



---

## Peran Kinerja Instansi Pariwisata dalam Meningkatkan Pendapatan Asli Daerah (PAD) Kabupaten Malang

Aisyah Febbiyanti<sup>1</sup>, Andina Rizki Nur Kharisa<sup>2</sup>, Eva Hany Fanida<sup>3</sup>, Revienda Anita Fitri<sup>4</sup>

Universitas Negeri Surabaya, Indonesia<sup>1-4</sup>

Email Korespondensi : [25040674049@mhs.unesa.ac.id](mailto:25040674049@mhs.unesa.ac.id)

---

Article received: 01 Januari 2026, Review process: 12 Januari 2026

Article Accepted: 22 Maret 2026, Article published: 08 Mei 2026

---

### ABSTRACT

Tourism is a crucial sector that has a multiplier effect on the local economy, including its contribution to Local Own-Source Revenue (PAD). Malang Regency, with its geographical and cultural wealth, has massive tourism potential, ranging from nature tourism in the form of southern beaches and mountains to man-made and historical tourism. However, this great potential cannot be capitalized into optimal regional revenue without the intervention of effective government governance. This article aims to deeply analyze the role of the performance of tourism agencies, specifically the Tourism and Culture Office (Disparbud) of Malang Regency, in efforts to increase PAD. Using a qualitative descriptive method based on literature studies, this study outlines how the functions of planning, organizing, implementing, and supervising carried out by relevant agencies impact regional revenue through hotel, restaurant, entertainment taxes, and tourism retribution. The analysis results indicate that although there has been an improvement in performance and contribution to PAD, tourism agencies still face various obstacles such as infrastructure inequality, limited quality of tourism human resources, and the effectiveness of digital promotion. Strategies such as service digitalization, pentahelix synergy, and the strengthening of Tourism Awareness Groups (Pokdarwis) are essential to maximize agency performance in the future.

**Keywords:** Agency Performance, Tourism, Local Own-Source Revenue, Malang Regency, Public Policy..

### ABSTRAK

Pariwisata merupakan sektor krusial yang memiliki efek ganda (multiplier effect) terhadap perekonomian lokal, termasuk dalam kontribusinya terhadap Pendapatan Asli Daerah (PAD). Kabupaten Malang, dengan kekayaan geografis dan budayanya, memiliki potensi pariwisata yang masif, mulai dari wisata alam berupa deretan pantai selatan dan pegunungan, hingga wisata buatan dan sejarah. Namun, potensi yang besar ini tidak dapat dikapitalisasi menjadi pendapatan daerah yang optimal tanpa adanya campur tangan tata kelola pemerintahan yang efektif. Artikel ini bertujuan untuk menganalisis secara mendalam peran kinerja instansi pariwisata, khususnya Dinas Pariwisata dan Kebudayaan (Disparbud) Kabupaten Malang, dalam upaya meningkatkan PAD. Menggunakan metode deskriptif kualitatif berbasis studi literatur, kajian ini menguraikan bagaimana fungsi perencanaan, pengorganisasian, pelaksanaan, dan pengawasan yang dilakukan oleh instansi terkait berdampak pada penerimaan daerah melalui pajak hotel, restoran, hiburan, dan retribusi wisata. Hasil analisis menunjukkan bahwa meskipun telah terjadi peningkatan kinerja dan kontribusi terhadap PAD, instansi pariwisata masih menghadapi berbagai

---

*kendala seperti ketimpangan infrastruktur, keterbatasan kualitas sumber daya manusia pengelola wisata, dan efektivitas promosi digital. Strategi seperti digitalisasi layanan, sinergi pentahelix, dan penguatan Kelompok Sadar Wisata (Pokdarwis) menjadi esensial untuk memaksimalkan kinerja instansi di masa depan.*

**Kata Kunci :** Kinerja Instansi, Pariwisata, Pendapatan Asli Daerah, Kabupaten Malang, Kebijakan Publik.

## PENDAHULUAN

Dinamika tata kelola pemerintahan di Indonesia telah mengalami pergeseran paradigma yang sangat fundamental semenjak diberlakukannya kebijakan otonomi daerah. Kebijakan ini, yang secara legal formal diatur melalui Undang-Undang Nomor 23 Tahun 2014 tentang Pemerintahan Daerah, memberikan kewenangan, hak, serta kewajiban yang lebih luas kepada pemerintah daerah kabupaten dan kota untuk mengatur dan mengurus sendiri urusan pemerintahan serta kepentingan masyarakat setempat sesuai dengan peraturan perundang-undangan. Implementasi otonomi daerah membawa konsekuensi logis berupa tuntutan kemandirian fiskal bagi setiap daerah. Kemandirian ini direpresentasikan oleh seberapa besar kemampuan daerah dalam menggali dan mengoptimalkan sumber-sumber Pendapatan Asli Daerah (PAD). PAD tidak sekadar menjadi instrumen pembiayaan pembangunan, tetapi juga menjadi indikator utama keberhasilan suatu daerah dalam menjalankan roda otonominya. Daerah yang memiliki PAD yang tinggi memiliki fleksibilitas dan keleluasaan yang lebih besar dalam merumuskan dan mengeksekusi program-program pembangunan yang berorientasi pada kesejahteraan masyarakat, tanpa harus selalu bergantung pada dana perimbangan atau transfer dari pemerintah pusat. Dalam konteks pencarian sumber pendapatan yang berkelanjutan inilah, sektor pariwisata muncul sebagai salah satu pilar utama yang sangat menjanjikan bagi perekonomian lokal.

Pariwisata di era modern tidak lagi dipandang sekadar sebagai aktivitas rekreasi, melainkan telah bertransformasi menjadi industri raksasa yang menyumbang devisa yang masif serta menggerakkan roda ekonomi masyarakat secara komprehensif. Sektor ini memiliki karakteristik yang sangat unik karena kemampuannya dalam menciptakan efek ganda (multiplier effect) yang luas. Pengembangan satu destinasi wisata tidak hanya memberikan pemasukan langsung berupa tiket masuk, tetapi juga menghidupkan sektor-sektor pendukung di sekitarnya seperti industri perhotelan, kuliner, transportasi, kerajinan tangan, hingga jasa pemandu wisata. Oleh karena itu, investasi dan fokus pengembangan pada sektor kepariwisataan dianggap sebagai salah satu strategi paling rasional dan strategis bagi pemerintah daerah untuk mendongkrak PAD sekaligus menekan angka pengangguran dan kemiskinan (Murniati, 2023; 463). Mengingat perannya yang teramat vital, tata kelola pariwisata tidak bisa dibiarkan berjalan secara alamiah atau sporadis; ia membutuhkan intervensi terstruktur dari negara melalui instansi atau dinas terkait untuk memastikan pengembangannya berjalan secara sistematis, terukur, dan berkelanjutan.

Kabupaten Malang, sebagai salah satu wilayah otonom terluas di Provinsi Jawa Timur, merupakan contoh representatif dari sebuah daerah yang dikaruniai anugerah geografis dan potensi sumber daya alam yang luar biasa untuk sektor pariwisata. Secara topografis, wilayah ini dibatasi oleh barisan pegunungan di sisi timur, utara, dan barat, serta berbatasan langsung dengan Samudra Hindia di sisi selatan. Kondisi ini menciptakan variasi lanskap yang sangat kaya, memunculkan destinasi wisata kelas nasional hingga internasional seperti kawasan Taman Nasional Bromo Tengger Semeru yang memukau, deretan pantai eksotis di jalur lintas selatan seperti Pantai Balekambang, Sendang Biru, dan Goa Cina, hingga kawasan wisata pegunungan berhawa sejuk di Pujon dan Batu (meskipun Batu telah menjadi kota otonom, ekosistem wisatanya tetap terintegrasi erat dengan Kabupaten Malang). Di samping kekayaan alam, Kabupaten Malang juga memiliki modal sosial budaya yang kuat, tercermin dari peninggalan situs sejarah masa lampau seperti Candi Singosari, Candi Jago, dan Candi Kidal, serta berbagai kearifan lokal yang masih dipegang teguh oleh masyarakatnya. Potensi yang sangat melimpah ini seharusnya menjadi lumbung emas bagi PAD Kabupaten Malang jika dikelola dengan manajerial yang presisi.

Namun demikian, keberadaan potensi alam dan budaya yang besar tersebut ibarat sebongkah berlian kasar yang belum diasah. Tanpa adanya instrumen kelembagaan yang cakap, potensi tersebut tidak akan pernah terkonversi menjadi kesejahteraan yang riil bagi daerah dan masyarakatnya. Di sinilah letak peran sentral dari Dinas Pariwisata dan Kebudayaan (Disparbud) Kabupaten Malang sebagai kepanjangan tangan pemerintah daerah dalam sektor pariwisata. Kinerja instansi ini menjadi variabel independen yang sangat krusial dalam menentukan apakah sektor pariwisata mampu menjadi penyumbang utama PAD atau sekadar menjadi entitas pelengkap. Kinerja tersebut tidak hanya diukur dari seberapa banyak promosi yang dilakukan, tetapi juga melibatkan dimensi perencanaan strategis tata ruang wisata, pengorganisasian kelompok masyarakat sadar wisata (Pokdarwis), pembangunan infrastruktur aksesibilitas, penciptaan iklim investasi yang sehat bagi swasta, hingga mekanisme pengawasan dan penarikan pajak dan retribusi yang transparan dan akuntabel. Instansi pariwisata dituntut untuk tidak hanya menjadi administrator birokrasi, tetapi harus bertransformasi menjadi katalisator, fasilitator, sekaligus dinamisator pembangunan kepariwisataan di daerah (Fitriana, Hilman, & Triono, 2020; 3).

Realitas di lapangan sering kali memperlihatkan adanya kesenjangan antara potensi teoretis dengan realisasi yang dicapai. Data empiris selama beberapa tahun terakhir, fluktuasi target dan realisasi PAD sektor pariwisata di Kabupaten Malang kerap mengalami dinamika yang kompleks. Pada periode sebelum pandemi, terjadi tren kenaikan yang positif dari tahun ke tahun, seiring dengan masifnya pembukaan destinasi wisata baru berbasis masyarakat (Firmansyah & Nuraini, 2022; 681). Namun, badai pandemi COVID-19 pada tahun 2020 hingga 2021 memukul telak sektor ini, menyebabkan kelumpuhan sementara yang berdampak pada anjloknya penerimaan pajak hotel dan restoran secara drastis. Pasca-pandemi, di era kenormalan baru, instansi pariwisata menghadapi tantangan yang jauh lebih berat.

Mereka tidak hanya dituntut untuk memulihkan angka kunjungan wisata ke titik semula, tetapi juga harus beradaptasi dengan tren pariwisata baru yang lebih mengedepankan aspek kebersihan, kesehatan, keselamatan, dan kelestarian lingkungan (CHSE). Di sisi lain, isu-isu klasik seperti kemacetan di jalur wisata, minimnya fasilitas umum bertaraf internasional di beberapa destinasi pantai, serta kebocoran retribusi akibat pengelolaan yang belum sepenuhnya digital, masih menjadi pekerjaan rumah yang menuntut penyelesaian segera (Putra et al., 2025; 2).

Oleh karena itu, sangat urgensi untuk melakukan kajian analitis yang mendalam mengenai sejauh mana peran dan efektivitas kinerja instansi pariwisata di Kabupaten Malang dalam mengemban mandat peningkatan PAD. Analisis ini tidak hanya penting sebagai bentuk evaluasi akademis terhadap implementasi kebijakan publik di tingkat lokal, tetapi juga sebagai ruang untuk merumuskan formulasi kebijakan (policy recommendation) yang lebih komprehensif dan adaptif. Melalui pembedahan terhadap variabel-variabel kinerja dinas, strategi inovasi yang telah dilakukan, serta konfrontasi terhadap kendala-kendala struktural dan kultural di lapangan, artikel ini diharapkan mampu memberikan sumbangsih pemikiran yang solutif. Dengan demikian, diharapkan instansi terkait dapat melakukan refleksi institusional, melakukan pembenahan manajerial, dan merancang proyeksi masa depan yang lebih cerah, sehingga pariwisata benar-benar menjadi tulang punggung perekonomian yang mandiri bagi Pemerintah Kabupaten Malang dan bermuara pada peningkatan taraf hidup masyarakat secara keseluruhan.

### ***Teori Kinerja Organisasi Publik***

Dalam terminologi administrasi publik kontemporer, kinerja (performance) merupakan sebuah instrumen evaluasi yang fundamental untuk mengukur tingkat keberhasilan atau kegagalan suatu institusi dalam mencapai tujuan dan sasaran yang telah ditetapkan. Berbeda dengan sektor swasta yang indikator kinerjanya bermuara pada maksimalisasi profit finansial semata, organisasi publik atau instansi pemerintah memiliki beban pertanggungjawaban yang jauh lebih kompleks karena melibatkan dimensi pelayanan masyarakat, keadilan sosial, dan akuntabilitas publik. Kinerja organisasi publik dapat didefinisikan sebagai gambaran mengenai tingkat pencapaian pelaksanaan suatu kegiatan, program, atau kebijakan dalam mewujudkan sasaran, tujuan, visi, dan misi organisasi yang tertuang dalam perencanaan strategis suatu entitas (Fitriana & Putri, 2021; 12).

Untuk membedah kinerja sebuah instansi secara objektif, diperlukan indikator-indikator yang terukur. Dalam literatur administrasi negara, terdapat beberapa dimensi utama yang sering dijadikan tolak ukur evaluasi kinerja instansi publik, antara lain:

1. Produktivitas: Merujuk pada kemampuan instansi dalam menghasilkan output (barang atau jasa publik) dengan menggunakan input (anggaran, sumber daya manusia, waktu) yang tersedia seefisien mungkin. Dalam konteks instansi pariwisata, ini bisa dilihat dari rasio antara anggaran promosi yang dikeluarkan dengan jumlah wisatawan yang berhasil ditarik.

2. Kualitas Layanan: Berkaitan dengan tingkat kepuasan masyarakat pengguna jasa (wisatawan dan pelaku usaha pariwisata) terhadap layanan yang diberikan oleh dinas. Apakah proses perizinan usaha pariwisata berjalan cepat? Apakah pusat informasi wisatawan berfungsi dengan baik?
3. Responsivitas: Adalah daya tanggap instansi dalam mengenali masalah dan kebutuhan yang muncul di masyarakat, serta meresponsnya dengan kebijakan atau tindakan yang relevan. Misalnya, sejauh mana dinas tanggap dalam memperbaiki jalan berlubang menuju area wisata yang sering dikeluhkan wisatawan (Putra et al., 2025; 4).
4. Responsibilitas: Kesesuaian pelaksanaan kegiatan organisasi publik dengan prinsip-prinsip administrasi yang benar dan tidak menyimpang dari regulasi perundang-undangan yang berlaku.
5. Akuntabilitas: Merupakan bentuk pertanggungjawaban instansi terkait seluruh kebijakan, kegiatan, dan penggunaan anggaran kepada publik, baik secara moral, hukum, maupun politik.

### ***Konsep Pariwisata dan Pariwisata Berkelanjutan***

Secara etimologis, pariwisata berasal dari bahasa Sanskerta, di mana "pari" berarti berkali-kali atau berputar-putar, dan "wisata" berarti perjalanan. Menurut Undang-Undang Republik Indonesia Nomor 10 Tahun 2009 tentang Kepariwisataan, pariwisata diartikan sebagai berbagai macam kegiatan wisata dan didukung berbagai fasilitas serta layanan yang disediakan oleh masyarakat, pengusaha, Pemerintah, dan Pemerintah Daerah. Pariwisata bukanlah entitas tunggal yang berdiri sendiri, melainkan sebuah sistem multisektoral yang melibatkan unsur atraksi (daya tarik), aksesibilitas (transportasi dan infrastruktur), amenitas (fasilitas pendukung seperti hotel dan restoran), dan ansilari (kelembagaan dan dukungan informasi) (Nugroho, 2022; 103).

Dalam dekade terakhir, teori pariwisata telah bergeser kuat menuju paradigma Pariwisata Berkelanjutan (Sustainable Tourism). Konsep ini menekankan bahwa pembangunan pariwisata harus dikelola sedemikian rupa sehingga dapat memenuhi kebutuhan wisatawan dan daerah tujuan wisata saat ini, sembari tetap menjaga dan meningkatkan peluang bagi generasi mendatang (Juliana et al., 2023; 4873). Hal ini menuntut instansi pariwisata untuk tidak semata-mata mengejar kuantitas pengunjung dan eksploitasi alam untuk PAD, tetapi juga mempertimbangkan daya dukung lingkungan (carrying capacity), pelestarian budaya lokal, dan pemberdayaan masyarakat setempat melalui konsep pariwisata berbasis masyarakat atau Community Based Tourism (CBT).

### ***Pendapatan Asli Daerah (PAD)***

Pendapatan Asli Daerah (PAD) adalah cerminan kemandirian ekonomi suatu daerah otonom. Menurut ketentuan perundang-undangan yang mengatur tentang perimbangan keuangan antara Pemerintah Pusat dan Daerah, PAD adalah pendapatan yang diperoleh daerah yang dipungut berdasarkan peraturan daerah sesuai dengan peraturan perundang-undangan. Komponen utama dari PAD

---

meliputi Pajak Daerah, Retribusi Daerah, Hasil Pengelolaan Kekayaan Daerah yang Dipisahkan, dan Lain-lain PAD yang Sah.

Dalam ekosistem pariwisata, kontribusi terhadap PAD secara mayoritas disumbangkan melalui dua kanal utama, yaitu:

1. Pajak Daerah dari Sektor Pariwisata: Ini adalah kontribusi wajib kepada daerah yang terutang oleh orang pribadi atau badan usaha pariwisata tanpa mendapatkan imbalan langsung yang bisa ditunjuk. Instrumen utamanya meliputi Pajak Hotel (atas layanan penginapan), Pajak Restoran (atas pelayanan penyediaan makanan/minuman), dan Pajak Hiburan (atas penyelenggaraan tontonan atau keramaian) (Firmansyah & Nuraini, 2022; 684).
2. Retribusi Daerah: Pungutan daerah sebagai pembayaran atas jasa atau pemberian izin tertentu yang khusus disediakan dan/atau diberikan oleh pemerintah daerah. Dalam pariwisata, bentuknya berupa retribusi tempat rekreasi dan olahraga, retribusi parkir di area wisata, serta retribusi izin mendirikan bangunan bagi usaha wisata.

### ***Kausalitas Kinerja Instansi dan Peningkatan PAD***

Hubungan teoretis antara kinerja instansi pariwisata dan peningkatan PAD bersifat linier dan kausalistik. Kinerja yang optimal dari instansi melalui perencanaan tata ruang pariwisata yang apik, promosi yang masif, dan pengawasan retribusi yang ketat akan berbanding lurus dengan peningkatan volume kunjungan wisatawan (Kadi, Pratiwiningtyas, & Apriyanti, 2023). Lonjakan arus wisatawan ini (demand) pada gilirannya akan memicu peningkatan konsumsi produk dan jasa pariwisata di daerah tersebut, yang secara otomatis mendongkrak basis pengenaan pajak (hotel, restoran, hiburan) serta penerimaan retribusi langsung (tiket masuk). Sebaliknya, kinerja institusi yang buruk dan korup akan menyebabkan inefisiensi, lambannya pembangunan infrastruktur wisata, dan citra buruk daerah, yang berdampak pada keengganan wisatawan untuk berkunjung, yang pada ujungnya akan menggerus potensi PAD.

### **METODE**

Artikel ini disusun menggunakan desain penelitian deskriptif kualitatif dengan pendekatan studi literatur (literature review) atau penelitian kepustakaan. Pendekatan ini dipilih karena peneliti mengkaji secara komprehensif dan mendalam fenomena peran kinerja instansi pemerintah dengan memanfaatkan sintesis dari berbagai temuan penelitian terdahulu, data empiris dari instansi terkait, dan dokumen-dokumen kebijakan resmi yang ada, tanpa melakukan intervensi langsung ke lapangan (Abidin, Afifudin, & Fauziah, 2020; 74). Pendekatan deskriptif digunakan untuk menggambarkan realitas manajerial instansi secara objektif dan sistematis, menganalisis struktur masalah yang ada, dan merumuskan pola penyelesaian berdasarkan telaah teoretis yang kuat.

Sumber data yang digunakan dalam penulisan ini secara keseluruhan merupakan data sekunder. Data ini dihimpun dari berbagai literatur ilmiah, buku teks akademik administrasi publik dan manajemen pariwisata, artikel jurnal

---

nasional maupun internasional yang terakreditasi dalam kurun waktu lima tahun terakhir (2020-2026), serta publikasi resmi dari pemerintah. Dokumen pemerintah yang menjadi rujukan utama meliputi publikasi Badan Pusat Statistik (BPS) Kabupaten Malang, Rencana Pembangunan Jangka Menengah Daerah (RPJMD) Kabupaten Malang, serta laporan kinerja tahunan dari Dinas Pariwisata dan Kebudayaan (Disparbud) Kabupaten Malang.

Teknik pengumpulan data dilakukan melalui dokumentasi, yaitu dengan menelusuri, mengklasifikasi, dan mengompilasi literatur yang relevan dengan kata kunci penelitian seperti kinerja pemerintah, otonomi daerah, PAD, pajak pariwisata, dan potensi Kabupaten Malang. Setelah data terkumpul, proses analisis data dilakukan dengan metode analisis isi (content analysis). Metode analisis ini terdiri dari tiga tahapan utama: pertama, data reduction (mereduksi dan menyeleksi informasi yang esensial mengenai angka kunjungan, penerimaan pajak, dan kebijakan dinas); kedua, data display (menyajikan informasi secara naratif, logis, dan terstruktur berdasarkan sub-pembahasan); dan ketiga, conclusion drawing/verification (menarik kesimpulan objektif mengenai efektivitas kinerja instansi serta merumuskan rekomendasi strategis). Penggunaan metode studi literatur ini memungkinkan kajian untuk mengambil jarak yang objektif, membandingkan berbagai pandangan dari peneliti sebelumnya, dan memberikan sebuah sintesis baru yang lebih holistik.

## HASIL DAN PEMBAHASAN

### *Lanskap dan Potensi Makro Pariwisata Kabupaten Malang*

Kabupaten Malang merupakan salah satu lokomotif pariwisata di Provinsi Jawa Timur. Dengan slogan kebanggaannya "Malang Kabupaten Makmur" dan branding pariwisata The Heart of East Java, wilayah ini dianugerahi bentang alam yang menyajikan paket komplet bagi industri pariwisata. Secara pemetaan zonasi pariwisata (spatial mapping), Kabupaten Malang telah diklasifikasikan ke dalam beberapa klaster wisata strategis untuk memudahkan pengembangan dan promosi (Murniati, 2023; 465).

Pertama, klaster wisata bahari di koridor Jalur Lintas Selatan (JLS). Kabupaten Malang membentang sepanjang puluhan kilometer garis pantai yang berhadapan langsung dengan samudra lepas. Destinasi eksotis seperti Pantai Balekambang yang sering dijuluki 'Tanah Lot-nya Jawa Timur', Pantai Sendang Biru dengan pesona Pulau Sempu-nya, Pantai Tiga Warna dengan konservasi terumbu karangnya, serta belasan pantai lain seperti Pantai Goa Cina, Bajul Mati, dan Kondang Merak, menjadi magnet utama kunjungan wisata massal. Kedua, klaster wisata ekologis dan pegunungan di sisi timur dan barat. Kawasan Taman Nasional Bromo Tengger Semeru yang membentang melintasi wilayah timur Kabupaten Malang menyuguhkan panorama kelas dunia, didukung oleh daya tarik budaya suku Tengger. Di kawasan barat seperti Pujon, Ngantang, dan Kasembon, berdiri kokoh destinasi agrowisata, wisata air terjun (seperti Coban Rondo yang melegenda), dan paralayang. Ketiga, wisata warisan budaya dan sejarah (heritage tourism). Sebagai pusat berdirinya kerajaan-kerajaan besar masa lalu, Kabupaten Malang mewarisi

---

situs peninggalan bersejarah yang tak ternilai, di antaranya Candi Singosari, Candi Jago di Tumpang, Candi Kidal, hingga stupa Sumberawan, yang menjadi destinasi wisata edukasi dan spiritual. Potensi yang masif ini adalah aset modal (capital asset) yang apabila dikelola oleh kinerja instansi pemerintah yang prima, akan mencetak revenue stream yang tak ada habisnya bagi kas daerah.

### *Evaluasi Kinerja Dinas Pariwisata dan Kebudayaan (Disparbud) Kabupaten Malang*

Untuk melihat sejauh mana peran instansi pemerintah, kita perlu membedah kinerja Dinas Pariwisata dan Kebudayaan (Disparbud) Kabupaten Malang ke dalam fungsi-fungsi manajerial pemerintahan:

#### A. Fungsi Perencanaan Strategis (Planning)

Kinerja Disparbud dalam aspek perencanaan terlihat dari penyusunan Rencana Induk Pembangunan Kepariwisata Daerah (RIPPDA). Dokumen strategis ini menjadi pedoman navigasi ke arah mana pariwisata Malang akan dibawa. Dalam beberapa tahun terakhir, Disparbud terlihat mulai meninggalkan pola perencanaan sentralistik yang usang menuju paradigma perencanaan partisipatif. Disparbud secara aktif melakukan pendataan dan inventarisasi objek wisata baru yang dirintis secara swadaya oleh masyarakat desa. Peta jalan pengembangan desa wisata terintegrasi menjadi bukti bahwa perencanaan pemerintah mulai terarah pada pemberdayaan akar rumput (Mumtaz & Karmilah, 2022; 5).

#### B. Fungsi Pengorganisasian dan Pemberdayaan (Organizing & Actuating)

Salah satu pilar keberhasilan kinerja instansi adalah kemampuannya mengorganisasikan masyarakat sipil. Di Kabupaten Malang, Disparbud dinilai cukup agresif dalam membentuk, membina, dan melegitimasi Kelompok Sadar Wisata (Pokdarwis) di berbagai desa. Instansi ini secara reguler mengadakan Bimbingan Teknis (Bimtek), pelatihan kepariwisataan, sertifikasi tour guide lokal, serta sosialisasi tata kelola wisata ramah lingkungan dan CHSE, terutama pasca-pandemi (Fitriana & Putri, 2021; 15). Disparbud mengubah posisinya dari yang semula sebagai 'pengelola tunggal' menjadi 'fasilitator' bagi masyarakat, yang berdampak pada masifnya pertumbuhan desa wisata seperti Desa Wisata Pujon Kidul, Desa Wisata Sanankerto (Boon Pring), dan Desa Wisata Gubugklakah, yang bahkan telah memenangkan berbagai penghargaan tingkat nasional.

#### C. Fungsi Promosi dan Pemasaran

Di era disrupsi digital, strategi promosi tradisional seperti pencetakan brosur dan pemasangan baliho dinilai tidak lagi efektif. Menyadari hal ini, kinerja promosi instansi pariwisata Kabupaten Malang telah beralih ke digitalisasi pemasaran. Penggunaan platform media sosial secara agresif, peluncuran virtual tourism selama masa pembatasan fisik COVID-19 (Muhammad, Mutiarin, & Damanik, 2021; 56), serta partisipasi dalam pameran travel mart skala internasional, menjadi indikator bahwa dinas bersikap responsif terhadap perubahan perilaku konsumen. Kampanye wisata dilakukan tidak hanya untuk menarik kuantitas (mass tourism) tetapi juga

---

mulai menargetkan quality tourism (wisatawan dengan length of stay dan tingkat spending yang tinggi).

#### D. Fungsi Pengawasan dan Pengendalian (Controlling)

Pengawasan berkaitan langsung dengan pengamanan PAD. Disparbud bersama instansi teknis lainnya (seperti Bapenda/Badan Pendapatan Daerah) berkolaborasi dalam mengawasi perizinan usaha wisata dan mencegah kebocoran retribusi. Inovasi penggunaan e-ticketing atau tiket elektronik terintegrasi di beberapa destinasi wisata unggulan kelolaan pemda menjadi langkah revolusioner dari dinas untuk meningkatkan akuntabilitas penerimaan retribusi daerah (Junaidi, Ati, & Suyeno, 2020; 6). Sistem pengawasan online yang ketat ini secara signifikan meminimalisasi ruang praktik pungli oleh oknum tak bertanggung jawab.

#### ***Kontribusi Kinerja Instansi Pariwisata terhadap Peningkatan PAD***

Sejauh mana kinerja struktural di atas berdampak pada realisasi PAD? Data menunjukkan bahwa sektor pariwisata memegang peranan krusial sebagai pundi-pundi penerimaan daerah di Kabupaten Malang. Dalam kajian teoretis dan empiris, efektivitas regulasi dan promosi dinas berbanding lurus dengan pertumbuhan unit usaha pariwisata dan jumlah kunjungan.

Berdasarkan publikasi BPS, kunjungan wisata di Kabupaten Malang sempat menyentuh angka jutaan orang setiap tahunnya sebelum pandemi. Meski mengalami kontraksi hebat atau minus growth yang sangat tajam pada tahun 2020 akibat intervensi pandemi global (Firmansyah & Nuraini, 2022; 685; Škare, Soriano, & Porada-Rochoń, 2021), kinerja pemulihan atau recovery yang diorkestrasi oleh Disparbud menunjukkan grafik rebound yang impresif di tahun-tahun pasca pandemi.

Peningkatan PAD dari output kinerja instansi pariwisata terepresentasikan pada:

1. Pajak Hotel: Tingginya promosi wisata yang dilakukan dinas meningkatkan okupansi hotel-hotel, vila, dan guest house di wilayah Malang, yang berimplikasi pada lonjakan penerimaan persentase pajak hotel 10% ke kas daerah. Semakin lama wisatawan tinggal (length of stay), semakin besar kontribusi pajaknya.
2. Pajak Restoran dan Rumah Makan: Wisata kuliner tak dapat dipisahkan dari pariwisata. Tumbuhnya pusat kuliner di sekitar kawasan wisata adalah efek ganda dari tingginya traffic kunjungan. Pembinaan dinas terhadap usaha kuliner wisata turut meningkatkan kepatuhan wajib pajak di sektor ini. Penelitian Firmansyah & Nuraini (2022; 689) secara empiris membuktikan bahwa jumlah rumah makan berkorelasi positif dan signifikan secara statistik terhadap PAD Kabupaten Malang.
3. Pajak Hiburan: Maraknya taman rekreasi tematik dan acara festival budaya tahunan (seperti Festival Topeng Malangan atau Festival Pantai) yang difasilitasi oleh Disparbud mampu menyedot jutaan penonton, yang pajaknya masuk menjadi PAD.

4. **Retribusi Tempat Rekreasi:** Retribusi ini merupakan pungutan langsung terhadap fasilitas kelolaan daerah (seperti kawasan Wendit Waterpark atau tiket masuk kawasan pelabuhan Sendang Biru).

Secara akumulatif, peran kinerja Disparbud bukan bertindak sebagai tax collector (karena itu ranah Badan Pendapatan Daerah), melainkan sebagai revenue generator. Dengan membesarkan ekosistem, menjaga kenyamanan infrastruktur, dan mempromosikan wisata, instansi pariwisata telah "menggemukakan" sapi perah daerah, sehingga Bapenda dapat menarik pajak dan retribusi secara optimal.

### ***Hambatan dan Tantangan Struktural dalam Optimalisasi Kinerja***

Kendati terdapat serangkaian pencapaian positif, analisis kritis mengungkap bahwa instansi pariwisata Kabupaten Malang masih dihadapkan pada realitas hambatan yang menghalangi akselerasi pencapaian PAD. Beberapa tantangan krusial tersebut meliputi:

1. **Kesenjangan Infrastruktur dan Aksesibilitas:** Keluhan klasik yang belum tuntas adalah infrastruktur jalan. Persepsi wisatawan terhadap aksesibilitas wisata di Kabupaten Malang, terutama di wilayah selatan, masih menjadi pekerjaan rumah (Putra et al., 2025; 5). Akses jalan yang rusak, sempit, dan rawan longsor di musim hujan menuju beberapa destinasi air terjun atau pantai menghambat jumlah kunjungan wisata massal (bus besar). Disparbud sering kali terhambat secara sektoral, karena perbaikan jalan masuk ke ranah Dinas Pekerjaan Umum (PU), sehingga koordinasi lintas sektoral acapkali berjalan alot dan birokratis.
2. **Dualisme dan Ego Sektoral Pengelolaan Lahan:** Banyak potensi wisata alam bernilai tinggi di Kabupaten Malang (seperti di kawasan pesisir pantai atau hutan pegunungan) secara yuridis berada di bawah otoritas Perum Perhutani atau instansi vertikal konservasi alam (BKSDA), bukan milik mutlak Pemerintah Kabupaten. Kondisi tumpang tindih tata kelola kewenangan ini membatasi keleluasaan Disparbud untuk menata, membangun fasilitas permanen berskala besar, maupun menarik retribusi secara penuh ke dalam kas PAD, karena skema yang berlaku biasanya berupa sistem bagi hasil yang harus dinegosiasikan dengan kompleks.
3. **Kapasitas Sumber Daya Manusia (SDM) yang Belum Merata:** Meskipun pembinaan Pokdarwis terus dilakukan, realitas sosiologis di akar rumput menunjukkan bahwa kesiapan mental dan kapabilitas manajerial masyarakat lokal dalam mengelola layanan standar pariwisata internasional masih berfluktuasi (Juliana et al., 2023; 4875). Praktik pengenaan tarif tidak wajar atau pungutan liar (nuthuk harga) oleh segelintir masyarakat sekitar objek wisata masih sesekali terjadi. Hal ini merusak citra wisata secara instan melalui efek Electronic Word of Mouth (e-WOM) negatif di media sosial, yang berdampak destruktif pada kunjungan jangka panjang.
4. **Keterbatasan Porsi Anggaran Pendapatan dan Belanja Daerah (APBD):** Instansi pemerintah selalu dihadapkan pada rasionalitas penganggaran. Alokasi APBD Kabupaten Malang untuk dinas pariwisata, khususnya untuk

pos pemeliharaan objek wisata dan anggaran promosi internasional, masih terhitung minim dibandingkan dengan daerah pesaing seperti Kabupaten Banyuwangi. Hal ini memaksa Disparbud untuk bekerja ekstra keras dengan sumber daya yang serba terbatas.

### *Strategi Peningkatan Kinerja dan Optimalisasi PAD ke Depan*

Dalam rangka mentransformasi tantangan menjadi peluang, instansi pariwisata dituntut untuk mereformulasi strategi yang lebih progresif dan berbasis teknologi. Beberapa skema kelembagaan dan operasional yang dapat diaplikasikan meliputi:

#### A. Akselerasi Ekosistem Digital Berbasis Smart Tourism

Disparbud harus memimpin integrasi sistem Smart Tourism Destination di seluruh penjuru Kabupaten. Digitalisasi harus diterapkan secara end-to-end, mulai dari promosi (virtual reality 360 derajat di aplikasi), pemesanan (booking system terpadu), hingga sistem e-retribution dan pembayaran cashless (QRIS) di setiap pintu masuk objek wisata, termasuk wisata yang dikelola desa. Penggunaan sistem elektronik ini terbukti paling mutakhir dalam mencegah kebocoran tiket harian (Mumtaz & Karmilah, 2022; 8) sehingga setiap pergerakan wisatawan dapat direkam oleh sistem Big Data dan PAD terekam secara real-time.

#### B. Memperkuat Konsolidasi Sinergi Pentahelix

Pemerintah menyadari tidak akan mampu berlari sendirian. Optimalisasi kinerja mengharuskan dinas menerapkan model pentahelix secara nyata, yang mengolaborasi lima pilar: Pemerintah, Akademisi (universitas-universitas di Malang yang kaya akan pemikiran riset), Pelaku Bisnis (investor, perbankan, dan pengembang swasta), Komunitas (Pokdarwis dan seniman lokal), serta Media (influencer dan jurnalis). Pelibatan pihak swasta melalui skema Public-Private Partnership (Kerjasama Pemerintah dan Badan Usaha) bisa menjadi solusi mengatasi kebuntuan APBD untuk membangun infrastruktur wisata berskala makro.

#### C. Intervensi Kebijakan Quality over Quantity Tourism

Untuk memastikan PAD tetap tinggi di tengah ancaman kerusakan ekologis akibat wisata massal (overtourism), dinas pariwisata Kabupaten Malang harus mulai berani menggeser indikator kinerja mereka. Performance Indicator (IKU) tidak lagi melulu dititikberatkan pada "berapa juta orang yang datang", melainkan pada high-yield tourism—menyediakan paket wisata minat khusus (seperti wisata kopi ekologis, wellness tourism, wisata spiritual) yang harganya eksklusif namun mendatangkan PAD yang lebih besar dengan sedikit jejak kerusakan alam (Murniati et al., 2021). Hal ini sangat cocok diaplikasikan pada klaster wisata di Taman Nasional dan desa-desa di lereng pegunungan.

#### D. Perluasan Regulasi dan Insentif Pajak Sektor Wisata

Terakhir, dari aspek kelembagaan dan regulasi, dinas pariwisata perlu duduk bersama anggota DPRD Kabupaten Malang untuk merevisi dan merumuskan payung hukum baru yang mempermudah investasi wisata. Pemberian tax holiday atau insentif pajak sementara bagi investor yang bersedia membangun infrastruktur wisata seperti hotel berbintang di wilayah-wilayah Malang bagian selatan yang

masih sulit diakses, dapat memicu pemerataan pusat pertumbuhan ekonomi baru. Jika ekosistem investasi kondusif, dalam jangka panjang hal ini akan menjadi ledakan sumber PAD yang luar biasa masif bagi daerah.

## SIMPULAN

Berdasarkan deskripsi dan analisis komprehensif yang telah dijabarkan, dapat dikimpulkan bahwa sektor pariwisata memegang posisi yang amat sentral dan esensial dalam konstelasi arsitektur fiskal Pendapatan Asli Daerah (PAD) Kabupaten Malang. Namun demikian, limpahan potensi alam dan sejarah tidak akan bermakna secara ekonomis tanpa adanya intervensi dari kinerja instansi publik yang andal. Dinas Pariwisata dan Kebudayaan (Disparbud) Kabupaten Malang secara substansial telah menunjukkan dedikasi kinerja yang positif, memanifestasikan dirinya bukan hanya sebagai organ pengawas birokrasi, melainkan telah bertransformasi sebagai generator pendapatan melalui serangkaian tugas *planning, organizing, actuating, dan controlling*. Peningkatan promosi terdigitalisasi dan pemberdayaan Kelompok Sadar Wisata secara sporadis telah melahirkan berbagai destinasi mandiri yang berdampak lurus pada lonjakan pengenaan objek pajak hotel, restoran, hiburan, dan retribusi wisata ke kas daerah.

Walaupun demikian, upaya akseleratif yang ditunjukkan oleh instansi masih terbentur pada serangkaian *problem endemik*. Fragmentasi kewenangan pengelolaan lahan dengan instansi lain, kesenjangan ketersediaan infrastruktur dan aksesibilitas antar-wilayah, disparitas kualitas SDM pelaku wisata di tingkat akar rumput, serta cekaknya alokasi APBD untuk pemeliharaan destinasi merupakan variabel determinan yang menghalangi pencapaian target PAD pariwisata secara paripurna.

Oleh karena itu, instansi pariwisata di masa mendatang harus lebih progresif dan revolusioner dalam merumuskan kebijakan operasional. Implementasi *Smart Tourism* yang mengintegrasikan *e-ticketing*, penguatan sinergisitas *Pentahelix* untuk menambal kekurangan anggaran melalui *pelibatan swasta*, serta reorientasi paradigma menuju pariwisata yang berkelanjutan (*sustainable and quality tourism*), adalah keharusan yang tak bisa ditawar. Pada akhirnya, keberhasilan kinerja instansi pariwisata akan dibuktikan tidak semata-mata dari tebalnya pundi-pundi PAD Kabupaten Malang, tetapi sejauh mana geliat sektor ini sanggup memutar roda ekonomi kerakyatan, meminimalisasi jurang kemiskinan, dan menghadirkan kesejahteraan sosial yang berkeadilan bagi seluruh lapisan warga Kabupaten Malang di era otonomi daerah yang dinamis ini.

## DAFTAR RUJUKAN

- Abidin, Z. A., Afifudin, & Fauziah, L. H. (2020). Peran Dinas Kebudayaan dan Pariwisata Dalam Pengembangan Potensi Wisata Teluk Triton. *Jurnal Respon Publik*, 14(1), 72-89. Diakses dari <https://repository.ummat.ac.id/4941/3/03%20BAB%20V-lampiran.pdf>
- Firmansyah, Y., & Nuraini, I. (2022). Potensi Sektor Pariwisata Terhadap Pendapatan Asli Daerah di Kabupaten Malang 2011-2020. *Jurnal Ilmu Ekonomi JIE*, 6(4),

- 678–691. Diakses dari <https://ejournal.umm.ac.id/index.php/jie/article/view/22108>
- Fitriana, F., Hilman, Y. A., & Triono, B. (2020). Peran dinas pariwisata dan kebudayaan dalam upaya pelestarian kesenian budaya lokal. *Jurnal Inovasi Ilmu Sosial Dan Politik (JISoP)*, 2(1), 1–10. Diakses dari <https://jurnal.unmer.ac.id/index.php/jkpp/article/view/15961>
- Fitriana, R., & Putri, L. D. (2021). Bimbingan Teknis Program Chse Pada Pelaku Usaha Pariwisata. *JMM (Jurnal Masyarakat Mandiri)*, 5(1), 10–20. Diakses dari <https://jurnal.unmer.ac.id/index.php/jkpp/article/view/15961>
- Juliana, J., Maleachi, S., Sianipar, R., Sitorus, N. B., & Pramono, R. (2023). Sosialisasi Pariwisata Berkelanjutan Di Desa Wisata BagoT. *Community Development Journal: Jurnal Pengabdian Masyarakat*, 4(2), 4871–4880. Diakses dari <https://jurnal.unmer.ac.id/index.php/jkpp/article/view/15961>
- Junaidi, A., Ati, N. U., & Suyeno. (2020). Strategi pengembangan obyek wisata Bukit Tinggi Daramista dalam upaya meningkatkan pendapatan asli daerah (PAD). *Jurnal Respon Publik*, 14(2), 1–10. Diakses dari <https://jurnal.polbangtanmanokwari.ac.id/index.php/prosiding/article/view/1782>
- Kadi, D. C. A., Pratiwiningtyas, L., & Apriyanti, A. (2023). Faktor yang mempengaruhi kunjungan wisata. *Jurnal Pariwisata Terapan*, 3(2), 124–135. Diakses dari <https://jurnal.polbangtanmanokwari.ac.id/index.php/prosiding/article/view/1782>
- Muhammad, R., Mutiarin, D., & Damanik, J. (2021). Virtual tourism sebagai alternatif wisata saat pandemi. *Journal of Indonesian Tourism, Hospitality and Recreation*, 4(1), 53–60. Diakses dari <https://doi.org/10.17509/jithor.v4i1.31250>
- Mumtaz, A. T., & Karmilah, M. (2022). Digitalisasi wisata di desa wisata. *Jurnal Kajian Ruang*, 1(1), 1–10. Diakses dari <https://doi.org/10.30659/jkr.v1i1.19790>
- Murniati, M. (2023). Strategy Pengembangan Pariwisata Kabupaten Malang dengan Pendekatan GIS dan Photo Mapping. *Economics and Digital Business Review*, 4(1), 462–469. Diakses dari <https://ojs.stieamkop.ac.id/index.php/ecotal/article/view/368>
- Murniati, M., Maski, G., Noor, I., & Ekawaty, M. (2021). Entrepreneurship in the Tourism Industry: Implication on Sustainable Economic Development. In *Environmental, Social, and Governance Perspectives on Economic Development in Asia*. Emerald Publishing Limited. Diakses dari <https://ojs.stieamkop.ac.id/index.php/ecotal/article/view/368>
- Nugroho, A. (2022). Pengaruh daya tarik wisata, aksesibilitas dan fasilitas terhadap keputusan berkunjung wisatawan ke Pantai Siangau Kabupaten Bangka Barat. *Jurnal Ekomaks: Jurnal Ilmu Ekonomi Manajemen dan Akuntansi*, 11(1), 101–113. Diakses dari <https://doi.org/10.33319/jeko.v11i1.102>
- Putra, I., Mufidah, E., Afia, N., & Novita, N. (2025). Persepsi Wisatawan terhadap Fasilitas dan Aksesibilitas Wana Wisata Winong di Kabupaten Malang.

Prosiding Seminar Nasional Pembangunan dan Pendidikan Vokasi Pertanian, 6(1), 1-8. Diakses dari <https://jurnal.polbangtanmanokwari.ac.id/index.php/prosiding/article/view/1782>

Škare, M., Soriano, D. R., & Porada-Rochoń, M. (2021). Impact of COVID-19 on the travel and tourism industry. *Technological Forecasting and Social Change*, 163, 120469. Diakses dari

<https://ejournal.umm.ac.id/index.php/jie/article/view/22108>

Wardhani, R. K., & Handayani, F. (2021). Pariwisata Kabupaten Malang Dalam Angka Tahun 2021. BPS Kabupaten Malang. Diakses dari <https://ejournal.umm.ac.id/index.php/jie/article/view/22108>.