

## **BAB II**

### **LANDASAN TEORI**

#### **A. Pengertian Risiko**

Berdasarkan pada tema penelitian ini maka perlu adanya landasan yang jelas untuk mendukung keberhasilan penelitian ini. Ada banyak pengertian risiko yang dikemukakan oleh para ahli, salah satunya oleh Husein Umar menyatakan bahwa risiko mempunyai beberapa pengertian antara lain kesempatan yang timbulnya kerugian, probabilitas timbulnya kerugian, ketidakpastian, penyimpangan aktual dari yang diharapkan, probabilitas suatu hasil akan berbeda dari yang diharapkan (Umar, 2001: 5). Dari beberapa pengertian risiko tersebut pada intinya adalah suatu keadaan secara tidak pasti yang dapat mungkin terjadi dalam sebuah perjalanan usaha atau bisnis secara perorangan atau dalam suatu perusahaan. Karena dalam berbisnis tentu ada kemungkinan-kemungkinan yang dapat muncul yaitu antara untung dan rugi. Hal yang mengarah kepada kerugian tersebut yang sering kategorikan sebagai risiko.

Dengan adanya risiko yang dapat muncul sewaktu-waktu, maka perusahaan harus sudah dapat memetakan sedini mungkin hal yang berkaitan dengan risiko. Dengan kata lain, di dalam perusahaan harus ada manajemen risiko yang baik untuk menghindari adanya hal-hal yang tidak diinginkan yang akhirnya akan menimbulkan kerugian. Manajemen risiko dapat diartikan sebagai suatu sistem pengawasan risiko

dan perlindungan harta benda, hak milik, dan keuntungan perusahaan atau perorangan atas kemungkinan timbulnya kerugian karena adanya suatu risiko. Di dalam usaha, ketidakpastian ini dihubungkan dengan penghasilan perusahaan, arus keluar masuk uang dan harta benda yang telah ada atau yang dibutuhkan di masa datang (Umar, 2001: 6).

Definisi tentang risiko menurut Kamus Besar Bahasa Indonesia (Pusat Pembinaan dan Pengembangan Bahasa, 1993) risiko adalah akibat yang kurang menyenangkan (merugikan, membahayakan) dari suatu perbuatan atau tindakan. Ada definisi yang hampir sama yang terdapat dalam Kamus Bahasa Inggris Oxford, yaitu risiko sebagai suatu kesempatan atau kemungkinan terkait bahaya, kerugian, kerusakan dan konsekuensi lainnya yang berdampak merugikan. Risiko digunakan untuk menunjukkan konsekuensi-konsekuensi negatif. Terdapat beberapa definisi risiko (Hopkin, 2010), seperti yang ditunjukkan pada Tabel 2.1 berikut

**Tabel 2.1 Beberapa Definisi Risiko**

<b>Organisasi</b>	<b>Definisi Risiko</b>
Pedoman ISO 73 dan ISO 31000	Hasil dari ketidakpastian terhadap tujuan. Catatan, bahwa hasilnya mungkin positif, negatif atau penyimpangan terhadap yang diharapkan. Risiko juga sering didefinisikan sebagai suatu kejadian, suatu perubahan di dalam keadaan atau suatu konsekuensi.
Institut Manajemen Risiko	Risiko adalah kombinasi dari peluang suatu kejadian dan konsekuensinya. Konsekuensinya berkisar dari positif sampai negatif.

Orange Book dari HM Treasury	Ketidakpastian terhadap hasil, dalam suatu kisaran dari ekposur, timbul dari kombinasi suatu dampak dan peluang dari kejadian-kejadian yang potensial.
Institut Auditor Internal	Suatu ketidakpastian dari kejadian yang terjadi yang dapat memberikan dampak pada pencapaian suatu tujuan. Risiko diukur dalam bentuk konsekuensi dan kemungkinan.
Definisi alternatif dari pengarang	Kejadian dengan kemampuan untuk mempengaruhi (mencegah, meningkatkan atau menyebabkan keraguan tentang) suatu misi, strategi, proyek, operasi rutin, tujuan, proses inti, ketergantungan utama dan/atau suatu penyampaian dari yang diharapkan pemilik.

Sumber: Hopkin, 2010

## B. Risiko dan Ketidakpastian

Kata risiko dan ketidakpastian adalah dua bentuk istilah dasar yang terkait dengan kerangka dalam pembuatan keputusan. Risiko dapat didefinisikan sebagai pengetahuan yang kurang sempurna, dimana peluang dari hasil yang mungkin terjadi diketahui dan ketidakpastian terjadi ketika peluang ini tidak diketahui (Kaan, 2005). Menurut Baker, Ponniah dan Smith (1998), dewasa ini manajemen risiko menjadi suatu perhatian yang penting terkait hasil dari proyek-proyek utama. Pada manajemen risiko umumnya terdapat tiga area utama, yaitu: analisis, evaluasi dan kontrol.

Dari definisi tentang risiko dan ketidakpastian, kemudian dapat ditentukan jenis risiko dan ketidakpastian yang dihadapi pada bisnis PT TWC Borobudur,

Prambanan dan Ratu Boko Yogyakarta. Terdapat enam jenis risiko yang dapat dihadapi pada bisnis TWC (Balloo, 2010), antara lain:

1. *Operational Risk*

Risiko operasional terkait dengan kerugian yang dialami karena tidak berjalannya suatu sistem secara optimal yang diterapkan pada TWC, ketidakcakapan sumber daya manusia pada TWC dan peristiwa eksternal yang berpengaruh, seperti inflasi, peraturan pemerintah, dan kondisi keamanan serta lingkungan.

2. *Financial risk*

Risiko keuangan terkait dengan ketidakmampuan dalam pengelolaan aliran kas untuk kegiatan operasional TWC.

3. *Forensic risk*

Risiko forensik terkait dengan tindak kejahatan yang dilakukan di TWC, seperti pencurian, perusakan, dan penipuan.

4. *Strategic risk*

Risiko strategis yang dihadapi terkait dengan waktu kunjungan, wisman-wisnus, acara pendukung, agen wisata, dan konsultan. Risiko waktu kunjungan merupakan permasalahan baru yang dihadapi TWC, mengingat daya tampung parkir dan areal TWC harus memberi kenyamanan pada pengunjung. Risiko dalam hal suasana politik menjadi penentu jumlah kunjungan terhadap wisman-wisnus, maka harus dijaga supaya selalu kondusif. Risiko acara pendukung merupakan

daya tarik TWC sehingga pengunjung akan tertarik berkunjung dan akan menghabiskan waktu lama untuk menikmati TWC dan acara pendukung. Risiko agen wisata dalam negeri maupun luar negeri yang tidak secara masif mempromosikan TWC akan menurunkan angka kunjungan. Risiko konsultan yang kurang mampu menguasai masalah dalam memberikan arahan strategis akan menjadi ancaman terhadap manajemen TWC.

5. *Knowledge risk*

*Knowledge risk* terkait dengan risiko yang timbul karena pemanfaatan teknologi informasi dan komunikasi yang belum optimal, seperti pemanfaatan kamera CCTV dan *metal detector* yang belum optimal diaplikasikan.

6. *Compliance risk*

*Compliance risk* terkait dengan risiko yang timbul dari pemanfaatan metode pembayaran, seperti pembayaran dengan kartu kredit yang membutuhkan sistem keamanan yang baik dan proses audit yang kontinu.

Aspek yang paling penting dalam bisnis TWC adalah kelancaran operasional, meminimumkan segala macam risiko fisik dan kewajiban yang diasosiasikan dengan tipe bisnisnya. Manajemen risiko adalah suatu proses dari evaluasi eksposur risiko TWC dan mengembangkan beberapa strategi untuk meminimumkannya. Salah satu cara yang dapat digunakan untuk meminimumkan risiko adalah memanfaatkan perlindungan dari asuransi. Beberapa risiko yang

dihadapi, seperti risiko bangunan cagar budaya, keamanan bangunan pendukung dan taman, keamanan paket yang ditawarkan, keamanan jasa yang ditawarkan dan kompensasi karyawan.

Bukan hanya manajemen terhadap risiko, manajemen terhadap ketidakpastian yang dihadapi oleh TWC juga perlu untuk diidentifikasi. Beberapa faktor ketidakpastian yang dihadapi terkait kondisi keamanan suatu daerah atau negara dari ancaman terorisme, bencana alam dan wabah penyakit. Conrady dan Buck (2010), menambahkan salah satu komponen yang perlu dipertimbangkan dalam industri pariwisata adalah krisis. Krisis dapat didefinisikan sebagai suatu situasi, dimana banyak hal yang tidak diharapkan terjadi dalam waktu yang sangat singkat, memiliki dampak negatif yang cukup dalam yang berdampak vital pada sebagian besar orang dan pada sebagian besar indikator ekonomi utama meskipun tidak semua, memiliki keterkaitan yang kompleks dan umumnya sulit untuk dipahami.

### **C. Manajemen Risiko**

Manajemen risiko dapat diartikan sebagai fungsi dari pimpinan pelaksana dalam mengelola risiko-risiko khusus yang dihadapi dalam dunia usaha. Risiko-risiko yang mungkin timbul dapat diasuransikan pada perusahaan-perusahaan asuransi komersial dan kemungkinan pula tidak dapat diasuransikan. Pada dasarnya seorang

manajer risiko lebih berhubungan dengan risiko-risiko yang dapat diasuransikan (Silalahi, 1997).

Adapun konsep manajemen risiko sebenarnya ada berbagai konsep atau pendekatan yang dapat dilaksanakan, namun pada dasarnya pendekatan tersebut satu sama lain tidak jauh berbeda dan tujuannya adalah menekan atau menghapuskan risiko-risiko yang apabila timbul dapat membawa kerugian atau menyebabkan tidak tercapainya tujuan perusahaan.

#### **D. Analisis Risiko**

Dalam mengenali risiko-risiko yang mungkin timbul dapat melalui beberapa cara:

a. *Analisis Hazard*

Yang dimaksud dengan analisis ini adalah apabila risiko kerugian cukup besar, maka perlu diadakan analisis *hazard* dengan usaha menghapuskan, mengurangi dan menjauhkan kegiatan yang dapat menimbulkan bahaya (*hazard*).

b. Memindahkan Risiko

Yang dimaksud dengan pemindahan risiko apabila dalam usaha mengurangi *hazard* masih ada risiko tetapi bila risiko tersebut tidak menimbulkan bencana, risiko itu dapat ditanggung sendiri atau dapat dipindahkan kepada pihak lain. Apabila risiko tersebut dapat menimbulkan bencana, sebaiknya diusahakan agar dipindahkan pada pihak lain. (Silalahi, 1997)

## E. Metode Pengelolaan Risiko

Metode yang dipakai dalam mengelola risiko baik yang bersifat murni/statis maupun spekulatif/dinamis antara lain adalah dengan jalan:

### 1. Asumsi (*Assumption or Retention*)

Asumsi atau referensi risiko merupakan cara umum yang digunakan dalam pengelolaan risiko, di mana pilihannya diarahkan pada risiko-risiko yang tingkatnya rendah dan apabila terjadi tidak akan membawa pengaruh keuangan pada perusahaan.

### 2. Dipindahkan (*Transfer*)

Pemindahan risiko sering kali dipergunakan baik dalam pengelolaan risiko yang bersifat murni/statis maupun risiko yang bersifat spekulatif/dinamis. Pemindahan risiko yang bersifat murni/statis pada umumnya dilakukan pada perusahaan asuransi, sedangkan risiko-risiko yang bersifat spekulatif/dinamis dapat dipindahkan kepada masyarakat, konsumen ataupun lembaga non asuransi.

### 3. Dikombinasikan

Metode kombinasi dalam pengelolaan risiko merupakan salah satu cara dalam asuransi. Misalnya dengan cara diversifikasi dari produk yang dihasilkan atau bisa juga dengan pendirian *holding company* yang membawahi kegiatan usaha yang tidak mempunyai hubungan atau kegiatan usaha yang sama, sehingga apabila timbul kerugian dalam salah satu badan usaha, kerugian itu dapat ditutup dengan keuntungan badan usaha lainnya. Demikian pula kerugian dalam penjualan salah



satu produk diharapkan dapat ditutup dengan keuntungan dari penjualan produk lainnya.

#### 4. Pencegahan Kerugian (*Prevention*)

Pencegahan kerugian merupakan metode pengelolaan risiko yang lebih menekankan pada pengawasan kerugian dengan melakukan tindakan preventif (pencegahan) ataupun menekan serendah mungkin akibat keuangan apabila kerugian tersebut timbul. Misalnya membangun gedung yang lebih tahan atas risiko tertentu, pengawasan keselamatan kerja, pengamanan, dan lain sebagainya.

#### 5. Menghindari (*Avoidance*)

Metode ini erat hubungannya dengan pencegahan kerugian dan pemindahan kerugian. Pemindahan risiko adalah teknik menghindari situasi yang secara potensial dapat menimbulkan kerugian pada seseorang ataupun badan-badan usaha lainnya, dengan cara menghindari untuk melakukan kegiatan-kegiatan yang risikonya relatif tinggi ataupun mensubkontrakkan kegiatan-kegiatan yang risikonya relatif tinggi tersebut pada pihak lain sejauh hal tersebut efektif dan efisien. (Silalahi, 1997)

Metode-metode tersebut di atas dalam pelaksanaannya dapat dilakukan secara sendiri-sendiri atau dengan cara mengkombinasikan dua atau lebih metode tersebut, tergantung pada karakteristik kegiatan yang dilakukan serta risiko yang dihadapi.

Manajemen risiko ini akan sangat membantu perusahaan dalam hal:

1. Meramalkan dasar-dasar, besarnya serta frekuensi dari kemungkinan menderita kerugian dalam kegiatan perusahaan, apabila terjadi suatu peristiwa yang datangnya dari luar dan tidak dapat diduga terlebih dahulu.
2. Menciptakan suatu dasar untuk mengurangi atau membatasi terjadinya atau timbulnya suatu risiko.
3. Membantu menentukan kebijakan dalam bidang perasuransian atas dasar pertimbangan likuiditas, solvabilitas, dan rentabilitas perusahaan.
4. Optimisasi biaya risiko dengan membandingkan biaya yang harus dikeluarkan, apabila diasuransikan dengan mendeteksi apa saja keuntungan-keuntungan serta kerugian-kerugiannya. (Silalahi, 1997)

#### **F. Asumsi Umum**

Dalam menentukan kelayakan usaha, asumsi merupakan bagian yang penting ketika merumuskan proyeksi keuangan karena menjadi dasar dari estimasi pembelanjaan (semua biaya dan penerimaan dari suatu proyek) yang akan datang. Membuat asumsi-asumsi hendaknya dapat dibuat sebaik mungkin, realistis dan tidak menimbulkan bias dengan kondisi perekonomian negara yang tergambar selama ini. Beberapa asumsi yang dapat menjadi pertimbangan untuk analisis risiko pada PT Taman Wisata Candi (TWC) Borobudur, Prambanan, dan Ratu Boko antara lain:

1. Tingkat kunjungan wisman ke Indonesia dan DIY.

2. Tingkat kunjungan wisnus ke DIY.
3. Kuantitas dan kualitas objek wisata di DIY.
4. Penginapan atau hotel pendukung wisman dan wisnus.
5. Fasilitas TWC.
6. Atraksi pendukung TWC.

Untuk nomor 1 dan 2 di atas yang berkaitan dengan tingkat kunjungan wisman ke Indonesia dan DIY serta tingkat kunjungan wisnus ke DIY yang secara khusus ke TWC Borobudur, Prambanan dan Ratu Boko, diasumsikan bahwa kunjungan tersebut jumlahnya stabil. Hal ini mengingat sarana dan prasarana transportasi selama lima tahun ini bahkan lima tahun ke depan masih belum ada perubahan yang signifikan, jumlah angkutan darat dan udara yang mendukung akses ke TWC diprediksi relatif sama dan jika ada peningkatan kuantitas tidak terlalu tinggi.

Sementara asumsi yang lainnya yang mungkin dapat berpengaruh sedikit adalah sektor nasional dan internasional, seperti kondisi politik dan keamanan dalam negeri, kerjasama regional dan internasional khususnya pada sektor pariwisata, serta bencana alam atau isu-isu penyakit (wabah) yang terjadi di dalam negeri.

#### **G. Sumber-sumber Pendanaan**

Dalam mencermati risiko yang mungkin timbul perlu adanya kecermatan dalam perhitungan dan menentukan sumber-sumber pendanaan. Sumber-sumber

pendanaan yang dibutuhkan harus dipertimbangkan, sehingga dapat tercapai tujuan dari pelaksanaan proyek tersebut, yaitu memperoleh keuntungan yang diharapkan atau justru akan muncul risiko yang tidak diinginkan. Adapun sumber-sumber pendanaan yang digunakan dalam melaksanakan proyek dapat berasal dari berbagai macam sumber, yaitu pendanaan yang berasal dari modal sendiri (yaitu dengan menerbitkan saham) ataupun sumbernya diperoleh dari luar (seperti pinjaman atau berupa obligasi).

## **H. Analisis Keuangan**

Dalam analisis keuangan ini dapat dilakukan melalui pengumpulan informasi-informasi yang ada yang umumnya didasarkan atas laporan laba (rugi) yang dapat berupa data historis ataupun data proyeknya. Setelah terkumpul berbagai informasi yang relevan, langkah berikutnya adalah melakukan suatu evaluasi terhadap proyek, apakah proyek tersebut layak (*feasible*) untuk dilaksanakan. Hasil evaluasi dari perhitungan analisa keuangan ini dapat dilihat sebagai dasar dalam mengidentifikasi risiko yang mungkin dapat terjadi.

## **I. Simulasi Monte Carlo**

### **1. Simulasi Monte Carlo**

Simulasi Monte Carlo merupakan teknik analisis risiko, dimana kemungkinan kejadian yang terjadi di masa yang akan datang disimulasikan dalam

sebuah komputer, sehingga menghasilkan estimasi tingkat pengembalian dan indeks-indeks risiko (Brigham dan Ehrhardt, 2005). Simulasi Monte Carlo menggunakan *random sampling* dan pemodelan statistika untuk melakukan estimasi fungsi-fungsi matematika dan melakukan peniruan suatu operasi dari beberapa sistem kompleks (Harrison, 1959). Pada metode ini, nilai dari rata-rata (mean) digunakan sebagai ukuran dari profitabilitas proyek yang diharapkan dan deviasi standar digunakan sebagai ukuran risiko proyek.

Simulasi Monte Carlo mempunyai beberapa ciri-ciri, seperti:

- a. Menggunakan bilangan acak untuk menciptakan kemungkinan-kemungkinan skenario yang diinginkan.
- b. Menggunakan model matematika yang berisikan persamaan-persamaan yang akan diselesaikan secara berulang-ulang berdasarkan angka acak yang dihasilkan.
- c. Memungkinkan memperoleh beberapa kombinasi jawaban.

Beberapa tahapan yang dapat dilakukan pada simulasi Monte Carlo (Mun, 2010), antara lain:

- a. Mendefinisikan asumsi dari input

Pada tahap ini dilakukan dengan menentukan distribusi dari data input yang digunakan. Menurut Raychaudhuri (2008), bahwa pada tahap ini dapat dilakukan uji kesesuaian distribusi. Terdapat beberapa uji yang dapat digunakan, antara

lain: uji chi-square, statistik Kolmogorov-Smirnov, statistik kuadratik, statistik Cramer-von Mises dan statistik Anderson-Darling.

b. Mendefinisikan prediksi dari *output*

Pada tahap ini dilakukan dengan menentukan *output* atau hasil yang ingin diperoleh dari simulasi.

c. Menjalankan simulasi

Pada tahap ini dilakukan simulasi dari nilai *input* untuk memperoleh beberapa kemungkinan dari nilai *output*. Simulasi dapat dilakukan beberapa kali, seperti 1.000 kali atau 10.000 kali.

d. Interpretasi hasil

Pada tahap ini adalah melakukan interpretasi terhadap data dan grafik yang dihasilkan dari proses simulasi.

Pada tahap awal sebelum melakukan definisi asumsi dari *input*, dapat dilakukan dengan membangun suatu model. Model ini umumnya berbentuk persamaan matematika yang menghubungkan antara *input* dari data yang digunakan untuk menghasilkan suatu *output* (Raychaudhuri, 2008 dan Charnes, 2007). Simulasi Monte Carlo dapat dilakukan dengan bantuan *software Crystal Ball* yang memiliki beberapa keunggulan (Charnes, 2007), antara lain:

- a. Faktor-faktor *input* sangat penting di dalam membangun sebuah model. Untuk itu disediakan alat-alat untuk melakukan analisis sensitivitas yang dapat membantu untuk mengidentifikasi faktor-faktor input yang paling penting.
- b. Dengan simulasi dapat membantu dalam melakukan evaluasi sebelum implementasi dan menghemat waktu.
- c. Situasi-situasi nyata dapat dianalisis dengan model-model yang relatif sederhana.
- d. Proses pemodelan dan melakukan percobaan dari model yang dibentuk pada *Crystal Ball* dapat menggambarkan dengan baik dampak dari perubahan terhadap sebuah sistem.

## **2. Analisis Sensitivitas**

Tahapan selanjutnya adalah menganalisa risiko yang mungkin timbul dari usaha yang sudah atau akan dijalankan yang dipilih. Salah satu teknik yang dapat digunakan untuk mengukur risiko usaha, yaitu dengan melakukan analisis sensitivitas. Analisis sensitivitas dilakukan untuk melihat sejauh mana pengaruh perubahan beberapa faktor terhadap kelayakan dari usaha yang dilakukan. Selain itu juga dapat digunakan sebagai pedoman dalam menghadapi timbulnya beberapa perubahan yang tidak direncanakan.

Proses yang dilakukan pada analisis sensitivitas, yaitu dengan mengganti beberapa peubah bebas satu per satu, dimana peubah bebas lainnya tetap konstan dan kemudian hasil dari perubahan peubah tak bebas yang akan diamati, seperti NPV dan

pendapatan (Brigham and Houston, 2007). Peubah tak bebas yang mengalami perubahan paling signifikan dengan melakukan perubahan pada peubah bebas, maka peubah bebas ini perlu mendapat perhatian yang lebih serius dibandingkan dengan peubah bebas lainnya yang berdampak sedang atau rendah terhadap perubahan peubah tak bebas.

### **3. Analisis Skenario**

Analisis skenario merupakan suatu teknik analisis risiko, dimana sekumpulan keadaan dinyatakan ke dalam tiga skenario keadaan yang mungkin terjadi, yaitu skenario terbaik (*best-case scenario*), skenario dasar (*base-case scenario*) dan skenario terburuk (*worst-case scenario*). Pada analisis skenario, umumnya diawali dengan membentuk skenario dasar, dimana semua peubah-peubah yang berpengaruh di dalam keputusan suatu proyek nilainya telah ditentukan dan yang paling mungkin terjadi. Setelah skenario dasar ini terbentuk, maka dilanjutkan dengan menyusun suatu skenario terbaik, yaitu analisis, dimana seluruh peubah input dinyatakan ke dalam nilai paling baik yang dapat diramalkan dengan wajar. Pada skenario ketiga, yaitu skenario terburuk, dimana seluruh peubah input dinyatakan dalam nilai paling buruk yang dapat diramalkan dengan wajar (Brigham dan Ehrhardt, 2005).

Pemanfaatan analisis skenario digunakan pada penelitian yang dilakukan oleh Davidson dan Cooper (1980), pada perusahaan minyak dan gas, Getty Oil



Company. Tiga skenario yang dibuat, yaitu *low view* dengan bobot probabilitas sebesar 25%, *most likely* dengan bobot probabilitas sebesar 50% dan *high view* dengan bobot probabilitas sebesar 25%.

#### **J. Definisi Taman Wisata Candi**

Untuk definisi candi dan seterusnya sudah diatur dalam Keputusan Presiden Republik Indonesia Nomor 1 Tahun 1992 tentang Pengelolaan Taman Wisata Candi Borobudur dan Taman Wisata Candi Prambanan serta Pengendalian Lingkungan Kawasannya. Adapun definisi-definisi tersebut adalah:

1. Taman wisata adalah taman di sekeliling candi beserta segala fasilitasnya yang dibangun sesuai dengan Rencana Induk Pembangunan Taman Purbakala Nasional yang ditetapkan oleh Pemerintah yang pelaksanaannya dilakukan oleh Perusahaan Perseroan (PERSERO) PT Taman Wisata Candi Borobudur dan Prambanan.
2. Candi adalah Candi Borobudur dan Candi Prambanan beserta candi-candi lainnya yang terletak di masing-masing kawasan.
3. Kawasan candi adalah areal tanah yang terletak di sekeliling candi, baik yang dipergunakan untuk pembangunan Taman Wisata maupun pelestarian lingkungan.
4. Pengelolaan adalah pengoperasian, pengurusan, pemanfaatan, penataan, pengaturan, pemeliharaan, pengawasan, pengembangan, serta pemungutan hasil dari taman wisata dan/atau fasilitas lainnya.

5. Pengendalian adalah perencanaan, peruntukan atau penggunaan dan pengawasan lingkungan.
6. Pemerintah Daerah adalah Pemerintah Propinsi Daerah Tingkat I Jawa Tengah, Pemerintah Propinsi Daerah Istimewa Yogyakarta, Pemerintah Kabupaten Daerah Tingkat II Magelang, Pemerintah Kabupaten Daerah Tingkat II Klaten, atau Pemerintah Kabupaten Daerah Tingkat II Sleman.
7. Menteri adalah Menteri yang bertanggung jawab dalam bidang pariwisata.

#### **1. Peruntukan Kawasan Candi**

Peruntukan kawasan candi ditetapkan bagi:

- a. pengamanan dan pelestarian nilai-nilai budaya terutama objek arkeologi yang ada;
- b. penanggulangan terhadap kemungkinan usaha yang dapat merusak kawasan candi;
- c. peningkatan kelestarian dan pemugaran lingkungan pemukiman pedesaan di sekitar taman wisata dan candi yang mempunyai nilai-nilai tradisional dan dapat dikembangkan menjadi objek dan daya tarik wisata;
- d. pengembangan dan pendayagunaan objek dan daya wisata;
- e. penciptaan kawasan lindung untuk menjamin kelestarian candi dan mendukung taman wisata.

## 2. Kawasan Candi

Kawasan candi sesuai dengan Rencana Induk Pembangunan Taman Purbakala Nasional dibagi dalam 3 (tiga) zona yang masing-masing ditetapkan peruntukan, luas dan batasnya.

### a. Zona 1

- 1) Zona 1 merupakan lingkungan kepurbakalaan yang diperuntukkan bagi perlindungan dan pemeliharaan kelestarian lingkungan fisik candi.
- 2) Luas zona 1 untuk Candi Borobudur adalah kurang lebih 44,8 Ha, dan berbentuk lingkaran dengan titik pusat pada as candi.
- 3) Luas zona 1 untuk Candi Prambanan adalah kurang lebih 39,8 Ha, dan berbentuk segi empat terhadap kedudukan candi induk.

### b. Zona 2

- 1) Zona 2 merupakan kawasan di sekeliling zona 1 masing-masing candi dan diperuntukkan bagi pembangunan taman wisata sebagai tempat kegiatan kepariwisataan, penelitian, kebudayaan, dan pelestarian lingkungan candi.
- 2) Luas zona 2 untuk Candi Borobudur adalah kurang lebih 42,3 Ha, dan untuk Candi Prambanan kurang lebih 37,2 Ha.

### c. Zona 3

- 1) Zona 3 merupakan kawasan di luar zona 2 masing-masing candi dan diperuntukkan bagi permukiman terbatas, daerah pertanian, jalur hijau, atau fasilitas tertentu lainnya yang disediakan untuk menjamin keserasian dan

keseimbangan kawasan di zona 1 pada umumnya, dan untuk mendukung kelestarian candi serta fungsi taman wisata pada khususnya.

- 2) Penataan ruang, peruntukan, dan pengembangan zona 3 dilakukan oleh Pemerintah Daerah yang bersangkutan berdasarkan peraturan perundang-undangan yang berlaku dengan memperhatikan pertimbangan Menteri.
- 3) Luas zona 3 untuk Candi Borobudur adalah kurang lebih 932 Ha, dan untuk Candi Prambanan kurang lebih 663 Ha.

d. Luas Zona

- 1) Luas zona 1, zona 2, dan zona 3, untuk masing-masing candi dituangkan dalam peta dengan skala ketelitian 1 : 25.000 sebagaimana terlampir dalam Keputusan Presiden ini.
- 2) Kawasan Candi Borobudur meliputi antara lain areal tanah yang terletak di sekeliling Candi-candi Borobudur, Pawon, dan Mendut.
- 3) Kawasan Candi Prambanan meliputi antara lain areal tanah yang terletak di sekeliling Candi-candi Rara Jonggrang, Lumbung, Bubrah, Sewu, Plaosan, dan Sojiwan.

### 3. Pengelolaan

Adapun pengelolaannya sebagai berikut:

- a. Pengelolaan zona 2

- 1) Pengelolaan zona 2 sepenuhnya diselenggarakan oleh Perusahaan Perseroan (PERSERO) PT Taman Wisata Candi Borobudur dan Prambanan dengan tetap memperhatikan ketentuan peraturan perundang-undangan yang berlaku, termasuk ketentuan mengenai Pajak-pajak Daerah.
  - 2) Di samping pengelolaan zona 2, Perusahaan Perseroan (PERSERO) PT Taman Wisata Candi Borobudur dan Prambanan juga melakukan pemanfaatan dan pemeliharaan ketertiban serta kebersihan zona 1 beserta candinya sebagai objek dan daya tarik wisata berdasarkan petunjuk teknis Direktorat Jenderal Kebudayaan Departemen Pendidikan dan Kebudayaan selaku instansi yang menguasai, mengelola dan bertanggung jawab atas candi sesuai dengan peraturan perundang-undangan yang berlaku.
- b. Perusahaan Perseroan (PERSERO) PT Taman Wisata Candi Borobudur dan Prambanan dalam melakukan pengelolaan sebagaimana dimaksud dalam Pasal 8 berwenang untuk antara lain:
- 1) melakukan pengaturan yang diperlukan dalam rangka penyelenggaraan kepariwisataan di zona tersebut;
  - 2) menyediakan dan mengoperasikan segala fasilitas untuk menunjang kegiatan usaha;
  - 3) memberikan dan mencabut izin penempatan, menetapkan persyaratan-persyaratan, dan menetapkan serta melakukan pungutan segala usaha komersial di dalam taman wisata.

- 4) menetapkan dan memungut biaya masuk taman wisata termasuk candi, dan pungutan lainnya atas pemanfaatan fasilitas yang tersedia di dalam taman wisata dan hasil seluruhnya merupakan pendapatan Perusahaan Perseroan (PERSERO) PT Taman Wisata Candi Borobudur dan Prambanan.
- c. Penggalian sumber-sumber dan pembagian pendapatan di zona 3 yang bersifat menunjang kegiatan atau fungsi taman wisata dilaksanakan oleh Pemerintah Daerah yang bersangkutan bersama-sama Perusahaan Perseroan (PERSERO) PT Taman Wisata Candi Borobudur dan Prambanan.
- d. Besarnya biaya masuk taman wisata termasuk candi ditetapkan oleh Menteri.
- e. Keamanan dan ketertiban di dalam zona 1 dan zona 2 dilakukan oleh Perusahaan Perseroan (PERSERO) PT Taman Wisata Candi Borobudur dan Prambanan di bawah koordinasi Kepolisian Negara Republik Indonesia.

#### **K. Target Pasar**

TWC umumnya mempunyai target pasar yang lebih terbuka, antara lain:

1. *Free Individual Traveller* (FIT) memiliki karakteristik, yaitu: bebas bepergian sendiri tanpa diatur travel, bebas memilih objek wisata dan masa tinggal tidak terbatas.
2. *Group Individual Traveller* (GIT) memiliki karakteristik, yaitu: segala keperluan diatur travel dan masa tinggal serta akomodasi tertentu.
3. *Tour Series* memiliki karakteristik, yaitu datang sesuai jadwal/periode travel.

4. *Package* memiliki karakteristik, yaitu kelompok wisata, pada saat *low session* dan murah.
5. Pelajar dan mahasiswa, yaitu kebanyakan merupakan wisnus pada saat liburan atau ada tugas khusus.

Berdasarkan hasil wawancara dengan manajemen dari TWC Borobudur, Prambanan dan Ratu Boko target pasar atau wisatawan adalah seperti data yang terdapat dalam tabel berikut ini.

**Tabel 2.2 Pengunjung TWC Prambanan Borobudur dan Ratu Boko**

JENIS WISATAWAN	TARGET PASAR	PERSENTASE
Lembaga	Swasta serta organisasi	40%
<i>Tour series</i>	Pelajar & Mahasiswa	30%
<i>Package</i>	Kelompok wisata	20%
<i>Free individual traveller &amp; group individual traveler</i>	Wisnus	10%

Sumber: Laporan TWC, 2012

#### **L. Media Pemasaran**

PT TWC Borobudur, Prambanan dan Ratu Boko Yogyakarta menggunakan berbagai media pemasaran dengan promosi dan menjalin kerjasama dengan instansi pemerintahan, perusahaan, organisasi, sekolah, kampus dan agen perjalanan wisata dalam dan luar negeri.

## **M. Sejarah dan Struktur Organisasi PT TWC Borobudur, Prambanan dan Ratu Boko**

Sejarah dan struktur organisasi PT TWC Borobudur, Prambanan dan Ratu Boko dapat memberikan gambaran tentang keberadaan TWC dan sumber daya manusia yang dibutuhkan untuk menjalankan pengelolaan TWC serta tanggung jawab di masing-masing divisinya. Untuk struktur organisasi TWC terlampir (TWC, 2011).

Di Indonesia, sebuah wilayah geografis di mana ditempatkan sebuah situs arkeologi terletak banyak masa depan pariwisata Indonesia. Warisan kebudayaan Indonesia menawarkan potensi tak tertandingi untuk kemakmuran ekonomi, yang pada gilirannya dapat memberikan iklim yang baik dan sarana yang diperlukan untuk perlindungan sejati Indonesia untuk generasi yang akan datang. Hanya dalam konteks ekonomi pasar terbuka baik bahwa warisan budaya dapat dilindungi dan dapat lebih sejahtera, pada gilirannya, dan makmur yang dilindungi warisan budaya akan membuat kontribusi penting untuk meningkatkan pertumbuhan ekonomi lokal.

Untuk tujuan ini, di bawah bimbingan dari Keputusan Presiden Republik Indonesia pada tahun 1992 pemerintah telah menciptakan Badan Usaha Milik Negara Perusahaan Perseroan Terbatas (PERSERO) PT Taman Wisata Candi Borobudur, Prambanan dan Ratu Boko adalah kewenangan pengelolaan taman Borobudur, Prambanan dan Ratu Boko dan wilayah sekitarnya. Bertanggung jawab untuk pengembangan pariwisata, perlindungan, meningkatkan nilai konservasi taman arkeologi, budaya, lingkungan dan sejarah.



PT Taman Wisata Candi Borobudur, Prambanan dan Ratu Boko berdiri dengan nama PT Taman Wisata Candi Borobudur dan Prambanan, dengan akte Notaris Soeleman Ardjasmita, SH Nomor: 19 tanggal 15 Juli 1980 beserta perubahan-perubahannya. Dengan keputusan Presiden Republik Indonesia Nomor: 1 Tahun 1992 tentang Pengelolaan Taman Wisata Candi Borobudur dan Prambanan serta Pengendalian Lingkungannya, kepada PT Taman Wisata Candi Borobudur, Prambanan dan Ratu Boko diberi kewenangan penuh untuk mengelola Taman Wisata dimaksud.

Sesuai Zonasi JICA 1979, Pemerintah RI membentuk PT (Persero) Taman Wisata Candi Borobudur dan Prambanan (dibawah koordinasi Menteri Pariwisata) yang didirikan 15 Juli 1980 dengan penugasan sebagai berikut:

- a. Melakukan pembebasan lahan *Zone 2 (Zone penyangga)*.
- b. Membangun kembali sarana dan prasarana serta infrastruktur pengganti di *Zone*.
- c. Membangun *Zone 2* sesuai Masterplan JICA 1979 dan *Detail Design* oleh PCI-JCP, dengan konsep tata ruang Mozaik Kontemplatif (bertujuan edukatif dan apresiatif), agar terjadi penyebaran pengunjung pada kawasan penyangga *Zone 2* (perlindungan terhadap situs dari serbuan pengunjung/*visitor management*).
- d. Mengelola, menata, mengatur dan menjaga kawasan penyangga (*buffering Zone*) untuk kegiatan wisata, guna peningkatan Citra Destinasi Wisata dan Budaya.

Dalam perkembangannya, dengan masuknya kawasan Ratu Boko menjadi bagian dari “Taman Wisata”, maka nama Perusahaan ini menjadi PT Taman Wisata

Candi Borobudur, Prambanan dan Ratu Boko sesuai akte Notaris Soekeimi, SH Nomor: 123 tanggal 31 Desember 1997. Kawasan Ratu Boko merupakan kompleks situs Istana atau Kraton Ratu Boko yang berada di puncak bukit sekitar 3 km dari Candi Prambanan ke arah Selatan menuju arah Wonosari

PT Taman Wisata Candi Borobudur, Prambanan dan Ratu Boko berada di bawah pengawasan Kementerian Badan Usaha Milik Negara (BUMN), bekerja sama dengan Departemen Kebudayaan dan Pariwisata, Direktorat Jenderal Sejarah dan Arkeologi (bimbingan teknis) bekerjasama dengan lembaga-lembaga pemerintahan lainnya bertanggung jawab untuk pengembangan wisata, perlindungan, konservasi meningkatkan nilai dari taman arkeologi, budaya, lingkungan dan sejarah Borobudur, Prambanan dan Ratu Boko sebagaimana didefinisikan pada daftar warisan dunia serta masyarakat internasional, mengelola taman candi sebagai warisan dunia nasional dan untuk generasi yang akan datang.

Oleh badan dunia UNESCO Candi Borobudur dan Candi Prambanan telah dinyatakan sebagai Warisan Dunia atau *World Culture Heritage* pada tahun 1991. Candi Borobudur telah dikenal sebagai salah satu Candi Budha terbesar di dunia, sedangkan Candi Prambanan dikenal sebagai Candi Hindu tercantik dan tertinggi di dunia. PT Taman Wisata Candi Borobudur, Prambanan dan Ratu Boko, berusaha untuk meningkatkan kualitas pariwisata, yang dirancang untuk menarik pengunjung benar-benar tertarik dalam berbagai aspek warisan budaya dunia UNESCO, yang karenanya akan meningkatkan pemahaman dari situs. Strategi ini bertujuan untuk

melindungi warisan dari serangan massa pariwisata sekaligus meningkatkan pendapatan dengan menarik investasi yang langganan banyak waktu dan uang.

Selain ketiga tempat utama tersebut perusahaan juga membuka kantor perwakilan pemasaran di Jakarta, Bali dan Singapura. Akte pendirian perusahaan dari awal berdirinya telah mengalami perubahan-perubahan dengan perubahan terakhir nomor 11 tanggal 8 Agustus 2008 oleh Notaris Yulida Des Martiny, SH jo nomor 03 tanggal 6 November 2008 oleh Notaris Woro Sutristiassiwi Sriwahyuni, S.H.

Pada tahun 2009, dengan dukungan dari Kementerian Badan Usaha Milik Negara (BUMN) dan Departemen Kebudayaan dan Pariwisata, Republik Indonesia diberikan tanggung jawab untuk melaksanakan pengelolaan pariwisata profesional, pelestarian dan konservasi untuk mendukung tugas-tugas berikut dengan singkat:

1. Manajemen Pengendalian perencanaan, penggunaan lahan dan pemantauan lingkungan Borobudur, Prambanan dan Ratu Boko.
2. Manajemen operasi, pemanfaatan, organisasi, pembagian, pemeliharaan, pemantauan, pembangunan, dan koleksi komersial Pariwisata *Park* dan atau dari fasilitas.
3. Manajemen pengendalian pengunjung mengalir, peraturan dan regulasi untuk pengelolaan pengunjung.
4. Manajemen pengendalian hak untuk *shooting film* dan penggunaan warisan budaya dunia khusus kegiatan pembangunan fasilitas yang diperlukan untuk asupan pengunjung.

#### 5. Pengelolaan sumber-sumber keuangan dan investasi pariwisata masa depan.

Kolaborasi dan strategi aliansi Kementerian Badan Usaha Milik Negara (BUMN), Departemen Kebudayaan dan Pariwisata Republik Indonesia bekerjasama dengan Pemerintah Daerah adalah Pemerintah Propinsi Jawa Tengah, Pemerintah Daerah Istimewa Yogyakarta, Pemerintah Kabupaten Magelang, Pemerintah Kabupaten Klaten, Pemerintah Kabupaten Sleman, masyarakat dan sektor swasta, juga diharapkan untuk membuat warisan budaya Borobudur dan Prambanan, pertumbuhan pariwisata *driver* untuk bagian lain dari negara. Pariwisata budaya yang dianjurkan oleh pemerintah berarti menciptakan produk yang berkualitas disesuaikan dengan harapan para pengunjung dan, lebih penting lagi, menawarkan jasa yang layak dari sebuah situs peninggalan dunia.

Untuk mendukung itu semua ditetapkanlah Visi-Misi Perusahaan

##### 1. Visi:

Menjadikan Borobudur, Prambanan, dan Istana Ratu Boko sebagai *WORLD CLASS & CULTURAL TOURIST DESTINATION*.

##### 2. Misi:

Memberikan pelayanan yang memuaskan melampaui harapan wisatawan.