belum semua OPD terjangkau dalam pelayanan IT.
- e. Kesatuan Bangsa dan Politik, pokok isu strategis nya adalah Upaya preventif dan pengendalian konflik SARA di Kota Yogyakarta yang belum terkondisikan.
- f. Keamanan dan Ketertiban, yang menjadi isu strategisnya yaitu Penurunan Partisipasi dan peran serta masyarakat dalam mewujudkan ketentraman dan ketertiban umum di Kota Yogyakarta.
- g. Penyelenggaraan Pelayanan Bencana, sehingga untuk urusan ini isu strategisnya adalah Belum tersedianya rancangan sistem yang terpadu antara pemerintah, swasta dan masyarakat dalam penanganan bencana secara luas (Dokumen Rencana RKPD 2017).

Sektor Pariwisata Kota Yogyakarta masuk juga dalam isu strategis yang dibahas, yaitu termaksud dalam bidang ekonomi. Dimana masalah yang termaksud sektor pariwisata tersebut adalah belum ada optimalisasi dalam pengelolaan pariwisata Kota Yogyakarta.

Internal Dinas Pariwisata Kota Yogyakarta sendiri memiliki beberapa isu strategis yang dianggap sangat berpengaruh terhadap keberlangsungan program yang dijalankan. Isu strategis ini berada didalam internal Dinas Pariwisata Kota Yogyakarta sebagaimana yang dihadapi oleh

Bidang Keuangan, Bidang Ekonomi Kreatif dan Atraksi Pariwisata Dinas Pariwisata Kota Yogyakarta.

Isu strategis yang dialami Bagian Keuangan salah satunya adalah mulai berlakunya peraturan terbaru dari mendagri untuk melakukan segala macam transaksi belanja menggunakan non tunai. Hal ini lah yang menjadi polemik baru yang dihadapi Bidang Keuangan sebagaimana yang disampaikan oleh Bapak Agung Nugroho, staf Bagian Keuangan berikut.

“Kami juga ikut membahas isu strategis, ini ada perubahan mulai 2017 semua bentuk belanja berubah dari uang tunai menjadi uang non tunai. Kan sebenarnya itu juga isu strategis to, dalam internal kami tentunya. Kenapa harus ada ada perubahan seperti itu? Ternyata ada instruksi dari Mendagri bahwa semua bentuk belanja baik di kementrian, lembaga, departemen, bahkan SKPD kalau bisa menggunakan transaksi non tunai tidak ada lagi uang tunai di kantor. Itu yang dihadapi bagian keuangan untuk saat ini.” (Wawancara pada hari Jumat, 20 Oktober 2017)

Lain halnya dengan isu strategis yang dihadapi oleh Bidang Ekonomi Kreatif dan Atraksi Pariwisata, menurut Bapak Krismonoaji selaku kepala bidangnya mengungkapkan bahwa yang menjadi isu strategis di Bidang Ekonomi Kreatif dan Atraksi Pariwisata adalah semakin banyaknya wisatawan dan pertumbuhan ekonomi kreatif masyarakat.

“Isu strategisnya? Ya seperti banyaknya wisatawan, tumbuhnya ekonomi kreatif masyarakat yang bertujuan langsung untuk meningkatkan pariwisata Kota Yogyakarta.” (Wawancara pada hari Senin, 23 Oktober 2017)

Jika dokumen RKPD 2017 memuat isu strategis dari segi eksternal maka pendapat dan penyampaian dari perwakilan bidang yang ada di Dinas Pariwisata kota Yogyakarta merupakan isu strategis dari segi internal. Namun, sejatinya yang di ajukan adalah isu strategis yang ada di eksternal

Dinas Pariwisata Kota Yogyakarta sesuai dengan mandat organisasi yang telah tertulis dalam beberapa surat edaran walikota.

Dinas Pariwisata Kota Yogyakarta dalam hal ini sesuai dengan teori yang dikemukakan oleh Bryson. Mereka melakukan pembahasan mengenai isu strategis terlebih dahulu dan juga memaparkannya dalam bentuk laporan ataupun perencanaan tertulis. Hal ini mempermudah masyarakat dalam mengamati dan juga mengawasi kinerja pemerintah.

3.1.6 Melakukan perumusan strategi

Sebelum beralih untuk melakukan perumusan strategi, Dinas Pariwisata Kota Yogyakarta juga harus memperhatikan beberapa kebijakan yang akan berpengaruh terhadap program yang akan diputuskan nantinya. Dalam hal ini adalah kebijakan untuk peningkatan PAD, sehingga dalam melakukan perencanaan program bisa sesuai dengan kebijakan yang ada.

Kebijakan tersebut di muat dalam dokumen surat edaran yang membahas mengenai Pedoman Penyusunan Pra RKA-SKPD dan Pra RKA-SKPKD Tahun 2017 dengan lampirannya berupa pokok-pokok kebijakan penyusunan Pra RKA-SKPD dan Pra RKA-SKPKD Tahun Anggaran 2017 yang membahas mengenai Pendapatan Daerah. Maka peneliti akan memaparkannya sebagai berikut :

A. Pendapatan Asli Daerah (PAD)

1. Penganggaran pajak daerah dan retribusi daerah :

a) Peraturan daerah tentang pajak daerah dan retribusi daerah perpedoman pada Undang-Undang Nomor 28 Tahun 2009 tentang Pajak Daerah dan Retribusi Daerah dan Peraturan Pemerintah Nomor 97 Tahun 2012 tentang Retribusi Pengendalian Lalu Lintas dan Retribusi Perpanjangan Izin Mempekerjakan Tenaga Kerja Asing.

b) Penetapan target pajak daerah dan retribusi daerah harus didasarkan pada data potensi pajak daerah dan retribusi daerah serta memperhatikan perkiraan pertumbuhan ekonomi pada tahun 2018 yang berpotensi terhadap target pendapatan pajak daerah dan retribusi daerah serta realisasi penerimaan pajak dan retribusi daerah tahun sebelumnya.

Terkait dengan hal tersebut, maka harus melakukan upaya peningkatan pendapatan daerah yang bersumber dari pajak daerah dan retribusi daerah.

c) Dalam rangka mengoptimalkan pendapatan daerah yang bersumber dari pajak daerah dan retribusi daerah, harus melakukan kegiatan penghimpunan data objek dan subjek pajak daerah dan retribusi daerah, penentuan besarnya pajak daerah dan retribusi daerah kepada wajib pajak daerah dan retribusi daerah serta pengawasan penyetorannya.

d) Pendapatan yang bersumber dari pajak kendaraan bermotor paling sedikit 10% (Sepuluh persen), termaksud yang

dibagihasilkan pada kabupaten/kota, dialokasikan untuk mendanai pembangunan dan atau pemeliharaan jalan serta peningkatan moda dan sarana transportasi umum sebagai diamanatkan dalam pasal 8 ayat (5) Undang-Undang Nomor 28 Tahun 2009.

- e) Pendapatan yang bersumber dari pajak rokok, termaksud yang dibagihasilkan kepada kabupaten/kota, dialokasikan paling sedikit 15% (lima belas persen) untuk mendanai pelayanan kesehatan masyarakat dan penegakan hukum oleh aparat yang berwenang sebagaimana diamanatkan pada pasal 31 Undang-Undang Nomor 28 Tahun 2009.

Selanjutnya, pelayanan kesehatan masyarakat yang didanai dari pajak rokok mempedonani Peraturan Pemerintah Nomor 55 tahun 2016 tentang Ketentuan Umum dan Tata Cara Pemungutan Pajak Daerah dan Peraturan Menteri Kesehatan Nomor 40 Tahun 2016 tentang Petunjuk Teknis Penggunaan Pajak Rokok untuk pendanaan pelayanan kesehatan masyarakat.

- f) Pendapatan yang bersumber dari pajak penerangan jalan sebagian dialokasikan untuk penyediaan penerangan jalan sebagaimana yang diamanatkan dalam pasal 56 ayat (3) Undang-Undang Nomor 28 Tahun 2009.

2. Penganggaran hasil pengelolaan kekayaan daerah yang dipisahkan memperhatikan potensi penerimaan tahun anggaran 2018 dengan memperhitungkan rasionalitas nilai kekayaan daerah yang dipisahkan dan memperhatikan perolehan manfaat ekonomi, sosial dan atau manfaat lainnya dalam jangka waktu tertentu, dengan berpedoman pada Peraturan Menteri Dalam Negeri Nomor 52 Tahun 2012 tentang Pedoman Pengelolaan Investasi Daerah.
3. Penganggaran Lain-lain PAD yang sah :
 - a) Pendapatan hasil pengelolaan dana bergulir sebagai salah satu bentuk investasi jangka panjang non permanen, dianggarkan pada akun pendapatan, kelompok PAD, jenis lain-lain PAD yang sah, objek hasil pengelolaan dana bergulir, rincian objek hasil pengelolaan dana bergulir dari kelompok masyarakat penerima.
 - b) Pendapatan bunga dan jasa giro dari dana cadangan, dianggarkan pada akun pendapatan, kelompok PAD, jenis lain-lain PAD yang sah, objek bunga atau jasa giro dana cadangan, rincian objek bunga dan jasa giro dana cadangan sesuai peruntukan.
 - c) Pendapatan atas denda pajak daerah dan retribusi daerah dianggarkan pada akun pendapatan, kelompok PAD, jenis lain-lain PAD yang sah dan diuraikan ke dalam objek dan rincian objek sesuai kode rekening berkenaan.

d) Pendapatan dari pengembalian dianggarkan pada akun pendapatan, kelompok PAD, jenis lain-lain PAD yang sah dan diuraikan ke dalam objek dan rincian objek sesuai kode rekening berkenaan (Dokumen Pedoman Penyusunan Pra RKA-SKPD dan Pra RKA-SKPKD Tahun 2017).

Kemudian tertulis didalam dokumen RKPD Kota Yogyakarta 2017 yang disahkan Walikota melalui Peraturan Walikota Nomor 88 tahun 2016 mengemukakan arah kebijakan Pendapatan Asli Daerah pada tahun anggaran 2017, yang meliputi:

1. Pengoplimalan atas PAD dengan mempertimbangkan kondisi perekonomian yang dialami pada tahun-tahun sebelumnya, perkiraan pertumbuhan ekonomi pada tahun 2017, serta realisasi penerimaan PAD tahun sebelumnya, menggali potensi PAD, dan ketentuan perundangan yang terkait.
2. Kebijakan penerimaan pajak daerah dan retribusi daerah mengacu pada Undang-Undang Nomor 28 Tahun 2009 tentang Pajak Daerah dan Retribusi Daerah.
3. Kebijakan PAD harus diupayakan tidak memberatkan dunia usaha dan masyarakat.
4. Dalam merencanakan pendapatan daerah dari hasil pengelolaan kekayaan daerah yang dipisahkan, dihitung secara rasional dengan memperhatikan nilai kekayaan daerah yang dipisahkan, baik dalam bentuk uang maupun

barang serta penyertaan modal dan juga memperhatikan fungsi penyertaan modal tersebut.

5. Mengoptimalkan kekayaan daerah yang tidak dipisahkan dan belum dimanfaatkan untuk dikelola atau bekerjasama dengan pihak ketiga dalam rangka peningkatan PAD.

Pada kesimpulannya antara pra RKPD dan RKPD 2017 merupakan perencanaan dan isu perencanaan didalam bidang keuangan sehingga kebijakan yang dibuatpun bukan berasal dari Dinas Pariwisata namun dari BPKAD Kota Yogyakarta.

Strategi didefinisikan sebagai pola tujuan, kebijakan, program, tindakan, keputusan atau alokasi sumber daya yang menegaskan bagaimana organisasi, apa yang dikerjakan organisasi, mengapa organisasi harus mengerjakan hal itu. Strategi dapat berbeda-beda karena tingkat, fungsi dan kerangka waktu (M.Bryson, Perencanaan Strategi bagi Organisasi Sosial. Edisi Terjemahan M. Miftahuddin, 2005).

Kebijakan yang dibahas sebelumnya merupakan landasan awal bagi pembuatan program dalam pengelolaan isu seperti judul dari penelitian ini yaitu Strategi Perencanaan Dinas Pariwisata Kota Yogyakarta dalam Upaya Peningkatan Pendapatan Daerah (PAD) Sektor Pariwisata. Penentuan program kegiatan sebagaimana yang seharusnya menjadi turunan dari adanya isu strategis. Namun, sebagaimana yang dikemukakan oleh narasumber Bapak Agung Dini bahwa pembentukan program bukan berasal dari Dinas Pariwisata Kota Yogyakarta tapi berasal dari Bappeda.

“Sebenarnya kalau program bukan di Dinas, kalau pembahasan kegiatan itu yang menentukan dari bappeda. Cuma kita dalam satu kegiatan itu apa saja aitemnya. Untuk nama programnya itu sudah di ranah Bappeda. Tapi untuk menjalankan program ada di pihak Dinas Pariwisata sendiri dan langsung menjadi tanggung jawab bidang.” (wawancara pada hari Jumat, 18 Agustus 2017)

Jadi, perumusan strategi bukan berasal dari Dinas Pariwisata Kota Yogyakarta sendiri. Namun merupakan kelanjutan pembahasan dari Bappeda, semua program sudah ditentukan dan dibahas oleh Bappeda. Dinas Pariwisata Kota Yogyakarta hanya bertugas menjalankan program yang telah ditentukan tersebut. Hal ini menjadi sedikit menyimpang dari teori yang ada, dimana organisasi yang menjalaninyalah yang harusnya membuat perencanaan strategi tersebut. Alasannya karena dari perencanaan tersebut akan membuat bagaimana sebaiknya program itu berjalan.

Dinas Pariwisata Kota Yogyakarta sebagai organisasi yang akan melaksanakan program memiliki beberapa kriteria dalam proses pengusulan program, dengan standar yang harus dicapai yaitu sesuai dengan data dan fakta yang ada di Lapangan. Organisasi tersebut juga harus memperhitungkan SDM yang dimiliki, anggaran, isu strategis bahkan program dan kebijakan yang ada di pusat, seperti yang dikemukakan oleh bapak Agung Dini berikut ini.

“Yang pasti data dan fakta dilapangan adalah standar perumusan program kemudian kita juga harus memperhitungkan SDM yang kita punya, anggaran, isu strategis, program kegiatan juga kebijakan dari pusat.” (wawancara pada hari Jumat, 18 Agustus 2017)

Sama dengan apa yang dipaparkan narasumber kepada peneliti, didalam RKPD 2017 yang menyebutkan bahwa prioritas pembangunan daerah yang berhubungan dengan sektor pariwisata yaitu adanya

Pembangunan dan Pertumbuhan Ekonomi dengan sasaran pembangunan yang juga termaksud dalam sektor pariwisata. Target dari Dinas Pariwisata Kota Yogyakarta adalah kunjungan wisata yang meningkat dan lama tinggal wisatawan. Peningkatan PAD tidak memiliki impaknya secara langsung pada sektor pariwisata Kota Yogyakarta namun, diharapkan dari target yang sudah ditentukan dapat pula memberikan pengaruh terhadap peningkatan PAD, begitulah yang disampaikan oleh narasumber Bapak Agung Dini.

“Tidak ada, kalau untuk impaknya langsung tidak bisa kita ukur secara langsung. Karena target kita sebenarnya cuman dua yaitu jumlah kunjungan dan lamanya tinggal. Jadi kita asumsikan aja kalau wisatanya banyak berarti PAD kita meningkat, terlebih lagi bagi para wisatawan yang lama tinggal di Jogja pasti akan berpengaruh juga kepada PAD kita.” (wawancara pada hari Jumat, 18 Agustus 2017)

Pendapat tersebut kemudian didukung oleh Kepala Bidang Ekonomi Kreatif dan Atraksi Pariwisata, Bapak Krismonoaji yang mengungkapkan bahwa secara khusus peningkatan PAD bukanlah tujuan utama tetapi menurutnya dengan adanya ekonomi kreatif dan atraksi pariwisata bisa menjadi salah satu unsur agar PAD itu naik.

“Iya, kalau atraksi dan ekonomi kreatif tidak menyumbang PAD tapi dia menjadi salah satu unsur agar PAD itu naik. Contoh, dibawah ekonomi kreatif ada jasa usaha pariwisata seperti hotel dan lain sebagainya. Hotelkan untuk bisa bersertifikasi maka pengunjung hotelnya banyak. Kalau pengunjung hotelnya banyak berartikan PAD itu akan naik. Walaupun kita tidak mencari PAD, tapi unsur agar PAD naik itu ada di ekonomi kreatif dan atraksi pariwisata. Kalau orang lebih lama tinggalnya jadi akan meningkatkan PAD. Tapi kita juga tidak mengambil langsung PADnya, yang bertugas dinas pajak tapi yang membuat PAD itu naik unurnya dari kita.” (Wawancara pada hari Senin, 23 Oktober 2017)

Dengan demikian kebijakan khusus mengenai upaya peningkatan PAD pun tidak ada. kebijakan yang ada seperti yang dijelaskan sebelumnya

bersifat umum dan peraturannya sudah ada sejak lama seperti ada pajak sebesar 4% dari pendapatan restoran, tempat hiburan dll sebagaimana yang sudah diatur didalam perda diungkapkan oleh kepala Bidang Perencanaan, Evaluasi dan Pelaporan, Bapak Agung.

“Kalau kebijakan khusus tidak ada yang berkaitan secara langsung. Tapi untuk pariwisata ada pajak 4% dari pendapatan restoran, tempat hiburan dll yang berlaku sesuai dengan Perda.” (wawancara pada hari Jumat, 18 Agustus 2017)

Jika teori diaplikasikan dalam pelaksanaan perencanaan strategi ini maka harus ada sinkronisasi antara tujuan, kebijakan, program, tindakan, keputusan atau alokasi sumber daya yang jelas sebagai wujud penegasan kepada organisasi tersebut untuk menjalankan tugas dan tanggung jawabnya.

Dinas Pariwisata Kota Yogyakarta memiliki tujuan yaitu meningkatnya jumlah kunjungan wisatawan dan lamanya tinggal wisatawan domestik dan mancanegara, tidak bertujuan langsung kepada peningkatan PAD namun diharapkan dari tujuan tersebut secara tidak langsung akan berpengaruh juga terhadap PAD. Ada Kebijakan yang tertulis dalam perda yaitu pungutan pajak pariwisata sebesar 4% dari penghasilan yang didapatkan oleh tempat wisata seperti restoran dan tempat hiburan lainnya. Sedangkan program, tindakan ataupun keputusan lainnya tidak ada yang berpengaruh langsung terhadap peningkatan PAD semua terfokus pada tujuan awal Dinas Pariwisata Kota Yogyakarta.

Salah satu unsur yang menjadi daya tarik wisata di Kota Yogyakarta adalah Taman Pintar. Taman pintar juga termaksud dalam indikator pajak

tontonan dan hiburan yang merupakan salah satu perhitungan PAD sektor pariwisata kota Yogyakarta. Sebagaimana yang diungkapkan oleh Bapak Agung Dini, Taman Pintar merupakan badan layanan umum yang pendapatannya dikelola untuk kepentingannya sendiri dan tidak termasuk dalam hitungan PAD.

“Kita ada taman pintar itu dalam bidang pelayanan. Tapi taman pintar itu sifatnya BLU (badan Layanan Umum), sehingga nanti semua pendapatan dari hasil layanan mereka seperti jual tiket dsb ya, akan kembali kepada mereka lagi. Pendapatan itu digunakan untuk operasional taman pintar tidak masuk hitungan PAD.” (wawancara pada hari Jumat, 18 Agustus 2017)

Walaupun demikian, dari data PAD yang di *publist* Dinas Pariwisata Daerah Istimewa Yogyakarta taman pintar merupakan unsur yang menjadi perhitungan PAD. Kemudian hal ini juga diklarifikasi oleh sub bagian keuangan Bapak Agung Nugroho bahwa sebenarnya pendapatan taman pintar itu masuk dalam PAD yang tergolong pendapatan lain-lain atau jasa lain-lain. Hanya saja pendapatan yang didapatkan tersebut tidak disetor ke daerah, melainkan untuk membiayai kebutuhannya sendiri.

“Secara pendapatan asli daerah sebenarnya itu masuk tapi itu tergolong pendapatan lain-lain atau jasa lain-lain. Jadi dia punya anggaran sendiri, masuk ke PAD cuman nanti untuk alokasi belanjanya dibelanjakan mereka sendiri. Dinas itu pakai dana APBD kalau taman pintar menggunakan yang namanya BLU menggunakan namanya jasa layanan, dia mencari uang sendiri cuman dilaporkan ke kita bahwa dia punya uang sekian untuk belanja dan kegiatan dia. Jadi kita dapat laporannya tapi kita tetap dalam PAD masuk ke pendapatan.” (Wawancara pada hari Jumat, 20 Oktober 2017)

Dari pembahasan panjang diatas, dan juga dari data yang diperoleh peneliti. Selama ini Dinas Pariwisata Kota Yogyakarta telah melaksanakan beberapa program kegiatan baik yang telah dilakukan pada tahun

perencanaan pada tahun 2017, 2018 dan perencanaan program yang akan diajukan pada tahun 2019. Berikut tabelnya :

Tabel 2.3 Perencanaan Program Dinas Pariwisata Kota tahun 2017-2019

2017	2018	2019
Program Pelayanan Administrasi Perkantoran	Program Pengembangan dan Pemasaran Pariwisata	Program Pelayanan Administrasin Perkantoran
Program Peningkatan Sarana dan Prasarana Aparatur	Program Peningkatan Kualitas Atraksi Pariwisata dan Ekonomi Kreatif	Program Peningkatan Sarana dan Prasarana Aparatur
Program Peningkatan Pengembangan Sistem Pelaporan Capaian Kinerja dan Keuangan	Program Pengembangan Taman Pintar	Program Peningkatan Pengembangan Sistem Pelaporan Capaian Kinerja dan Keuangan
Program Pengembangan dan Pemasaran Pariwisata		
Program Peningkatan Kualitas Atraksi Pariwisata dan Ekonomi Kreatif		
Program Pengembangan Taman Pintar		

Sumber : Diolah dari beberapa dokumen,

**Perwal No 88 Tahun 2016 Tentang RKPD Kota Yogyakarta Tahun 2017*

**Lampiran 2 Penyusunan RKPD dan Renja OPD Tahun 2018*

**Draf rumusan rencana program dan kegiatan OPD Tahun 2018 dan Prakiraan Maju Tahun 2019 Kota Yogyakarta*

Bisa dilihat pada tabel diatas mengenai program yang telah direncanakan oleh Dinas Kota Yogyakarta secara nyata dan bisa diperkirakan bahwa program dan kegiatan dari 2017-2019 akan sama persis tanpa perbedaan. Tidak ada program baru yang di rencanakan Dinas Pariwisata Kota Yogyakarta.

Melakukan perumusan strategi dilakukan dengan sebelumnya melakukan bermacam-macam observasi dan survei dilapangan, kemudian

membuat draf isu strategis hingga menjadi sebuah perumusan strategis. Pada Dinas Pariwisata Kota Yogyakarta perumusan program menjadi kewenangan Bappeda, walaupun Dinas Pariwisata juga mengusulkan beberapa kegiatan namun apa yang diusulkan oleh Dinas Pariwisata lebih bersifat manajerial organisasi. Sehingga penerapan teori yang dimaksud Bryson yaitu melakukan perumusan strategis tidak dilakukan oleh Dinas Pariwisata Kota Yogyakarta sebagaimana seharusnya.

Hal tersebut juga didukung dengan penyampaian Bapak Abdi Kepala Bagian Umum Dinas Pariwisata Kota Yogyakarta yang mengatakan bahwa Dinas Pariwisata Kota Yogyakarta saat ini masih mencoba menciptakan strategi yang sesuai dengan kondisi pariwisata Kota Yogyakarta. Hal ini dikarenakan Dinas Pariwisata Kota Yogyakarta termasuk SKPD baru di Kota Yogyakarta yang segala sesuatunya masih dalam tahap perencanaan.

“Sebenarnya ya mbak, kita kan dinas baru di kalangan SKPD yang ada. dulu kami menjadi satu dengan Dinas kebudayaan sehingga strategi dan lain-lain itu sudah ada. tapi kalau sekarang untuk strategi kami masih dalam tahap perencanaan dan semua sudah di proses tinggal tunggu saja.” (Wawancara pada hari Jumat 20 Oktober 2017)

Oleh karena itu, Dinas Pariwisata Kota Yogyakarta belum memiliki strategi yang pasti dalam melakukan kegiatan. Terfokus pada pencapaian target dan menjalankan program yang sudah direncanakan dan di bahas oleh Bappeda saja.

3.1.7 Minciptakan visi organisasi yang efektif bagi masa depan

Langkah terakhir dalam proses perencanaan yaitu organisasi harus mampu mengembangkan deskripsi mengenai bagaimana seharusnya organisasi itu bekerja sehingga berhasil mengimplementasikan strateginya dan mencapai seluruh potensinya. Karena itulah dalam sebuah organisasi visi dan misi menjadi indikator yang utama sebagai tolak ukur pencapaian target

Sebagai OPD baru, berikut adalah visi dari Dinas Pariwisata Kota Yogyakarta yang diharapkan mampu meningkatkan semangat kinerja demi tercapainya misi organisasi. Visi biasanya disebut juga dengan istilah “visi keberhasilan” dengan harapan dari deskripsi visi tersebut dapat memungkinkan seluruh anggota untuk lebih memahami tujuan dan harapan organisasi yang tertuang secara singkat dan padat tersebut. Oleh karena itu visi dari Dinas Pariwisata Kota Yogyakarta adalah :

VISI

“Terwujudnya Kota Yogyakarta sebagai kota tujuan wisata terkemuka dan berdaya saing, yang bertumpu pada kekuatan dan keunggulan budaya Kraton Ngayogyakarta Hadiningrat serta mampu memperkokoh jati diri dan memberikan manfaat yang positif bagi masyarakat”

Visi haruslah menekankan pada tujuan, perilaku, kriteria kinerja, aturan keputusan, dan standar yang merupakan pelayanan publik, dan bukan pelayanan untuk diri sendiri. Panduan atau cara yang ditawarkan harus

bersifat khusus dan masuk akal. Pernyataan visi juga harus mencakup janji bahwa organisasi tersebut akan mendukung anggotanya dalam mengejar apa yang tetuang dalam visi tersebut (M.Bryson, Perencanaan Strategi bagi Organisasi Sosial. Edisi Terjemahan M. Miftahuddin, 2005).

Sebagai upaya mendukung adanya visi dan misi yang sudah tertuang dalam draf perencanaan Bapak Abdi selaku Kepala Bagian Umum mengungkapkan bahwa pihaknya dan seluruh staf Dinas Pariwisata Kota Yogyakarta mendukung dan akan mengawal terus visi dan misi tersebut. bagian kegiatan yang ada di dinas juga bisa bekerja secara optimal. Keinginan agar pariwisata lokal di Jogja bisa lebih dikenal dan menjadi daya tarik bagi wisatawan terlebih terhadap budaya lokal, kulinernya dan juga dapat memajukan ekonomi masyarakat jogja.

“Kami semua berupaya untuk melaksanakan apa yang ada didalam visi dan misi, membantu pemerintah mewujudkan mimpi untuk menjunjung tinggi kearifan lokal. Membuat wisatawan itu tertarik dengan pariwisata lokal yang berbasis budaya khas jogja tentu saja dengan dukungan dari semua unsur di Dinas Pariwisata. Kan ada bagian perencanaan, ekonomi kreatif, promosi, perencanaan bahkan keuangan pun ikut terlibat didalamnya.” (Wawancara pada hari Jumat, 20 Oktober 2017)

Visi Dinas Pariwisata Kota Yogyakarta mengandung misi secara umum, filosofi dasar dan nilai-nilai inti, strategi dasar, kriteria kinerja, aturan keputusan penting, bahkan standar etika organisasi itu sendiri. Pernyataan visi yang dikemukakan Dinas Pariwisata Kota Yogyakarta juga telah menekankan tujuan organisasi untuk melayani masyarakat.

3.2 Faktor Pendukung dan Penghambat Perencanaan Strategis

Sebagaimana yang telah dipaparkan sebelumnya, sebagai sebuah organisasi yang dijalankan bersama pasti ada saja faktor-faktor yang mendukung berlangsungnya proses perencanaan dan proses menjabarkan program, narasumber mengungkapkan ada beberapa faktor pendukung dalam proses perencanaan dan dalam melaksanakan strategi atau program yang telah dilaksanakan. Beberapa faktor pendukung tersebut yaitu :

- a. Kebijakan yang ada selama ini sangat mendukung proses perencanaan maupun pelaksanaan pelaksanaan,
- b. Pemangku kepentingan pun sangat mendukung bahkan banyak memberikan masukan dan juga arahan dalam proses perencanaan dan juga pelaksanaan program.
- c. Adanya dukungan dari para pengusaha dengan memberikan masukan-masukan.

“Kebijakan dan pemangku kepentingan sekarang sudah sangat mendukung Dinas Pariwisata baik di Perencanaan ataupun Pelaksanaan Program. Bukan hanya di Kota saja, bahkan negara juga mendukung segala sesuatu yang berhubungan dengan pariwisata. Kita juga mendapatkan dukungan dari para pengusaha, mereka memberikan masukan-masukan yang membangun dan digunakan juga sebagai bahan pertimbangan kami.” (wawancara pada hari Jumat, 18 Agustus 2017)

Ada juga faktor lain yang mempengaruhi kinerja dari sebuah organisasi yaitu adanya faktor penghambat. Faktor penghambat bagi proses perencanaan dan juga penjalanan program menurut hasil wawancara dan hasil penelitian, adalah sebagai berikut :

1. Belum adanya fokus pada data dan fakta yang ada dilapangan, hingga selama ini hanya terkesan hanya *Copy-Paste* data yang sudah ada.
2. Masalah SDM dan Anggaran yang pasti menjadi momok paling menghambat adanya proses perencanaan dan juga penjalanan program.
3. Minimalnya waktu yang didapatkan dalam proses perencanaan.

“Kalau faktor penghambat seperti dari SDM dan anggaran itu alasan klasik. Tapi yang penting itu harus ada fokus pada data dan fakta dilapangan sehingga dapat dikelola kedepannya itu benar, supaya data yang tertuang itu tidak bersifat *Copy Paste* saja. Jadi harus benar-benar data dan fakta yang ada dilapangan.” (wawancara pada hari Jumat, 18 Agustus 2017)

Itulah beberapa faktor pendukung maupun faktor penghambat yang dirasakan oleh Dinas Pariwisata Kota Yogyakarta dalam proses perencanaan strategis. Namun, sejauh ini proses perencanaan strategis bisa berjalan dengan baik sebagaimana seharusnya.