



## KAWISTARA

Jurnal Ilmiah Sosial dan Humaniora  
Sekolah Pascasarjana, Universitas Gadjah Mada  
Volume 2, Nomor 1, April 2012

**PENERBIT**  
Sekolah Pascasarjana Universitas Gadjah Mada

### PENANGGUNGJAWAB

Direktur Sekolah Pascasarjana  
Wakil Direktur  
Bidang Akademik Pengembangan,  
dan Kejadian

### PIMPINAN REDAKSI

Muslim Ucuman  
Sudarmi Santi Herlina

### STAFF REDAKSI

Lachyani  
Sugiharto  
SH Rochan  
Si Nurcahyati  
Aisy Anggairi  
(dosen).  
Ferry Muhammadiyah Siregar  
Prodastuti Purwobasari

### DESAIN SAMPUL

Pudji Wulan

### MITRA BESTARI

Prof. Dr. Mark Kortewert (Arizona State University)  
Prof. Dr. Philip Grupper (Universidade de Fortaleza)  
Prof. Dr. Frans Wijaya (Radboud University, Netherlands)  
Prof. Dr. Yunita T. Wiraruci (Universitas Indonesia)  
Prof. Dr. Thomas Sarkiss (Universitas Perad)  
Prof. Dr. John Suryo (Universitas Gadjah Mada)  
Prof. Dr. Iren Nugroho, SU (Universitas Gadjah Mada)  
Prof. Dr. JB Berannum (Universitas Kristen Duta Wacana)  
Dr. Muhendis Wijaya (Universitas Setia Wacana Samarinda)  
Dr. Siti Syamelyoum (Universitas Islam Negeri Sultan Kalijaga)  
Dr. Zahid Nohdr Bagir (Universitas Gadjah Mada)  
Dr. Palma Iskandar (Universitas Islam Negeri Sultan Kalijaga)  
Dr. Bayu Kohyono (Universitas Negeri Yogyakarta)  
Dr. Heri Pudja Santosa (Universitas Diponegoro)  
Prof. Dr. Sunjat Alimuddin (Universitas Gadjah Mada)  
Prof. Dr. Amitya Kurniwa (Universitas Gadjah Mada)  
Dr. Sri Handayani (Universitas Gadjah Mada)  
Dr. Lec Marai (University of Papua New Guinea)  
Dr. Budawan (Universitas Gadjah Mada)  
Dr. Dewi Haryani (Universitas Gadjah Mada)  
Dr. Retna Noviani (Universitas Gadjah Mada)

### ALAMAT REDAKSI

Kantor Redaksi Kawistara  
Sekolah Pascasarjana Universitas Gadjah Mada  
Jalan Teknika Utara, Pogung, Yogyakarta  
Telp. 0274-564239 Fax. 0274-564239  
Email: sps@ugm.ac.id dan jumakawistara@gmail.com

## KAWISTARA

VOLUME 2

No. 1, April 2012

Holaman 1-14

### PARADOKSALITAS DI BALIK KEMEGAHAN BOROBUDUR

Bambang Suharto

Universitas Negeri Gorontalo

Email: umikbal@fsmail.com

#### ABSTRACT

This article aims at exploring the destination organization managing in Borobudur temple. The approach method used in this writing is descriptive interpretive of organization behavior. The data is collected from literature study, participated observation, and the discussions in the seminars. Its findings shows that the success of an organization in managing Borobudur temple is not significant with the level of welfare at the community around it. In fact, the culture's organizational management of Borobudur has been focusing on the running of legal and economic responsibility rather than the social one. Such has been mandated by the vision of Ministry of State-Owned Enterprises in Law Number 40 of 2007 and Law Number 10 of 2009. Moreover, it is aggravated by the behavior of urban society who also has their own interests. Finally, the local community should be more marginalized if there is no serious empowerment actions taken by the government immediately.

Keywords: management, organization, destination, welfare

#### ABSTRAK

Penulisan artikel ini bertujuan untuk mengetahui tata kelola organisasi destinasi candi Borobudur. Pendekatan metode yang digunakan dalam penulisan, yaitu deskriptif interpretatif mengenai perilaku organisasi yang datanya diolah dari studi literatur, pengamatan terlibat, dan diskusi-diskusi dalam seminar. Hasil penelitian menunjukkan bahwa kesuksesan organisasi mengelola candi Borobudur tidak sebanding dengan tingkat kesejahteraan masyarakatnya karena perlu organisasi Taman Wisata Candi Borobudur lebih fokus menjalankan tanggung jawab misionar dan ekonomi dari pada tanggung jawab sosial yang dimandatkan oleh viz. Kementerian Badan Usaha Milik Negara, Undang-Undang Nomor 40 Tahun 2007, dan Undang-Undang Nomor 10 Tahun 2009. Hal ini juga diperburuk oleh perlaku masyarakat urban yang juga mempunyai kepentingan. Masyarakat lokal akan termarginalkan apabila tidak segera dilakukan langkah-langkah pemberdayaan secara serius.

Kata kunci: tata kelola, organisasi, destinasi, kesejahteraan

#### PENGANTAR

Belakangan ini penelitian tentang destinasi telah banyak dikaji dalam hal basis teknologi informasi (Bhartawo, Mulatsih, dan Rahayu, 2009; Chen dan Sheldon, 1997), permasaran (Buhalis, 2000; Fedor dan Werthner, 2005), maupun tata kelola daerah tujuan wisatanya (Getz, Anderson,

dan Sheehan, 1998; McElroy, 2003). Namun, penelitian tentang daerah tujuan wisata, khususnya mengenai pengelolaan organisasinya jarang ditemukan, padahal organisasi ini mempunyai peran sentral yang tidak kalah pentingnya dengan destinasi (Prestenza, Sheehan, dan Ritchie, 2005).

Mereka menyatakan bahwa seringkali kesuksesan sebuah destinasi bergantung kepadanya Organisasilah yang nicojadi aktor pentru pengembangan atraksi, aksas, dan amenitas.

Memang tidak dapat dipungkiri bahwa organisasi pengelola daerah tujuan wisata mampu membuat destinasi bermanfaat secara optimal dan berkelanjutan. Organisasi jualah yang pectura-tama akan mewadahi, menggerakkan, dan memenuhi kepuangan kepentingan dalam mengelola berbagai permasalahan sebuah destinasi. Keberadaan organisasi ini dapat mengakelerasikan kebijakan daerah tujuan wisata dengan memperhatikan kebijakan yang lalu secara teratur dan terkoordinasi, seperti undang-undang, peraturan, renstra, dan program-program pariwisata yang lain. Organisasi juga dapat meningkatkan rencana pemahaman dan pemasaran daerah tujuan wisata dari pemerintah pusat, provinsi, dan kabupaten/kota dalam mewujudkan tujuan pariwisata secara terpadu dan berkelanjutan (Budpar, 2010). Barangkali karena alasan itu, pulalah organisasi pengelola sebuah destinasi ini penting, behkan diperebutkan oleh stakeholders-nya, ingin dilibatkan dan diperankan sebagai pengelola destinasi tersebut.

Kompleksitas organisasi pengelolaan destinasi ini melibatkan pihak-pihak yang berkepentingan untuk mendapatkan prioritas yang diuntungkan. Mereka membentuk kelompok-kelompok untuk memperkuat kepentingannya. Kepentingan kelompok yang bersama dengan karakteristik produk dan pemahaman yang bermacam-macam sering menimbulkan konflik. Konflik ini akan hari tampak semakin memanas dan tak kunjung datang penyelesaiannya.

Akar pemula konflik ialah duaan akan kurang terintegrasi pengelolaan organisasi destinasi dalam suatu sistem yang mampu mengoptimalkan kepentingan bersama. Keserangan kepentingan muncul

ketika optimisasi pengembangan Candi Borobudur membuat gaya hidup masyarakat semakin konsumtif dan terrainginalkan tanpa dilimbangi dengan pemberdayaan masyarakat. Hal ini ditunjukkan oleh banyaknya penghargaan yang diraih oleh TWC (*laman Wisata Candi*). Borobudur, namun, data persentase angka kemiskinan di Kecamatan Borobudur mencatat sebesar 61,7%, peringkat 17 kategori masyarakat miskin dari 22 kecamatan yang ada di Kabupaten Magelang, Jawa Tengah (Kurniawati, 2008).

Masyarakat yang merasa tergusur dan terwaspas kesesuaianya melakukan perlawanan menuntut ketidakadilan. Akanan muncul berbagai-kali, antara lain warga masyarakat akan melakukan aksi tutup jalan menuju pintu Candi Borobudur (Aji dalam *koperasi.com*, 2006). Deesa-deesa revolusi Borobudur pun mulai dienggungkan dengan keras dari mulai menghimpun basis kekuatan (*suara audien dalam focus group discussion dan sarasehan*, 2011). Gejolak kepentingan individu dan kelompok terlebih yang sudah dihadapi dalam organisasi-organisasional pemerintah semakin berani menyuarakan perihal ketidakadilan. Hal ini dikuatirkan akan memuncak dan berahir pada tindakan anarkis, khususnya terhadap organisasi pengelola destinasi TWC Borobudur. Pengelola Candi Borobudur diduga kurang merespons kepentingan masyarakat setempat. Kalau pun pada akhirnya tindakan anarkis terjadi, semua akan rugi dan citra pariwisata lagi-lagi tercereng. Oleh sachen itu, penting adanya tata kelola organisasi daerah tujuan wisata yang biasanya dikenal dengan istilah MDO (*Management of Destination-Organization*).

Presenza, Sheehan, dan Ritchie (2005) merupakan peneliti pertama yang mengkaji model DMO (*Destination-Management Organization*) dari sudut pandang EDM (*Externsi-Destination Marketing*) dan IDD (*Internal-Destination Development*). Mereka menggali berbagai pandangannya, yaitu

pendekatan IDD dari produk pada sisi penawaran dan pendekatan EDM dari pemasaran pada sisi permintaan. Peneliti DMO yang lain adalah Ritchie dan Crouch (2007) dengan latar perencanaan pengelolaan daerah tujuan wisata yang dikenal dengan model DMP (*Destination Management Planning*). Crouch lebih menitikberatkan kajiannya pada pemasaran dan tata kelola alam untuk menciptakan pariwisata yang berkelanjutan dan daerah tujuan wisata yang mempunyai daya saing. Pendekatan DMP didasarkan pada dua pilarnya penyebagayanya, yaitu *destination marketing* dan *destination management*. Namun demikian, perhatian kedua penelitian itu terpusat pada unsur objek dan bukan subjek kepariwisataan sehingga kurang mampu menafsir lebih luas perihal keadaan dalam konflik Borobudur ini. Sehubungan dengan hal itu, penulis lebih akrab menggunakan istilah MDO. MDO lebih cenderung melihat permasalahan ada pada organisasinya. Dengan demikian, perlu penyelesaian agar organisasi sebagai subjek dapat bekerja dengan baik bersama stakeholders-nya dalam mencapai tujuan. Bisa jadi, permasalahan ada pada sisi internal atau sisi eksternal. Hal ini berbeda dengan DMO, seperti dikemukakan oleh kedua peneliti sebelumnya yang cenderung menekankan permasalahan pada destinasi.

Aranggian analisis MDO ini dipilih karena dapat mengungkapkan pengelolaan organisasi dikaitkan dengan kemajuan suatu destinasi di Borobudur dan kesejahteraan masyarakatnya (Bhairawa, Mulatsih, dan Rahayu, 2009). Selanjutnya, keterkaitan unsur-unsur tersebut membentuk nilai (Pitana, 2002) dan secara empiris terwujud dapat menyajikan masyarakat sekitarnya (Semerloz, Demirz, dan Dursun, 2008; Damancik, 2010).

Lebih khueus, penelitian ini bertujuan untuk mengetahui tata kelola organisasi daerah tujuan wisata Candi Borobudur. Pengorganisasian destinasi yang baik

merupakan jaminan kesuksesan suatu pengelolaan destinasi (Greech, 1995:517). Kesuksesan pengelolaan destinasi dapat memberikan manfaat yang sebesar-besarnya kepada pihak-pihak yang berkepentingan secara adil dan merata, termasuk kesejahteraan masyarakat sekitarnya (Bhairawa, Mulatsih, dan Rahayu, 2009; Pitana, 2002; Semerloz, Dommez, dan Dursun, 2008; Damancik, 2010). Akhirnya, diharapkan hasil penelitian ini dapat memberikan masukan langsung kepada organisasi pengelola destinasi, masyarakat, pemerintah, akademisi, dan elemen-elemen terkait.

### Konsep Tata Kelola Organisasi Destinas

Ada tiga konsep penting yang perlu disepakati muknanya berkenaan dengan kajian ini, yaitu (a) konsep manajemen, (b) konsep organisasi, dan (c) konsep destinasi. Pemakaian konsep diperlukan untuk mencegah bias antara-katanya tersebut. Kata *management* merupakan kata benda yang berasal dari bahasa Inggris dan telah dimodenisasikan menjadi *manajemen*, artinya penggunaan sumber daya secara efektif dan efisien untuk mencapai sasaran. Sebagian masyarakat mengartikan bahwa manajemen sama dengan pengelolaan, yaitu proses sistemik perbuatan mengelola. Asumsi dasar dari pengelolaan organisasi destinasi pariwisata ini adalah sebuah sistem, yaitu satu kesatuan dari unsur-unsur yang saling berinteraksi untuk tujuan mengoptimalkan nilai-nilai penghidupan, kehidupan, kemanusiaan, keriangan yang berupa alam semesta, dan ketuhanan serta mendapatkan manfaat dari nilai tersebut secara allii (Feiguni, 2009). Nilai ini membentuk model bahwa keadilan manfaat dapat meningkatkan kuatnya dukungan terhadap organisasi pengelola destinasi pariwisata tersebut.

Kata *organizational* merupakan kata benda yang berasal dari bahasa Inggris dan diserap ke dalam bahasa Indonesia menjadi

kata kerja organisasi yang secara harfish berarti mengatur. Secara khusus Gibson, Ivanovich, dan Dornelly (2011) menyatakan bahwa organisasi adalah suatu wadah yang mengatur dan memungkinkan kesatuan dari orang-orang atau kelompok orang dalam suatu perkumpulan berperilaku agar dapat meraih hasil optimal yang sebelumnya tidak dapat dicapai oleh individu. Pendekatan pengaturan organisasi dalam penelitian ini melalui perilaku keorganisasian. Perilaku keorganisasian didefinisikan sebagai studi tentang manusia bertindak dalam organisasi yang ditujukan bagi kemauan dan orang (Tampubolon, 2004). Dari segi perilaku organisasi dapat dilihat dari dua sudut pandang, yaitu lingkungan eksternal dan lingkungan internal (Tampubolon, 2004:3).

Pengertian kata destinasi pariwisata dalam kaitannya dengan tata kelola organisasi dapat berupa tempat tujuan wisatawan, produk dan pelayanan yang menarik wisatawan, termasuk peradaban masyarakatnya, atau rasa kesatuan pengalaman yang didapat oleh wisatawan yang dikehendaki oleh organisasi tersebut (Marentie dan Minghetti, 2000). Hal ini juga ditegaskan dalam undang-undang Nomor 10 Tahun 2009 tentang Kepariwisataan Pasal 1 Angka 5, yang menyatakan bahwa destinasi pariwisata adalah kawasan geografis yang berada dalam satu atau lebih wilayah administratif yang di dalamnya terdapat daya tarik wisata, fasilitas umum, fasilitas pariwisata, aksesibilitas, serta masyarakat yang saling terkait dan melengkapi terwujudnya kepariwisataan.

Ikis ketiga kata tersebut dirangkaikan menjadi satu kesatuan makna MDO (*Management of Destination-Organization*), artinya adalah suatu sistem pengelolaan organisasi kepariwisataan terpadu yang mengintegrasikan fungsi perencanaan, pengorganisasian, pelaksanaan, dan pengawasan secara inovatif serta sistemik. Semua itu dijalankan melalui jaringan yang terpimpin secara terpadu dengan melibatkan

peran masyarakat, asosiasi, industri, akademisi, dan pemerintah. Tujuannya ialah meningkatkan fungsi nilai sebagai tujuan asdir dan fungsi nilai yang dimaksud, sebagai berikut. (1) Berfungsi sebagai penggerak ekonomi lokal dalam menghasilkan pendapatan daerah, lapangan pekerjaan, dan pengeluaran pajak. (2) Berfungsi sebagai pemasuk kajang yang mencuci mata destinasi. (3) Berfungsi sebagai koordinator industri yang berkemampuan untuk meningkatkan pertumbuhan industri daerah dengan mendatangkan hasil dan keuntungan daerah melalui bisnis pariwisata. (4) Berfungsi sebagai lembaga yang mewakili pengelola destinasi pariwisata dalam berhubungan dengan pengunjung. (5) Berfungsi membangun dan menggalil nilai kearifan lokal yang dapat memperkuat identitas kedaerahan dan menjadi kebanggaan.

Penelitian ini menggunakan pendekatan holistik dengan metode deskriptif-interpretatif. Pengumpulan data dilakukan dengan studi literatur, wawancara secara mendalam, observasi terbatas, dan penjaringan data melalui diskusi kelompok. Studi literatur dilakukan terkait dengan berbagai data, termasuk beragam pandangan dan analisis dari para ahli sebelumnya tentang potensi kepariwisataan dan organisasi pengelolaannya di Desa Borobudur, baik berupa buku, jurnal, laporan penelitian, klip media massa, proceedings seminar, dan informasi dari internet. Wawancara secara mendalam dilakukan terhadap informan untuk mengetahui lebih jelas dan rinci dalam mengungkap bukti-bukti dan data dari informasi yang ada. Upaya penggalian data dan informasi pun juga dilakukan dengan pengamatan secara langsung terbatas dalam kegiatan masyarakat di sekitar kampung dan di situs Candi Borobudur. Fenomena yang terjadi di sini terkait perihal sosiolultural dan organisasi yang ada. Pengamatan ini dilakukan dengan cara mengamati, mencatat, dan menghubungkannya dengan beberapa

data maupun informasi yang ada di lapangan. Diskusi kelompok dilakukan melalui beberapa acara temu sarasehan, workshop, dan presentasi seminar untuk membahas beragam pandangan. Forum-forum informal sebanyak lima kali didesain berupa diskusi dan perdebatan sebagai cara untuk menguji argumen, mengklarifikasi data dan informasi, dan menemukan pandangan baru dari proses berpikir kritis.

#### PEMBAHASAN

Berdasarkan pemahaman konsep manajemen organisasi destinasi di atas, data perilaku organisasi dari sudut pandang lingkungan internal dan eksternal diteliti untuk mengetahui pola tata kelola organisasinya.

#### Tata Kelola Organisasi di Candi Borobudur

Hasil analisis ini tersaji pada Bagian 1 dalam struktur organisasi PT. TWCPBB (Perseroan Terbatas, Taman Wisata Candi

Prambanan, Borobudur, dan Roko) di bawah pengelolaan Kementerian SUMN (Badan Usaha Milik Negara) dan pengawasan Kementerian Pariwisata dan ekonomi kreatif. Tatanan lingkungan internal organisasi pada tiap-tiap candi diwakili oleh seorang kepala unit dan dibantu seorang wakil kepala unit. Penelitian ini fokus pada TWC Borobudur. Tugas dan fungsi masing-masing jabatan dijalankan oleh satuan yang ada pada Subbagian Tata Usaha, Seksi Pelayanan Teknis, dan Kelompok Tenaga Fungsional dalam suatu sistem yang cukup baik.

Mereka semuanya bekerja dengan mengembangkan visi PT Taman Wisata Candi Borobudur.

*Menjadikan perusahaan yang mempunyai kesanpuan dan kompetensi yang tinggi serta profesional dengan dukungan sumber daya manusia yang berkualitas untuk memelihara taman dan candi sebagai objek dan daya tarik wisata yang mapan berstatus secara global (Kurniawati, 2009).*

Berdasarkan visi ini, TWC Borobudur

Bagan 1



Sumber : Dari Lapangan Candi Borobudur

mengalami kemajuan pesat. Mereka melakukan pembinaan dan penataan terhadap lingkungan candi melalui pembangunan Taman Wisata Candi Borobudur inti. Pada 23 Februari 1983 pemugaran Candi Borobudur diresmikan oleh Presiden Soeharto. Selanjutnya, pada 13 Desember 1991 Candi Borobudur terdaftar sebagai *The World Cultural Heritage* dengan nomor registrasi C.592 (Ibrahim dan Chagasti, 1997:2526). Berbagai piagam dan penghargaan dilalukannya, bahkan terakhir memenangkan kompetisi internasional Gold Awards sebagai pengelola *heritage* terbaik dari PATA (*Pacific Asia Trade Association*) di Beijing, China pada 11 April 2012.

Fenomena lingkungan internal tanpa melihat lingkungan eksternalnya menjadi sesuatu yang paradoks bila dijadikan referensi untuk menilai perkembangan destinasi Borobudur yang hingga sekarang masyarakat di sekitarnya masih miskin. Pengaruh visi ini hanya akan memperkuat kesejajasan antara kemegahan Candi Borobudur dan kesusahan masyarakatnya. Dukungan masyarakat yang semula ditaraskan mempertahankan laudanya untuk kepentingan yang lebih besar dengan ganti rugi yang tidak seberapa (Kompas, 6 Februari 1982) tidak dimaknai dengan baik dalam visi tersebut. Williams dan Lawson's (2001) mengatakan hal tersebut sebagai berikut:

*...If it is known why residents support or oppose the industry, it will be possible to assess those developments which can minimize negative social impacts and maximize support for such alternatives. As such, quality of life for residents can be enhanced, or at least maintained, with respect to the impacts of tourism in the community.*

Visi organisasi yang ideal bukan hanya mengobati pikiran dan tindakan internal organisasi, tetapi juga eksternalnya, walaupun segenap pihak terkait (Kaho, 2002; Nasikun, 2003). Visi TWC Borobudur sebagai

perusahaan BUMN tidak terintegrasi dengan visi Kementerian BUMN, yaitu meningkatkan peran BUMN sebagai instrumen negara untuk peningkatan kesejahteraan rakyat berdasarkan mekanisme korporasi. Visi TWC Borobudur juga tidak mendukung rumusan visi pariwisata Indonesia, yaitu menuju sebuah makam bangkit kesejahteraan (Agenda 21 Sektoral, 2000). Hal ini agaknya mengisyaratkan bahwa penontonan visi seharusnya mampu menyajahterakan masyarakat, yang barangkali dapat dikaitkan dengan arti penting pariwisata dan dukungan masyarakat ketika mengorbankan laudanya. Pariwisata dianggap cukup sebagai tujuan, tetapi merupakan salah satu jalan menuju kesejahteraan masyarakatnya (Suharto, 2011). Seiring dengan pendapat tersebut, ancaman Undang Undang Nomer 10 Tahun 2009 tentang Kepariwisataan menegaskan bahwa perlindungan purbakala, peninggalan sejarah, seni, dan budaya yang dimiliki bangsa Indonesia merupakan sumber daya dan modal pembangunan kepariwisataan untuk peningkatan kemakmuran dan kesejahteraan rakyat. Ada pengulangan yang juga memperkuat pendapat tersebut, yaitu Crouch dan Ritchie (1999) menyatakan sebagai berikut:

*...not only will tourism be a major contributor to global prosperity, but also ... the very nature of the tourism phenomena will shape the lifestyles, social structures, and basically the quality of life...of many citizens of the world during the first segment of the third millennium.*

Sehubungan dengan itu, pembangunan kepariwisataan berkontribusi terhadap kemakmuran sosial (*societal prosperity*) serta mampu menghadapi tantangan perubahan kehidupan lokal, nasional, dan global. Negara mempunyai kewajiban menjalankannya dan mengawasi hal tersebut. Hartanto (1997:19) menyatakan bahwa semakin optimal kontribusi tersebut, semakin banyak tinggup jumlah manusia, luas, dan

lama intensitas terkena kontribusi tersebut. Berdasarkan hipotesis studi ini, terlihat bahwa dibandingkan dengan masyarakat yang ada di desa-desa yang lain di Kabupaten Magelang, yang letaknya lebih jauh dari candi Borobudur tempat pengembangan pariwisata ini, seharusnya masyarakat di sekitar Candi Borobudur makmur dan sejahtera terlebih dahulu. Namun, hasil penelitian ini menunjukkan realitas lain.

Realitas itu dapat dijelaskan melalui faktor kepemimpinan. Peran pemimpin TWC Borobudur merupakan salah satu kunci sukses untuk menggerakkan segenap potensi dengan syarat mutlak mengetahui karakter pranata sosial, budaya, dan adat setempat. Misalnya, Dirut TWC Borobudur direkrut dari masyarakat lokal yang mempunyai kualifikasi di bidang tersebut dan memahami adat setempat (*Best practice* dari Bali Tourism Development Corporation dan Sekolah Tinggi Pariwisata Bali). Apabila masyarakat tidak pernah ciberixas kepercayaan dan langsung jawab memimpin, selimanya mereka tidak akan pernah bisa. Pemimpin tidak hanya membutuhkan keahlian manajerial dan teknis saja, namun keahlian non teknis, seperti pemahaman karakteristik pranata sosial masyarakat di sekitar Candi Borobudur penting. Sentuhan-sentuhan bersifat kedaerahan dalam suasana keluargaan dan dialog kerap kali terbukti mampu menyelesaikan kebukan organisasi dan distorsi kepentingan tersebut (Satrya, 2011).

Seiring dengan berjalannya waktu, perubahan dan pergantian generasi sumber daya manusia sejak 1973 masih kurang mengoptimalkan masyarakat sekitarnya dengan alasan tidak tersedianya kesesuaian pendidikan dan keahliannya (Kepgawean TWC Borobudur, 2011). Namun, hal ini terjadi bertahun-tahun tanpa ada kaderisasi dan regenerasi dari masyarakat sekitar sebagai karyawan atau pimpinan sesuai dengan kualifikasinya. Warga masyarakat di dua puluh dusun sekitar Borobudur, tercatat 95%

masih membutuhkan pekerjaan (Kurniawati, 2008). Sementara itu, kegiatan program diklat, bintek, pemagangan diprogramkan secara berkelanjutan dengan anggaran yang cukup besar oleh TWC Borobudur untuk karyawannya yang bukan berasal dari masyarakat sekitar Borobudur (BKPCB, 2011). Kecil dalam Hunger dan David (1995) menyatakan bahwa keberlanjut mengambil keuntungan dari suatu daerah, harus ada imbal baliknya agar keuntungan tersebut berkelanjutan. Selanjutnya dikatakan bahwa ketidakmampuan masyarakat sekitarnya dipekerjakan coba suatu perusahaan merupakan konskuensi tanggung jawab sosial perusahaan mendidiknya. Hal itu konsekuensi perusahaan mengambil keuntungan di daerah tersebut, kecuali mereka tidak menginginkannya karena masyarakat daerah tersebut sudah makmur. Data hasil wawancara mendalam dengan informan sebagaimana berikut.

Saya ibu-ibu istri bapak mencari doa di senggiri untuk makan setiap hari. Anak dititipkan ke ponakan jauh-jauh dari rumah, karena tidak punya biaya banyak untuk sekolah. Ingin sebenarnya bekerja di luar-luar di kota-kota candi Borobudur bisa bisa punya keleluasaan, namun tidak seolah, tidak punya kenalan, dan tidak punya uang untuk modal dan tidak bisa (wawancara mendalam dengan informan)

Hal lain yang harus dicermati oleh pemimpin TWC Borobudur adalah program CSR (Corporate Social Responsibility). Program CSR ini baru berupa jasa melayani dan mendampingi tamu-tamu dinas, tamu kantor, hari besar wisata, dan kegiatan pesta-pesta di Candi Borobudur untuk acara festival (Seksi Pelayanan Masyarakat TWC Borobudur, 2011). Kegiatan sosialisasi dan penyuluhan kepada masyarakat hanya berupa pemberian informasi dalam mengenai kepentingan organisasi pengelola Candi Borobudur. Berbagai acara baik murni ritual maupun ritual yang sekedar untuk menyemarakkan

pariwisata dilakukan oleh masyarakat di sekitar Candi Borobudur, seperti Kawasan Borobudur, Sedekah Kedung Winong, Sedekah Gunung, Sedekah Kalibendha, Pasar Ngumandang Mirungan, Jemasantu Keris, Tetesan, Ritual Gaib, Renungan Dharma Budaya Siwi, Sedekah Tuk Pitu, Sedekah Puntuhu Setumbu, dan masih banyak lagi tanpa bentuan TWC Borobudur. Padahal ritual ini juga suatu atraksi yang berpotensi yang mempunyai nilai bersubsidi dengan keberadaan Candi Borobudur (Savore, 2011). TWC Borobudur belum memanfaatkan potensi masyarakat dan tanggung jawab sosial sebagai sesuatu yang semakin aktual dan relevan ketika dikaitkan dengan sasaran strategis bisnis yang mengembangkan keadilan sosial sebagaimana diamanatkan juga dalam Undang-Undang Nomor 40 Tahun 2007 Bab V Pasal 71 tentang Tanggung Jawab Sosial Perusahaan Terbatas.

Program CSR TWC Borobudur seharusnya difinisikan bersama warga yang disertai tanggung jawab sosial tersebut, seperti halnya konsep 3P, yaitu potensi, peluang, dan proteksi (Soharim, 2011). TWC Borobudur melakukan pengembangan kapasitas potensi masyarakat. Masyarakat yang sudah berpotensi harus diberi akses untuk mengakualisasikan kelebihannya. Mereka ini penting untuk dilindungi agar yang baru saja mempunyai potensi tidak tersinggung oleh pusingan di pasar bebas yang lebih kuat serta berpengalaman.

Perlaku lain yang direkomendasikan kepada organisasi TWC Borobudur ini, khususnya agar keuangan adalah melakukan program kajian dengan merangkap, membina, dan memberikan pinjaman modal, sarana dan prasarana, informasi usaha, kemitraan, perizinan usaha, kesempatan berusaha, pendampingan, promosi dagang, serta dukungan kelembagaan kepada masyarakat pengusaha mikro di sekitar Candi Borobudur. Program kemitraan dengan usaha kecil dan program tata lingkungan

didasarkan pada Peraturan Menteri Negara BUMN Nomor PER-05/MBU/2007 dan Undang-Undang UMKM (Usaha Mikro Kecil dan Menengah) Nomor 20 Tahun 2008 pasal 7 tentang usaha mikro, kecil, dan menengah. Dua program kemitraan ini, distishkan dari laha BUMN setelah dikurangi pajak maksimal 1% - 5% (rata-rata 2%) atau hasil bunga pinjaman, bunga deposito, dan jasa giro dari dana kemitraan setelah dikurangi beban operasional. Usaha mikro diajak untuk memumbuhkan/mengembangkan usaha kreatif rumahan atau industri jasa pariwisata di bawah pengelolaan LWG (Lokal Working Group) di 20 dusun yang ada di Desa Borobudur tersebut, seperti konsep ameba (Pearce, 1989; McAllan, 2008). Program ini didorong untuk menginspirasi kesadaran pola pikir masyarakat bahwa mereka tidak hanya menjadi pedagang di Borobudur saja, tetapi juga menjadi pengusaha jasa kepariwisataan lain di rumahnya atau di desanya sendiri yang jauh lebih menguntungkan. Usaha-usaha kreatif inilah yang harus mendominasi aktivitas dan kegiatan kepariwisataan di Bumisambham ini. Mereka yang mempunyai usaha-usaha kreatif ini juga menjadi pengelola destinasi di usahanya masing-masing.

Mereka yang mempunyai usaha kreatif jasa kepariwisataan sejenis di tingkat lokal ini dapat membentuk asosiasi sebagai wadah untuk mencari penyelesaian ke arah pengembangan usahanya. Misalnya, ketua organisasi-organisasi yang terdiri dari perwakilan pengusaha pariwisata, asosiasi usaha pariwisata, asosiasi profesi, LWG sejenis, dan asosiasi lain yang terkait tersebut membentuk asosiasi yang lebih besar lagi, yaitu GIPD (Gabungan Industri Pariwisata Daerah) di tingkat provinsi dan GIPI (Gabungan Industri Pariwisata Indonesia) di tingkat pusat. GIPD dan GIPI dipilih oleh anggotanya yang mencerminkan prinsip-prinsip partisipatif, transparan, demokratis, akuntabilitas, berorientasi

hasil, dan berkelanjutan melalui tahapan perintisan.

Organisasi yang sudah diciptakan tersebut perlu diberi dukungan, legalitas, dan akses operasional. Fungsi kedua asosiasi ini penting sebagai mitra kerja TWC Borobudur, Pemerintah daerah, dan Pemerintah Pusat yang independen. GIPD dan GIPI berfungsi sebagai wadah komunikasi, menyuarakan aspirasi, memelihara kerukunan, komunikasi para anggota, mengembangkan kepentingan, dan pengawasan bersama dalam rangka keikutsertaannya dalam penyeleenggaraan pembangunan kepariwisataan. Keberadaan GIPD dan GIPI juga dapat mengurangi ketiduranan kepemimpinan yang osoror. Asosiasi ini juga dapat mengurangi pihak-pihak yang cenderung tidak transparan yang memungkinkan praktik kousi dan nepotisme sebagai sumber permasalahan ketidakadilan. Kedua organisasi itu bersifat mandiri dan dalam melakukan kegiatannya bersifat nirlaba. Keteraturan lebih lanjut mengenai bentuk, keanggotaan, susunan kepengurusan, dan kegiatannya diatur dalam anggaran dasar dan anggaran rumah tangga (JU No 10 Th 2009).

#### Tata Kelola Organisasi Destinasi Terintegrasi

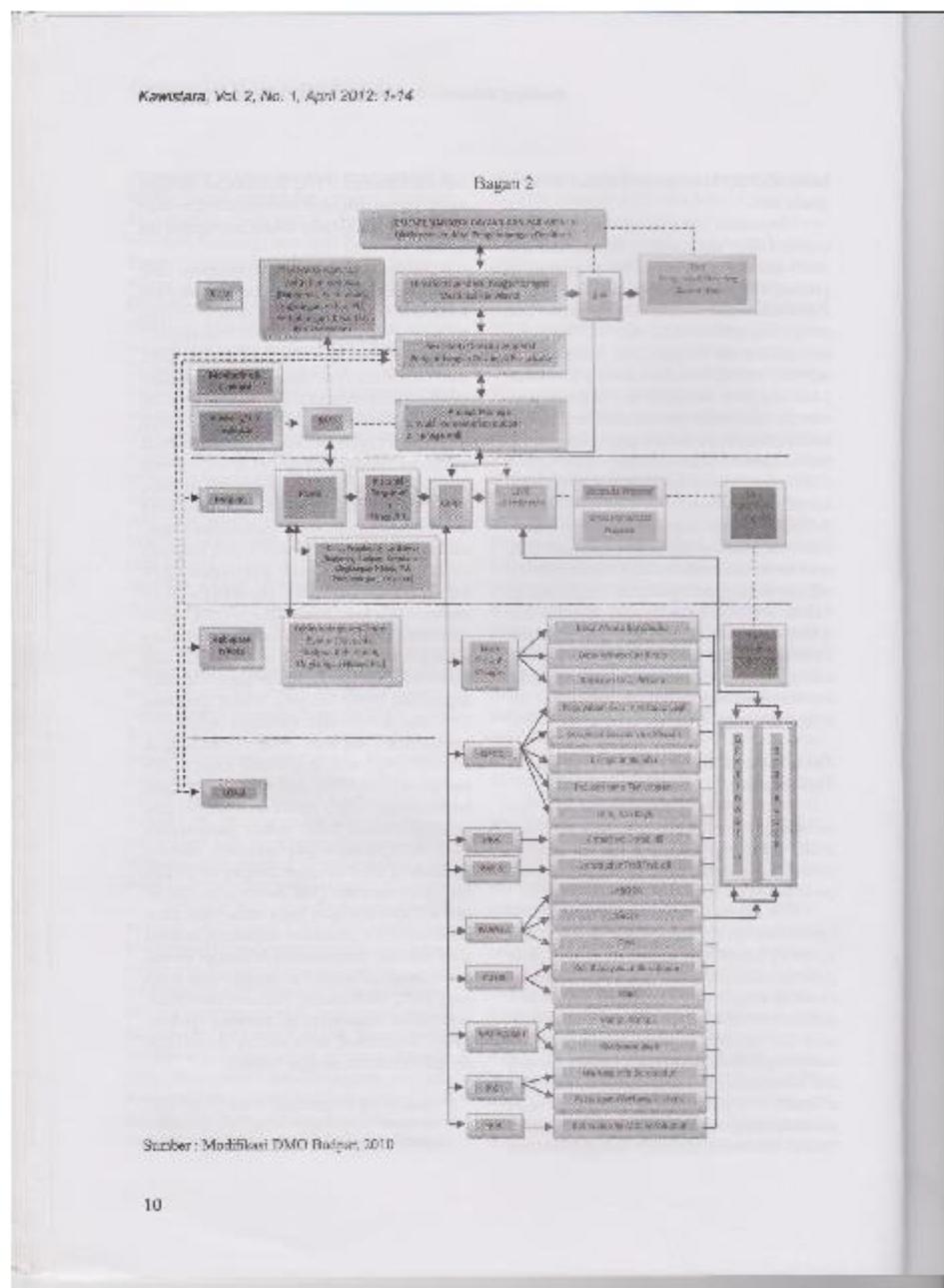
Keterkaitan TWC Borobudur dan asosiasi pengusaha menjadi satu kesatuan MDO yang terintegrasi bersama asosiasi profesi, akademisi, dan pemerintah, seperti pada bagian 2.

Walaupun struktur organisasi MDO terbentuk, permasalahan tetap saja tak kunjung tuntas diatasi ketika dihadapkan pada persoalan konflik pengelola destinasi candi di tengah-tengah tradisi dan praktik kehidupan masyarakat yang diidealikan adil dan sejahtera. Sering terjadi dalam suatu organisasi bahwa bila berkait dengan hal kewenangan selalu berebut dan bila dihadapkan pada tanggung jawab atau masalah saling melimpahkan atau cucl tangan. Dalam kaitan ini, agaknya mengisyaratkan

bahwa karakter TWC Borobudur sebagai aktor bisnis dituntut mampu memberikan contoh kepada swasta dalam merespons hal tersebut.

Setiap proses pemilihan pemimpin yang akan diukur pada struktur organisasi yang ada pada MDO seharusnya mencerminkan prinsip-prinsip partisipatif, transparan, demokratis, akontabilitas, berorientasi hasil, dan berkelanjutan. Koordinator asosiasi lokal dalam panduan DMO Budpar 2010 ini adalah seseorang yang ditunjuk oleh Projek Manager. Penunjukan langsung ini membuat posisi koordinator ini cenderung bekerja mengabdi kepadanya, bukan kepada anggota. Pemilihan dengan penunjukan langsung tersebut sulit untuk mendapatkan dukungan, akses operasional, dan sulit untuk menjalin sinkronisasi program pengembangan kemitraan. Cara-cara ini hanya akan memperkuat kekuasaan yang terjalin antara destinasi TWC Borobudur, Pemerintahan Kabupaten, Pemerintahan Provinsi, dan Pemerintahan Pusat. Pada bagian struktur organisasi DMO Budpar, antara destinasi TWC Borobudur atau destinasi (m) dengan masyarakat lokal atau kelompok-kelompok subunit LWG atau organisasi lokal hanya mengendalikan garis pengendalian. Persamaan kuotapointing dari kelompok-kelompok subunit asosiasi lokal berada pada sistem yang tidak memiliki kekuatan, mereka tersandera oleh ketergantungan kebijakan tingkat destinasi TWC Borobudur. Usaha-usaha untuk menjalankan sama yang tidak memiliki dilakukan kelompok asosiasi lokal melalui pertemuan-pertemuan formal dan nonformal bukanlah yang bersifat wajib bagi TWC Borobudur. Namun demikian, kebutuhan sinergitas ini penting (Utami, 1998). Data hasil wawancara mendalam dengan informan sebagai berikut.

*Saya sering mengundang Bapak Dirut TWC maupun Bapak Kepala Unit TWC Borobudur untuk menghadiri acara-acara masyarakat*



seperti adakal *Pantak Setumbu*, Miringgan, Wredesay dengan tema CSR. Sarasehan rutin dilaksanakan dengan pengolahan dan diskusi, namun tidak jernih. Para peserta seminar DMO dari Budpar, namun, mengatakan tidak mengerti apa itu DMO. Sebagian dari mereka dalam ingat mempunyai ketuhanan yang luanggak ini namun hanya dan sebagian lagi yang penting datang, miskin-miskin, dan dapat yang salah (*Wazanwarsa* mendalam dengan *informasi*).

Hal ini mengisyaratkan bahwa proses koordinasi dan sosialisasi tidak berjalan baik. Berdasarkan pola iri, telah terjadi keserangan pada Bagian 2, terutama pada tataran lokal, yaitu antara Local Working Group (LWG) dengan petugas fungsional, struktural, dan pelaksana pengelola destinasi. Petugas fungsional melibatkan tim Polka (Kelompok Kerja), KMP (Konsultan Manajemen Pusat), dan KMW (Konsultan Manajemen Wilayah). Petugas struktural meliputi Kementerian Pariwisata dan Ekonomi Kreatif, Ditjen Pengembangan Destinasi Pariwisata, Seksi/Ditjen Pengembangan Destinasi Pariwisata, Projek Manager, dan Koordinasi asosiasi lokal. Petugas pelaksana pengelola destinasi adalah TWC Borobudur. Petugas fungsional, struktural, dan pengelola destinasi tampaknya kurang mampu berinteraksi dengan masyarakat, yang barangkali dapat dikaitkan dengan arti penting integritas organisasi yang selaras ini masih lemah, semrawut, dan tidak heralan di tingkat lokal atau LWG sebagaimana pada tataran konseptual.

Mengacu pada tujuan panduan (DMO, 2010), integritas pengelola organisasi ini dapat diidentifikasi dari karakter dasar yang melekat pada setiap aktor. Ketidaksesuaian ditunjukkan ketika melihat temuan tugas pokok dan fungsi panduan DMO Budpar dengan munculnya permasalahan yang mengisyaratkan hal-hal berikut. Tim pengaruh kurang mengawasi dan kurang mengevaluasinya dengan melakukan tindak turun tangan yang diperlukan. Konsultan manajemen pusat yang ditugaskan kurang

melakukan analisis, koordinasi, dan kurang memberikan masukan kepada Pemerintah Pusat berupa visi yang mengembangkan kepariwisataan untuk kemakmuran dan kesejahteraan masyarakat sekitarnya. Unit Manajemen Proyek DMO dianggap kurang melakukan koordinasi, pengawasan, dan kurang melakukan kajian evaluasi untuk sinkronisasi pada asosiasi yang ada di daerah. Begitu juga, Konsultan manajemen wilayah kurang melakukan analisis, koordinasi, dan komunikasi kepada Pemerintah Daerah berupa masukan untuk mengembangkan keritiran LWG. Padahal, LWG berfungsi sebagai wadah koordinasi penyelesaian masalah dan mitra kerja jajaran Departemen Kebudayaan dan Pariwisata di tingkat operasional yang paling bawah dan terpanjang.

Dapat diamati dari Bagian nomor 2 dalam kaitannya dengan persepsi masyarakat bahwa condong ada pergeseran arah si indeks dari masyarakat yang sebelumnya bersikap *explorative* berubah menjadi *opathy*, kerinduan *romance*, dan sekarang *antagonism* (Dexey, 1975 dalam Monterrubio-Cordero, 2008). Persepsi *antagonism* ini diperkuat oleh tipe pengelolaan wilayah dengan sistem tertutup yang berdampak pada interaksi sosial yang condong rendah (PAU-UGM, 1997). Hal ini terlihat pada kompleks zonasi yang didesain sedemikian rupa sehingga memiliki posisi eksklusif yang berjarak dengan kehidupan masyarakat di sekelilingnya (Gunn, 1994). Kerinduan desain dan pemisaran ini membangun persepsi masyarakat tentang pengelolaan organisasi destinasi di Borobudur yang benar-benar sentralistik. Panjangnya istirahah berokasi dan egoisme dari kepentingan politis dalam pengelolaan hanya berada di seputar pejabat pemerintah pusat, pemerintah daerah, dan pengusaha destinasi (Peer Discussion, 2011).

Dugaan kepentingan yang menguntungkannya sebagai alibi politis adalah mereka bekerja secara normatif pada sistem kebijakan yang sudah ada, seperti Keputusan Presiden Nomor 1 Tahun 1992,

Peraturan Daerah Kabupaten Magelang Nomor 17 Tahun 2002, dan Surat Keputusan Direksi Perseoran Terhatas Taman Wisata Candi Borobudur Nomor: 4 Tahun 2003 (Tupoksi, 2011). Keputusan Presiden Nomor 1 Tahun 1992 mengatur tentang kewenangan Taman Wisata Candi Borobudur dalam pengelolaannya di zona II. Peraturan Daerah Kabupaten Magelang Nomor 17 Tahun 2002 mengatur tentang tata tertib secara umum. Adapun tata tertib secara khusus sebagai tindak lanjut dari Peraturan Daerah tentang pengelolaan, keamanan, dan ketertiban di lokasi objek wisata diatur oleh Surat Keputusan Direksi TWC Borobudur. Artinya, sebagaimana bentuk kebijakan perencanaan, pengembangan, dan pengelolaan kawasan sudah menjadi kewenangannya.

Hasil analisis dan temuan penelitian ini menunjukkan bahwa penerapan permenegag yang kewenangan tersebut gagal dalam menjalankan tanggung jawab sosialnya. Pemimpin TWC Borobudur lahir dalam menjalankan visi BUMN, UU No. 40 Tahun 2007, dan UU No. 10 Tahun 2009. Dari segi perlaku keorganisasian, TWC Borobudur kurang berkomitmen menjalankan tupoksi panduan DMO 2010, CSR, dan rinti BUMN mengenai UMKM. Analisa ini mengisyaratkan pentingnya perbaikan kebijakan pemerintahan (Satya, 2007; Hunger dan David, 1995), perubahan visi (Vzi BUMN, 2011; UU No. 40 Tahun 2007, UU No. 10 Tahun 2009), ketepatan program CSR yang dilakukan oleh organisasi (Saharto, 2011) dan pengalihan berita modal lunak kepada usaha-usaha kreatif UMKM (Usaha Mikro, Kecil, dan Menengah) dalam memberdayakan masyarakat di lingkungan Candi Borobudur (Darmahuri, 2011), dan diperlukan aplikasi modifikasi struktur organisasi DMO, seperti terbait pada Bagian 2. Sehubungan dengan hal itu, tata kelola organisasi diwajibkan tujuan wisata yang baik akan menghasilkan pengelolaan destinasi yang baik. Hal itu akan membawa manfaat pada kesadaran masyarakat sekitarnya (Grech, 1995:57; Ibhairawa, Mulatsih, dan Rahayu,

2009; Piana, 2012; Semercioz, Durmex, dan Durmex, 2008; Demantik, 2010).

## SIMPULAN

Dari pembahasan di atas dapat disimpulkan bahwa pengembangan organisasi Candi Borobudur yang baik juga akan memunculkan perlaku keorganisasian yang baik. Perlaku keorganisasian yang baik akan mempunyai komitmen yang baik terhadap tanggung jawab hukum, tanggung jawab ekonomi, dan tanggung jawab sosialnya. Komitmen organisasi yang baik ini akan menjalankan proses pengelolaan destinasi dengan baik. Organisasi yang menjalankan pengelolaan destinasi yang baik akan menghasilkan kesuksesan destinasi yang baik. Kesuksesan destinasi yang baik adalah apabila mampu memberikan manfaat seoptimal mungkin secara adil dan merata. Kedilan dan pemetaan manfaat destinasi ini akan mendukung keberlanjutan pengembangan organisasi yang baik. Sistem yang sudah terbangun tersebut dapat diterapkan dengan model struktur organisasi MDO yang sudah dimodifikasi pada Bagian 2. MDO hasil modifikasi tersebut merupakan rujukan alternatif bagi para pengelola destinasi pariwisata daerah agar selalu menjadi lebih baik.

## DAFTAR PUSTAKA

- Balquni, M. 2009. Belajar dari Pasang Surut Peradaban Borobudur dan Konsep Pengembangan Pariwisata Borobudur. *Forum Geografi, Jurnal Geografi Universitas Muhammadiyah Surakarta*. Vol. 23, No. 1, Juli, hlm.25–40.
- Ibhairawa, P., Mulatsih, S., dan Rahayu, S. 2009. "Destination Management Organization (DMO): Paradigma Baru Pengelolaan Pariwisata Dserah Berbasis Teknologi Informasi". *Seminar Nasional Aplikasi Teknologi Informasi (SNATI)*, Yogyakarta, 20 Juni.

- Buharia, D., 2000, The Competitive Destination of the Future, *Tourism Management*, 21 (1), hlm. 97–116.
- Chen, H. dan Sheldon, P.J., 1997, Destination Information System: Design Issue and Directions, *Journal of Management Information Systems*, Vol. 14, No. 2, hlm. 151-17.
- Crouch, G. dan J.R.B. Ritchie, 1999, Tourism, Competitiveness, and Socioeconomic Prosperity, *Journal of Business Research*, 35(3), hlm. 137–152.
- Damanhuri, D., S. 2011, "Komitisan Usaha Skala Besar (USB) dengan Usaha Kecil dan Menengah (UKM) dalam Perspektif Pemberdayaan Masyarakat", *Bunga Rampai Pemberdayaan Masyarakat Jawa Barat*, hlm. 145 – 156. Belum diterbitkan.
- Damanik, J. 2010, "Merancang Format Baru Pariwisata yang Menyejahterakan Rakyat", Pidato Pengukuhan Jabatan Guru Besar pada Fakultas Ilmu Sosial dan Ilmu Politik UCM.
- Budper, 2010, "Pedoman Pembentukan dan Pengembangan Destination Management Organization (DMO)", Dirjen Pengembangan Destinasi Pariwisata, Kementerian Kebudayaan dan Pariwisata.
- Fedor, O. dan Werthner, H., 2005, Harmonise: A Step Toward an Interoperable E-Tourism Marketplace, *International Journal of Electronic Commerce*, Vol. 9, No. 2, pp. hlm. 11-39.
- Getz, D., Anderson, D., dan Sheehan, L., 1998, Roles, Issues, and Strategies for Convention and Visitors Bureaus in Destination Planning and Product Development: A Survey of Canadian Bureaus, *Tourism Management*, 19 (4), hlm. 331 – 340.
- Gibon, J.L., Ivanovich, J.M., dan Donnelly, J.H., 2011, *Organisasi: Perilaku, Struktur, dan Proses*, Edisi ke-8, Jakarta: Binarupa Aksara.
- Greech, B., 1995, *The Five Pillars of Total Quality Management*, Jakarta: Binatupa Aksara.
- Gunn, C., A. 1994, *Tourism Planning, Basics Concepts Cases*, Washington: Taylor & Francis.
- Harianto, F., M. 1997, *Towards Sustainable Tourism Development: A Policy Planning Perspective*, Bandung: ITB.
- Hunger, W. dan David, J. 1995, *Strategic Management*, USA: Addison-Wesley.
- Ibrahim, M., dan Chaerosti, L., 1997, *Borobudur dalam Data*, Jakarta: Direktorat Jenderal Kebudayaan, Departemen Pendidikan dan Kebudayaan.
- Kurniawati, R. 2008, "Gegez Bhumi Samihara: Ketegangan Relasi dan Sinerji antara Rakyat, Perusahaan, dan Negara dalam Pengelolaan Kawasan Pariwisata Borobudur", Skripsi.
- Manente, M. dan Minghetti, V., 2000, *Destination Management Organizations and Actors*, <http://www.download-it.org/learning-resources>.
- McElroy, J.L., 2003, Tourism Development in Small Islands Across the World, *Geografiska Annaler, Series B, Human Geography*, Vol. 85, No. 4, Special issue: Nature-Society Interactions on Islands, hlm. 231-242.
- Monterrubio-Cordero, J.C. 2008, Residents' Perception of Tourism: A Critical Theoretical and Methodological Review, *Ciencia Ergo Sum, Marzo-Junio, Año/ Vol.15, Número 001*, pp. 33 – 44.
- PAU-UGM, 1991, *Penyusunan Indikator Sosial Ekonomi dan Sosial Budaya di Bidang Pariwisata*.

- Pearce, A., 1989, *Tourism A Community Approach* 2<sup>nd</sup> Ed, USA: Longman Harlow.
- Pitana, I., C. 2002, *Apresiasi Kritis terhadap Kepariwisataan Bali*, Bali: PT The Works.
- Presenza, A., Sheehan, L., dan Ritchie, J., R., B., 2005, Towards a Models of The Role and Activities of Destination Management Organization, Destination Stakeholders: Exploring Identity and Salience, *Annals of Tourism Research*, 32 (3), 711 – 734,
- Ritchie, J., R. dan Crouch, C., J., 2007, *A National Framework for Best Practice Destination Management Planning, The Competitive Destination – A Sustainable Tourism Perspective*, Wallingford, UK: CAB International, Oxfordshire Publishing.
- Sabrya, D., G., 2011, Perilaku Keterlibatan Surabaya Tourism Promotion Board, *Jurnal Managemen Usaha* Indonesia, Vo. 40, No. 4, Juli.
- Semercioz, F., Dommez, D., dan Dursun,M., 2008, Relationships Between Destination Management Organizations and Destination Stakeholders A Research in Regions of Marmara in Turkey, *Journal of Commerce & Tourism Education* Faculty, No.1, hlm. 87 – 100.
- Suharto, B., 2011, Ketrampilan Hotel terhadap Kesejahteraan Masyarakat Lokal, *Jurnal Kepariwisataan Indonesia, Jurnal Penelitian dan Pengembangan Kepariwisataan*, Vol. 6, No.1, hml. 27 – 42.
- Tampubolon, M., P., 2004, *Perilaku Keterlibatan*, Jakarta: Ghedia.
- Utami, S., D. 1996, "Pelaksanaan Koordinasi antar Pelaku Partisipasi dalam Pengembangan Objek Wisata di Daerah Istimewa Yogyakarta", Tugas Akhir.
- UU No. 10 Tahun 2009, *Tentang Kepariwisataan*.
- UU No. 40 Tahun 2007, *Tentang Tanggung Jawab Sosial Perusahaan Terbatas*.
- Williams, J. dan R. Lawson, 2001, Community Issues and Resident Opinions of Tourism, *Annals of Tourism Research*, 28(2): 269 – 290.



**SEKOLAH PASCASARJANA  
UNIVERSITAS GADJAH MADA**

Jl. Teknika Utara, Padang, Yogyakarta, 55281  
Telp. (0274) 5642395/6-975  
e-mail: sps@ugm.ac.id atau [spssilwan.sarwaw@gmail.com](mailto:spssilwan.sarwaw@gmail.com)  
website: <http://pasca.ugm.ac.id>

**PROGRAM STUDI MINAT STUDI S2/S3 MULTIDISIPLIN  
SEKOLAH PASCASARJANA (SPs) UGM MELIPUTI:**

- Agama dan Lintas Budaya \*\*)
  - Ekonomi Islam
  - Kajian Timur Tengah
- Bioteknologi \*\*)
  - Rekayasa Biomedis
- Ilmu Lingkungan \*\*)
  - Geo Informasi untuk Manajemen Bencana
  - Magister Pengelolaan Lingkungan
  - Magister Teknologi untuk Pengembangan Berkelanjutan
- Inter-Religious Studies (IRS) \*
- Kajian Budaya dan Media \*\*)
  - Manajemen Informasi dan Perpustakaan
- Kajian Pariwisata \*\*)
  - Ketahanan Nasional
    - Magister Poldamaian dan Resolusi Konflik
  - Magister Manajemen Bencana
  - Magister Manajemen Pendidikan Tinggi
  - Pengelolaan Infrastruktur dan Pembangunan Masyarakat
  - Pengkajian Seni Pertunjukan dan Seni Rupa \*\*)
  - Penyuluhan dan Komunikasi Pembangunan \*\*)
  - Studi Kebijakan \*\*)
  - Studi Kependudukan \*\*)

\*1 program

\*\*) program S2 dan S3

