

## STRATEGI PENINGKATAN PENDAPATAN ASLI DAERAH DARI RETRIBUSI PASAR DI KABUPATEN SUKOHARJO

**Reydonnyzar Moenek dan Eko Budi Santoso**

Institut Pemerintahan Dalam Negeri (IPDN)

Email: Reydonnyzar\_moenek@ipdn.ac.id, budi\_santoso@ipdn.ac.id

### ABSTRAK

Retribusi merupakan salah satu sumber dari Pendapatan Asli daerah (PAD). Tulisan ini merupakan hasil penelitian yang mendeskripsikan mengenai strategi peningkatan PAD dari Retribusi pelayanan pasar (retribusi pasar) dan mengeksplorasi berbagai kemungkinan strategi yang masih mungkin dapat dilakukan untuk meningkatkan pungutan retribusi pasar di Kabupaten Sukoharjo. Desain yang digunakan adalah penelitian deskriptif kualitatif dan eksploratif kualitatif. Teknik pengumpulan data yang digunakan adalah wawancara, observasi, dan dokumentasi. Teknik analisisnya menggunakan teknik analisis swot dan analisis diskrepansi. Hasil penelitian menunjukkan bahwa strategi yang selama ini dilaksanakan belum menunjukkan keberhasilan dalam pencapaian target pemungutan retribusi pasar yang memiliki kontribusi besar terhadap Pendapatan Asli Daerah (PAD). Masih terdapat enam strategi yang dapat dilaksanakan oleh Pemda Kabupaten Sukoharjo untuk meningkatkan hasil pemungutan retribusi pasar yang akan meningkatkan penerimaan PADnya. Disarankan untuk melakukan enam langkah sesuai strategi yang masih belum dilakukan ataupun yang belum banyak dilakukan selama ini.

**Kata Kunci:** Strategi, Pendapatan Asli Daerah, Retribusi Pasar, Kabupaten Sukoharjo

### STRATEGY FOR INCREASING THE LOCAL ORIGINAL REVENUE FROM RETRIBUTION OF MARKET SERVICES IN SUKOHARJO REGENCY

#### ABSTRACT

*Retribution is one of the sources of Local original income (LOI). This paper is the result of research describing strategies for increasing LOI from market service retribution (market retribution) and exploring various possible strategies that might still be possible to increase market retribution collection in Sukoharjo Regency. The research design used is descriptive and explorative qualitative research. Data collection techniques used were interviews, observation, and documentation. The analysis technique uses SWOT analysis and discrepancy analysis techniques. The results showed that the strategies which had been implemented so far had not shown success in achieving the target of collecting market retribution which had a large contribution to the Local Original Income (LOI). There are still six strategies that can be implemented by the Local Government of Sukoharjo Regency to increase the results of the collection of market retribution that will increase its LOI. It is recommended to take six steps according to the strategies that has not been done or that has not been done much so far.*

**Keywords:** Strategy, Local Original Income, Market Retribution, Sukoharjo Regency

#### PENDAHULUAN

Salah satu Pendapatan Asli Daerah (PAD) di Kabupaten Sukoharjo adalah pendapatan dari retribusi pasar. Terdapat 27 buah pasar tradisional di Kabupaten Sukoharjo yang tersebar di 12 Kecamatan, disamping keberadaan wahana perdagangan yang lebih modern yaitu pusat perbelanjaan/mall, toko modern, supermarket, hypermarket, department store, dan

minimarket. Fenomena yang terjadi di lapangan menunjukkan belum cukup optimalnya penerimaan pendapatan dari retribusi pasar ini, dimana ditengarai terjadi kebocoran dalam pengelolaan retribusi pelayanan pasar. Padahal dengan jumlah potensi 27 pasar tradisional, retribusi pelayanan pasar seharusnya merupakan sumber pendapatan asli daerah andalan bagi Kabupaten Sukoharjo. Namun kenyataannya

realisasi penerimaan daerah dari retribusi pasar ini relatif sering kurang dari target yang ditetapkan.

Pada tahun 2016, ditargetkan Rp 6,37 M namun hanya tercapai sekitar Rp 5,52 M. Hal ini sebagaimana dirilis pada terbitan online Sorot Sukoharjo, 28 Oktober 2017, sebagaimana kutipan berikut:

..... Realisasi Pendapatan Asli Daerah (PAD) Kabupaten Sukoharjo dari retribusi pelayanan pasar tradisional pada 2016 lalu tidak mencapai target. Selain karena adanya kebocoran, turunnya PAD retribusi tersebut juga dipengaruhi banyaknya Kios dan los pasar yang tutup. Target PAD dari retribusi pelayanan pasar pada 2016 lalu sebesar Rp 6,37 miliar dan hanya tercapai sekitar Rp 5,52 miliar atau berkisar pada 86,56 persen. Tahun 2017 ini, target PAD dari retribusi pelayanan pasar tradisional diturunkan menjadi Rp 4,89 miliar.

Salah satu sebab tidak tercapainya target penerimaan PAD dari retribusi pasar tersebut, adalah adanya kebocoran dalam pemungutan retribusi pasar. Hal ini sebagaimana dinyatakan dalam berita di terbitan online Sorot Sukoharjo (28 Oktober 2017), berikut:

..... “Kemungkinan retribusi bocor itu ada, makanya kita antisipasi dengan sistem baru. Setiap dua hari sekali Lurah pasar harus menyetorkan hasil penarikan retribusi ke Bendahara pajak. Kemudian

bendahara menyetorkannya ke Bank Jateng. Nanti ada evaluasi, harian, mingguan, bulanan,” tutur Kepala Disdagkop dan UKM Sukoharjo, Sutarmo, Jumat 27/10/2017 (Sorot Sukoharjo, 28 Oktober 2017).

Banyak kemungkinan penyebab kebocoran yang terjadi, baik pada sistem pemungutan retribusinya maupun faktor manusianya. Pungutan liar ditengarai juga terjadi dalam proses pemungutan retribusi pasar ini, sehingga meng-akibatkan realisasi yang tidak mencapai target yang ditetapkan.

Penelitian terkait dengan penerimaan retribusi pasar di Kabupaten Sukoharjo, sampai dengan saat penulis lakukan penelitian menunjukkan bahwa belum ada satupun penelitian yang meneliti lebih jauh tentang strategi peningkatan PAD dari retribusi pasar di Kabupaten Sukoharjo. Terdapat 3 penelitian yang sangat dekat dengan topik yang diamati, tetapi hanya membahas tentang retribusi pasar dari sisi potensi, dari aspek pencapaian tujuan, dan kaitannya dengan retribusi daerah di Kabupaten Sukoharjo. Penelitian yang memiliki fokus pada strategi peningkatan penerimaan retribusi pasar di Kabupaten Sukoharjo belum pernah dilakukan. Hal ini sebagaimana pada tabel berikut.

**Tabel 1. Penelitian Terdahulu Terkait Retribusi Pelayanan Pasar Kabupaten Sukoharjo**

No	Peneliti	Judul	Variabel	Metode penelitian	Hasil
1	Anggit Rizqi Angrani (2016)	Analisis Penentuan Penerimaan Retribusi Pelayanan Pasar Di Kabupaten Sukoharjo	Retribusi daerah, Retribusi pelayanan pasar	Penelitian kuantitatif deskriptif Menghitung potensi, efisiensi, efektivitas	Potensi penerimaan retribusi pelayanan pasar pada tahun 2014 sebenarnya 1.907.244.000
2	Sunaryo (2003)	Pelaksanaan Peraturan Daerah Kabupaten Sukoharjo Nomor 15 Tahun 2003 Tentang Retribusi Pelayanan Pasar	Peraturan daerah, Retribusi pelayanan pasar	Penelitian deskriptif dengan data kualitatif dengan analisis model interaktif	Pelaksanaan Peraturan Daerah Nomor 15 Tahun 2003 Tentang Retribusi Sesuai Dengan Tujuan Yang Diharapkan
3	Agung Riyardi (2002)	Potensi Pajak Dan Retribusi Daerah Di Kabupaten Sukoharjo	Pajak daerah, Retribusi daerah	Penelitian kualitatif	Semua jenis pajak dan retribusi daerah Kabupaten Sukoharjo memiliki potensi efisiensi ekonomi, keadilan, dan kesesuaian sebagai sumber penerimaan daerah.

Sumber: diolah dari berbagai sumber

Tulisan ini merupakan hasil penelitian yang berusaha mendeskripsikan strategi yang telah dilakukan dan eksplorasi strategi yang masih dapat dilakukan oleh Pemerintah

Kabupaten (Pemkab) Sukoharjo. Oleh karena itu tulisan ini merupakan hasil penelitian yang bersifat terapan yang bermanfaat bagi pemerintah daerah dalam mengembangkan

Strategi Peningkatan Pendapatan Asli Daerah Dari Retribusi Pasar di Kabupaten Sukoharjo

(Reydonnyzar Moenek dan Eko Budi Santoso)

strategi peningkatan PAD dari pemungutan retribusi pasar. Namun juga memiliki kontribusi keilmuan pada pengembangan strategi dalam perencanaan keuangan daerah serta perencanaan pembangunan daerah pada aspek yang lebih luas.

### **TINJAUAN TEORETIS DAN NORMATIF Tinjauan Terkait Strategi**

Kata strategi dapat diartikan berbagai macam oleh para ahli. Ada yang berpendapat sebagai alat untuk mencapai tujuan dari suatu entitas (organisasi), ada yang menyatakan sebagai cara untuk memenangkan peperangan sebagaimana dinyatakan oleh Sun Tzu pada *The art of War* pada abad VI SM, ada yang menyatakan sebagai pendekatan secara keseluruhan yang berkaitan dengan pelaksanaan gagasan, perencanaan, dan eksekusi sebuah aktivitas dalam kurun waktu tertentu (Wikipedia.org diakses 28 Agustus 2019). Dalam [symply-strategic-planning.com](http://symply-strategic-planning.com), dinyatakan bahwa strategy itu dapat dilihat pada 5 sisi, yaitu dapat berupa: 1) plan; 2) play; 3) pattern; 4) position; dan 5) perspective. Tetapi dalam praktek manajemen umum, yang banyak dianut adalah strategy dalam arti sebagai plan dan position.

Menurut Kenneth R. Andrews, Strategi adalah suatu pola keputusan perusahaan/entitas yang menentukan dan menyatakan sasaran, tujuan atau maksud perusahaan, menghasilkan kebijakan utama dan membuat rencana untuk mencapai tujuan tersebut serta mendefinisikan interval usahanya serta jenis kegiatan ekonomi dan SDMnya serta kontribusi ekonomi dan non ekonomi untuk memenuhi keinginan pemangku kepentingan terkait (pemegang saham, pekerja, konsumen, dan masyarakat luas). Hal ini sebagaimana dinyatakan Kenneth R Andrews dalam *The Concept of Corporate Strategy (dalam Homewood, IL: Richard D. Irwin, 1971)*, sebagai berikut:

*..... Strategy is the pattern of decisions in a company that determines and reveals its objectives, purposes, or goals, produces the principal policies and plans for achieving those goals, and defines the range of business the*

*company is to pursue, the kind of economic and human organization it is or intends to be, and the nature of the economic and noneconomic contribution it intends to make to its shareholders, employees, customers, and communities.*

Pengertian Strategi pernah dinyatakan dalam Undang-Undang Nomor 25 Tahun 2004 Tentang Sistem Perencanaan Pembangunan Nasional, pada pasal 1 poin 14, yang menyatakan bahwa strategi adalah langkah-langkah berisikan program-program indikatif untuk mewujudkan visi dan misi. Pengertian ini, kemudian diadopsi dalam berbagai peraturan di bawahnya, diantaranya pada Peraturan Menteri Perencanaan Pembangunan Nasional/ Kepala Badan Perencanaan Pembangunan Nasional Nomor 5 Tahun 2014 Tentang Pedoman Penyusunan Dan Penelaahan Rencana Strategis Kementerian/Lembaga (RENSTRA K/L) 2015-2019, pada pasal 1 poin 7.

### **Tinjauan Terkait Retribusi**

Retribusi secara umum merupakan pungutan yang dilakukan oleh pihak tertentu kepada pihak lainnya atas layanan / jasa yang telah diberikan. Pihak tertentu penarik retribusi dapat merupakan daerah atau diwakili oleh pemerintah daerah yang retribusinya disebut dengan retribusi daerah. Retribusi daerah ini menurut Siahaan (2010:54) memiliki beberapa ciri-ciri yaitu sebagai berikut :

1. Retribusi merupakan pungutan yang dipungut berdasarkan sebuah peraturan.
2. Hasil penerimaan retribusi masuk ke kas Pemerintah Daerah
3. Pihak yang membayar retribusi mendapat kontraprestasi/balas jasa secara langsung atas pembayaran yang dilakukannya
4. Retribusi terutang apabila ada jasa yang diselenggarakan oleh pemerintah daerah yang dinikmati oleh orang atau badan
5. Sanksi yang dikenakan pada retribusi adalah sanksi secara ekonomis, yaitu jika tidak membayar retribusi tidak akan memperoleh jasa yang diselenggarakan.

Fungsi dari retribusi ini menurut beberapa ahli berbeda-beda. Ada yang menyatakan lebih untuk 2 fungsi yaitu fungsi

*budgeter* dan fungsi *regulerend*, sebagaimana dinyatakan Priantara (2012: 34). Tetapi ada pula yang menyatakan terdapat 3 fungsi tambahan selain fungsi *budgeter* dan *regulerend* dari pajak/retribusi, yaitu fungsi alokasi, distribusi, dan stabilitas sebagaimana dinyatakan oleh Musgrave (1989:225).

Terkait dengan penentuan tarif retribusi, banyak penjelasan yang diulas oleh para ahli, sebagaimana yang ditulis oleh Rahmad (2012:76) tentang penentuan tarif yang dikenakan bagi pedagang pasar, yakni harus memperhatikan dua faktor yaitu *ability to pay* (ATP) dan *willingness to pay* (WTP). ATP Adalah kemampuan seseorang untuk membayar jasa pelayanan yang diterimanya berdasarkan penghasilan yang yang dianggap ideal. WTP adalah kesediaan pengguna untuk mengeluarkan imbalan atas jasa yang diperolehnya.

Menurut Undang-Undang Nomor 28 tahun 2009 tentang Pajak Daerah dan Retribusi Daerah, retribusi daerah adalah pungutan daerah sebagai pembayaran atas jasa atau pemberian izin tertentu yang khusus disediakan dan/atau diberikan oleh pemerintah daerah untuk kepentingan orang pribadi atau badan. Sedangkan pajak daerah adalah kontribusi wajib kepada daerah yang terutang oleh orang pribadi atau badan yang bersifat memaksa berdasarkan undang-undang, dengan tidak mendapatkan imbalan secara langsung dan digunakan untuk keperluan daerah bagi sebesar-besarnya kemakmuran rakyat.

### Tinjauan Terkait PAD

Menurut Djaenuri (2012:88) PAD adalah penerimaan yang diperoleh daerah dan sumber-sumber dalam wilayah sendiri yang dipungut berdasarkan Peraturan Daerah (Perda) sesuai dengan peraturan perundang-undangan yang berlaku. Secara umum PAD adalah pendapatan yang diperoleh oleh daerah yang dipungut berdasarkan Peraturan Daerah yang berlaku. Sumber PAD dapat berasal dari: 1) Pajak daerah; 2) Retribusi daerah; 3) Hasil pengelolaan kekayaan yang dipisahkan; 4) Lain-lain pendapatan daerah yang sah. Dalam kaitan dengan penelitian ini, retribusi

merupakan salah satu sumber PAD, yang dapat ditingkatkan penerimaannya yang dapat berakibat meningkatnya PAD suatu daerah.

Dalam paragraf 1 tentang pendapatan, pasal 285 Undang-Undang No 23 Tahun 2014 tentang Pemerintahan Daerah disebutkan bahwa sumber pendapatan daerah terdiri atas: a) PAD; b) pendapatan transfer; dan c) lain-lain pendapatan yang sah. PAD mencakup: 1) pajak daerah 2) retribusi daerah; 3) hasil pengelolaan kekayaan daerah yang dipisahkan. Sedangkan pendapatan transfer terdiri dari tranfer pemerintah pusat dan transfer antar daerah. Transfer pemerintah pusat dapat berupa: 1) dana perimbangan; 2) dana otonomi khusus; 3) dana keistimewaan; dan 4) dana desa. Sedangkan transfer antar-Daerah terdiri atas pendapatan bagi hasil dan bantuan keuangan. Berdasarkan Undang-Undang ini Retribusi merupakan salah satu jenis penerimaan daerah yang termasuk dalam PAD. Jadi apabila suatu daerah dapat meningkatkan penerimaan dari retribusinya maka akan otomatis meningkatkan PAD daerah tersebut, yang juga otomatis akan meningkatkan penerimaan daerah secara keseluruhan.

Menurut Pasal 108 ayat 1 64 Undang-Undang Nomor 28 tahun 2009 Tentang Pajak Daerah Dan Retribusi daerah, yang menjadi objek dari retribusi adalah: a) Jasa Umum; b) Jasa Usaha; dan c) Perizinan Tertentu. Menurut Pasal 109 undang-undang ini, yang menjadi objek retribusi dari jenis jasa umum adalah pelayanan yang disediakan atau diberikan Pemerintah Daerah untuk tujuan kepentingan dan kemanfaatan umum serta dapat dinikmati oleh orang pribadi atau Badan. Sedangkan jenis retribusi yang termasuk jasa umum dijelaskan pada pasal 110, bahwa jenis-jenis retribusi umum mencakup 14 retribusi yang salah satu diantaranya adalah **Retribusi Pelayanan Pasar** (yang dalam tulisan ini disebut Retribusi Pasar). Dan menurut Pasal 116 yang menjadi objek dari retribusi pelayanan pasar adalah penyediaan fasilitas pasar tradisional/sederhana, berupa pelataran, los, kios yang dikelola Pemerintah Daerah, dan khusus disediakan untuk pedagang. Dalam

tulisan ini Retribusi Pelayanan Pasar ini disebut sebagai retribusi pasar.

Dalam peraturan yang berlaku di lokasi penelitian yang dilakukan yaitu di Kabupaten Sukoharjo, pengaturan tentang retribusi daerah ditetapkan dalam Perda Kabupaten Sukoharjo Nomor 13 Tahun 2011 tentang Retribusi Daerah dan **Peraturan Bupati (Perbup) Sukoharjo Nomor 24 Tahun 2015 Tentang Petunjuk Pelaksanaan Pemungutan Retribusi Pelayanan Pasar**. Dalam Perda Nomor 13 Tahun 2011, pada pasal 31 dinyatakan bahwa yang menjadi objek retribusi adalah pelayanan penyediaan fasilitas pasar tradisional/ sederhانا, berupa pelataran, los, kios yang dikelola Pemerintah Daerah, dan khusus disediakan untuk pedagang. Menurut Pasal 32 tingkat penggunaan jasa diukur berdasarkan atas letak, zona tempat, kelas pasar, luas tempat dasaran, alokasi beban biaya yang dipikul untuk menyelenggarakan fasilitas pasar. Struktur dan besarnya tarif retribusi pelayanan pasar ditetapkan berdasarkan jenis fasilitas yang terdiri dari pelataran, los, kios, letak, zona tempat, kelas pasar, jangka waktu pemakaian.

Menurut Perbup Sukoharjo Nomor 24 Tahun 2015, pasal 9 jenis retribusi pelayanan pasar dapat berupa: a) retribusi kios dan los; b) retribusi sewa kios dan los; c) retribusi tempat dasaran/luar kios; d) retribusi sewa tempat/lerengan; e) retribusi tempat penjualan di sekitaran; f) retribusi fasilitas tambahan; g) retribusi kamar mandi, WC, sumur; h) retribusi Tempat penjualan hewan besar/kecil; i) retribusi atas penjualan unggas; dan j) retribusi Menurunkan dan/atau menaikkan barang/hewan. Sedangkan objek retribusi pelayanan pasar menurut Pasal 10 Perbup ini, dikenakan kepada: a) pedagang yang menggunakan/memakai kios, los, tempat dasaran untuk berusaha/berjualan; b) pedagang yang menggunakan fasilitas pasar yang disediakan oleh Pemkab Sukoharjo yang berupa kios, los, halaman/pelataran tempat parkir, kamar mandi, WC, sumur (MCK) dan fasilitas-fasilitas lainnya; dan c) pedagang yang menjajakan/menjual/ menawarkan barang

dagangannya/jasa di dalam, di lingkungan atau di sekitar pasar secara berkeliling.

Dalam Perbup ini juga diatur mengenai teknis pemungutan retribusi pelayanan pasar, yang diatur dalam Pasal 19 ayat (1) dimana dinyatakan bahwa "...terhadap retribusi pelayanan pasar yang pungutannya dilakukan tiap hari harus diberikan bukti pungut (karcis)...". Pada pasal 17 ayat (3), dinyatakan bahwa petugas pemungut menyetorkan semua hasil pungutannya pada hari itu juga kepada bendahara penerimaan pembantu pasar setempat. Dan bendahara penerimaan pembantu pasar setempat menyetorkan semua hasil pungutan ke kas daerah paling lambat 1 x 24 jam. Selain itu dalam Peraturan Bupati ini juga diatur mengenai kelas pasar yang dibagi dalam 3 kelas, yaitu: a) kelas I; b) kelas II, dan c) kelas III.

## METODE

Penelitian yang dilakukan dengan desain penelitian deskriptif dan eksploratif dengan pendekatan kualitatif. Metode deskriptif dilakukan dalam menguraikan strategi yang pernah dilakukan. Sedangkan metode eksploratif lebih diterapkan dalam identifikasi berbagai faktor strategis serta untuk mengembangkan strategi yang mungkin dapat diterapkan berdasarkan hasil identifikasi faktor strategisnya. Pendekatan penelitian yang dilakukan adalah penelitian kualitatif, yang berusaha untuk menggambarkan fakta-fakta yang diungkap dalam penelitian dalam kata-kata (Sugiyono, 2013)

Pengumpulan datanya dilakukan dengan menggunakan teknik wawancara, observasi, dan dokumentasi. Wawancara dilakukan terhadap berbagai pihak yang terkait dalam pelaksanaan strategi peningkatan PAD melalui retribusi pasar. Pengambilan sampel informannya dilakukan dengan metode purposive sampling, yaitu dengan menentukan sample yang dianggap lebih tahu dan memiliki informasi yang dibutuhkan dalam menjawab pertanyaan penelitian atau mengungkapkan fakta yang nyata terjadi di sistem nyatanya (Arikunto, 2013). Beberapa pihak yang dijadikan Informan dalam penelitian ini, yaitu:

1) Kepala dinas perdagangan, koperasi dan UKM; 2) Sekertaris dinas perdagangan, koperasi dan UKM; 3) Kepala bidang pengelola pasar; 4) Kepala UPTD dinas perdagangan, koperasi dan UKM; 5) lurah pasar yang mewakili pasar kelas I, II, dan III masing-masing 3 orang; 6) Petugas pemungut retribusi, pada tiap kelas pasar (I, II, dan III) masing-masing 3 orang; 7) Pedagang pasar yang mewakili ketiga kelas pasar (I, II, III), masing-masing 3 orang pada pasar yang sama yang diambil sampel berdasarkan diskusi dengan dinas perdagangan, koperasi dan UKM; dan 8) Masyarakat pungunjung pasar, pada masing-masing pasar dengan jumlah pada masing-masing pasar sekitar 3-5 orang. Teknik wawancara dilakukan dengan bantuan pedoman wawancara, sedangkan observasi dilakukan dengan bantuan pedoman observasi. Begitu juga teknik dokumentasi dilakukan dengan berdasarkan pada daftar data sekunder yang dibutuhkan dalam penelitian.

Teknik analisisnya menggunakan teknik analisis SWOT dan analisis diskrepansi atau

teknik analisis simpangan/perbedaan. Teknik analisis SWOT digunakan untuk merumuskan berbagai strategi yang mungkin dapat dilakukan berdasarkan hasil identifikasi faktor-faktor strategisnya. Sedangkan analisis diskrepansi digunakan untuk menilai perbedaan antara strategi eksisting yang selama ini dilakukan dengan strategi yang masih mungkin dapat dilakukan.

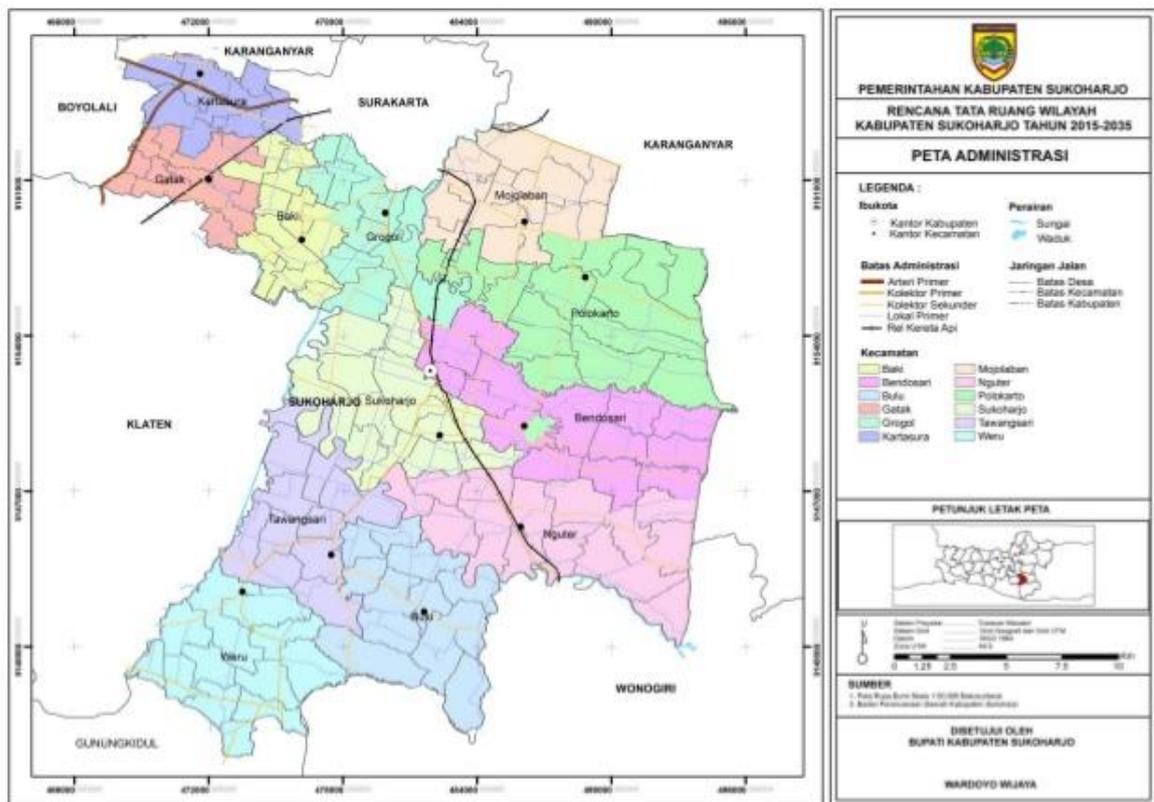
**HASIL DAN PEMBAHASAN**

**Gambaran Lokasi Penelitian**

Kabupaten Sukoharjo sebagai salah satu kabupaten di Jawa Tengah, terletak di antara 6 (enam) kabupaten/kota yaitu :

- Sebelah Utara : Kota Surakarta dan Kabupaten Karanganyar
- Sebelah Timur : Kabupaten Karanganyar
- Sebelah Selatan : Daerah Istimewa Yogyakarta dan Kabupaten Wonogiri
- Sebelah Barat : Kabupaten Klaten dan Kabupaten Boyolali.

Secara grafis, lokasi kabupaten Sukoharjo dapat dilihat pada peta ilustrasi berikut.



**Gambar 1. Peta Administrasi Kabupaten Sukoharjo**

### Gambaran Penerimaan Asli Daerah dari Retribusi Pasar di Kabupaten Sukoharjo

Jenis dan tarif retribusi yang berlaku di Kabupaten Sukoharjo sebagaimana dinyatakan

dalam Peraturan daerah Nomor 13 Tahun 2011 tentang Retribusi Daerah. Beberapa tarif retribusi yang khusus berlaku untuk pelayanan pasar, sebagaimana pada tabel di bawah ini.

**Tabel 2. Jenis dan Tarif Retribusi Pelayanan Pasar**

No	Jenis Retribusi	Satuan	Tarif			Ket
			Kelas 1	Kelas 2	Kelas 3	
1	<b>KIOS :</b> - Retribusi Kios - Pemindahan Hak Bangunan baru - Pemindahan Hak Bangunan lama	Per m <sup>2</sup> / hari	Rp.200	Rp.150	Rp.125	- Nilai jual bangunan  Biaya sewa penempatan
		Per unit	50 %	35 %	25 %	
2	<b>LOS :</b> - Retribusi tempat Dasar : a. Dalam Los b. Luar Los - Pemindahan Hak Bangunan baru - Pemindahan Hak Bangunan lama	Per m <sup>2</sup> / hari	Rp.150	Rp.125	Rp.100	- - Nilai jual bangunan Biaya sewa Penempatan
		Per m <sup>2</sup> / hari	Rp.125	Rp.100	Rp.75	
		Per unit	25 %	20 %	15 %	
		Per unit	35 kali	25 kali	20 kali	
3	Retribusi sewa Kios	Per Tahun	Rp.50.000,	Rp.40.000,	Rp.30.000,	-
4	Retribusi sewa tempat dasar : a. Tipe A b. Tipe B	Per Tahun	Rp.25.000	Rp.20.000	Rp.15.000	-
		Per Tahun	Rp.20.000	Rp.15.000	Rp.10.000	
5	Retribusi sewa tempat/lerepan	Per m <sup>2</sup> / malam	Rp.125	Rp.100	Rp.100	-
6	Retribusi tempat penjualan disekitar pasar	Per m <sup>2</sup> / hari	Rp. 200	Rp.150	Rp.150	-
7	Retribusi atas Pedagang keliling /tidak menetap	Per hari	Rp. 200	Rp.150	Rp.150	-
8	Retribusi fasilitas tambahan : a. Perluasan tempat dasar b. Perubahan bentuk sifat	Per m <sup>2</sup> / hari	Rp.150	Rp. 125	Rp.125	-
		Per izin / m <sup>2</sup>	Rp. 25.000	Rp.20.000	Rp.20.000	-
9	Retribusi kamar mandi, Wc, Sumur (MCK) a. mandi / buang air besar. b. Buang air kecil. c. Mengambil air.	Setiap pakai	Rp.1.000	Rp.1.000	-	-
		Setiap pakai	Rp.500	Rp.500	-	-
		Setiap pakai	Rp.1.000	Rp.1.000	-	-
10	Retribusi tempat penjualan hewan : a. Besar (sapi, kerbau, kuda). b. Anakan.	Per ekor per hari	Rp.2.500	-	-	-
		Per ekor Per hari	Rp.1.500	-	-	-
11	Retribusi penjualan hewan kecil (kambing/ domba)	Per ekor Per hari	Rp.750	Rp.750	Rp.750	-
12	Retribusi atas penjualan unggas : - Angsa dan burung - Ayam dan itik	Per ekor Per hari	Rp.300	Rp. 300	Rp.300	-
		5 – 10 11 – 20	Rp.300 Rp. 600	Rp.300 Rp.600	Rp.300 Rp.600	- -

No	Jenis Retribusi	Satuan	Tarif			Ket
			Kelas 1	Kelas 2	Kelas 3	
		21 – 50	Rp.1.250	Rp.1.250	Rp.1.250 Rp.	-
		51 – 100	Rp.6.000	Rp.6.000	6.000	-
		Di atas 100	Rp.16.000	Rp.16.000	Rp 16.000	-
13	Retribusi menurunkan dan/ atau menaikkan Barang/Hewan.					
	a. Menaikkan	Per Unit	Rp.1.500	Rp.1.500	Rp. 1.500	-
	b. Menurunkan	Per Unit	Rp.1.500	Rp.1.500	Rp. 1.500	-

Sumber : Peraturan Daerah Kabupaten Sukoharjo Nomor 13 Tahun 2011

Dalam pelaksanaan pemungutan retribusi pelayanan pasar di Kabupaten Sukoharjo sampai dengan tahun 2016, tercapai 86,56% dari target yang direncanakan. Nilai prosentase ini sebenarnya mengalami kenaikan sedikit dari tahun sebelumnya (tahun 2015), namun bila dibandingkan dengan nilai prosentase tahun 2014, masih dibawah prosentase tahun 2014 tersebut, walaupun secara nominal nilai realisasi tahun 2016 telah lebih dari 3 kali realisasi tahun 2014. Kalau dilihat dari target tahun 2014 ke 2015, terjadi kenaikan target lebih dari 3 kalinya. Ini menandakan bahwa pada tahun 2014 target yang ditentukan masih jauh dari potensi yang ada. Sementara dari tahun 2015 ke 2016 hanya terjadi kenaikan target sebesar 6,4% yang lebih rendah daripada nilai inflasi rata-rata tahunan nasional maupun di Kabupaten Sukoharjo. Ini juga mengindikasikan bahwa penentuan target memiliki kemungkinan lebih kecil dari potensi yang ada, karena pada tahun-tahun setelah 2013 itu telah banyak dilakukan strategi peningkatan hasil pungutan retribusi di Kabupaten Sukoharjo. Berikut merupakan data yang menunjukkan penerimaan retribusi pelayanan pasar selama 4 tahun terakhir.

**Tabel 3. Target Dan Realisasi Retribusi Pelayanan Pasar Kabupaten Sukoharjo**

Tahun	Target (Rp)	Realisasi (Rp)	Prosentase
2016	6.369.551.000	5.513.881.600	86,56%
2015	5.984.332.000	5.116.453.000	85,57%
2014	1.957.232.000	1.712.175.500	87,48%
2013	3.101.347.000	1.835.587.250	59,19%

Sumber: Dinas Perdagangan Koperasi Dan UKM 2017

Apabila dikaitkan dengan PAD dan APBD Kabupaten Sukoharjo Tahun 2016,

realisasi pemungutan retribusi pelayanan pasar tahun 2016 terdapat kontribusi sebagai berikut:

- Retribusi pelayanan pasar terhadap total retribusi tahun 2016 yang sebesar Rp 24, 163 M, hanya memberikan kontribusi sebesar 22,82%
- Retribusi pelayanan pasar terhadap PAD Kabupaten Sukoharjo pada tahun 2016 yang sebesar Rp 314,897M, hanya memberikan kontribusi sebesar 1,75 %
- Total retribusi terhadap penerimaan PAD Kabupaten Sukoharjo tahun 2016 yang sebesar Rp 1.920,033 M, hanya memberikan kontribusi sebesar 7,67%
- Retribusi pelayanan pasar terhadap penerimaan dalam APBD Kabupaten Sukoharjo pada tahun 2016 yang sebesar Rp 1.920,033 M, hanya memberikan kontribusi sebesar 0,29 %
- PAD kabupaten Sukoharjo juga hanya memberikan kontribusi terhadap penerimaan APBD tahun 2016, sebesar 16,40 %.

Berdasarkan data kontribusi tersebut, dengan membandingkan dengan Kabupaten Bangkalan sebagaimana diteliti oleh Fawaidurohman (2019), yang meneliti terhadap APBD Kabupaten Bangkalan dari tahun 2014-2018, dengan nilai realisasi PAD pada tahun 2016 sebesar Rp 200.083.202.453 dan realisasi penerimaan APBD sebesar Rp 1.831.923.426.365, maka dari kontribusi PAD terhadap total penerimaan APBD yang terjadi di Kabupaten Sukoharjo termasuk relatif lebih baik dibandingkan di Kabupaten Bangkalan yang PADnya hanya berkontribusi sebesar 10,92% pada APBD. Namun sumbangan Retribusi terhadap PAD nya, yang terjadi Kabupaten Sukoharjo sebesar 1,75% masih

kalah jauh dengan yang ada di Bangkalan yang sudah mencapai 8,25% (Fawaidurrohman, 2019). Oleh karena itu apa yang dicapai pada penerimaan hasil retribusi di Kabupaten Sukoharjo, masih memiliki kesempatan untuk ditingkatkan lebih tinggi lagi.

Dalam pelaksanaan pemungutan retribusi juga ditengarai adanya praktek pungutan liar yang terjadi dalam proses pemungutan retribusi pelayanan pasar yang dilakukan oleh oknum Petugas pemungut. Pungutan diluar pungutan resmi retribusi pelayanan pasar, membawa imbas kerugian bagi berbagai pihak. Selain bagi pedagang yang terbebani dengan biaya tambahan yang harus dibayarkan, pungutan liar ini juga menyebabkan dampak pada penerimaan PAD, karena retribusi pasar yang seharusnya masuk ke kas Pemerintah Daerah Kabupaten (pemkab) Sukoharjo justru bocor masuk ke kantong pribadi oknum Petugas pemungut.

Penggunaan mekanisme karcis, yang tergolong kuno yang masih diterapkan oleh Pemkab Sukoharjo, juga menyebabkan rawan terjadi penyelewengan oleh oknum Petugas pemungut dalam proses pemungutan. Apabila dibandingkan dengan mekanisme yang diterapkan Pemerintah Kota Solo yang merupakan tetangga Kabupaten Sukoharjo yang telah menggunakan mekanisme e-retribusi pada Pedagang, mekanisme yang digunakan Pemerintah Daerah Kabupaten Sukoharjo juga tampak ketinggalan jaman. Adanya penyelewengan dalam pemungutan retribusi pelayanan pasar yang dilakukan oleh oknum Petugas pemungut, dibuktikan dengan adanya berita berikut.

**SUKOHARJO** - Jumlah korban kasus dugaan pungutan liar (pungli) yang menimpa pedagang di pasar tradisional di Sukoharjo, Jawa Tengah terus ditelusuri pihak berwajib. Tidak hanya di Pasar Grogol saja, namun di pasar tradisional lainnya, khususnya yang baru saja selesai dibangun diduga terjadi pungli. .... Penelusuran dilakukan dengan meminta keterangan pedagang di sejumlah pasar, salah satunya Pasar Telukan Grogol. Dugaan muncul karena sebelumnya Lurah Pasar Grogol dan Pasar Telukan dipegang oleh satu orang yakni oknum berinsial BS....

Di Pasar Grogol, ada sebanyak 53 Pedagang yang mengaku ditarik pungli sebesar Rp 1 juta per orang. Sedangkan di Pasar Telukan, masih dilakukan penelusuran. "Untuk Pasar Telukan belum tahu, masih ditelusur termasuk pasar lainnya yang selesai dibangun," lanjutnya..... Seperti diketahui, Pemkab Sukoharjo melakukan pembangunan sejumlah pasar tradisional. Pembangunan telah selesai dan sudah ditempati Pedagang. Sebelum dilakukan penempatan dan proses pembangunan, Pedagang diminta pindah kepasar darurat. Situasi tersebut dimanfaatkan oknum untuk mencari keuntungan dengan mengiming-imingi pedagang yang mau masuk berdagang didalam pasar dengan harus membayar sejumlah uang demi mendapatkan tempat.... Disperindag Sukoharjo sendiri setelah muncul kasus dugaan pungli di Pasar Grogol memperketat pengawasan terhadap petugas pasar. Sasarannya mulai dari para lurah hingga petugas penarik retribusi. Mereka bekerja wajib berdasarkan aturan yang ada dan dilarang melakukan penyelewengan. Jumat (27/10/2017).

Dari cuplikan berita tersebut dapat dilihat bahwa sampai dengan tahun 2017 masih terjadi pungli dalam pemungutan retribusi pasar. Hal ini mengindikasikan bahwa realisasi yang dicapai tahun 2017 dan tahun-tahun sebelumnya masih belum merupakan realisasi optimum dari potensi retribusi pasar di Kabupaten Sukoharjo.

### **Strategi Yang Selama ini Dilakukan**

Salah satu strategi yang telah diterapkan untuk mengantisipasi kebocoran dalam pemungutan retribusi pelayanan pasar, Dinas Perdagangan Koperasi dan Usaha Kecil Menengah (Disdagkop dan UKM) Sukoharjo menerapkan sistem yang baru dalam penerimaan retribusi pelayanan pasar. Dalam sistem yang baru ini, setiap Lurah pasar wajib menyetor uang hasil retribusi ke bendahara pajak per dua hari sekali. (Sorot Sukoharjo, 28 Oktober 2017). Namun sebenarnya strategi ini juga masih menyimpang dari ketentuan dalam Peraturan Bupati Sukoharjo Nomor 24 Tahun 2015, yang pada pasal 17 ayat (3), dinyatakan bahwa petugas pemungut menyetorkan semua hasil pungutannya pada hari itu juga kepada

bendahara penerimaan pembantu pasar setempat. Dan bendahara penerimaan pembantu pasar setempat menyetorkan semua hasil pungutan ke kas daerah paling lambat 1 x 24 jam.

Strategi lainnya yang diterapkan adalah penerapan e-retribusi seperti yang diterapkan pada pasar tradisional di Kota Solo. Pada tahun 2016 telah dilaksanakan di 4 pasar yaitu Pasar Gede, Pasar Ngudi Rejeki Gilangan, Pasar Singosaren dan Pasar Depok. Strategi ini relatif menunjukkan bahwa Pemkab Sukoharjo sudah mulai adaptif pada perubahan yang terjadi mendunia yaitu adanya revolusi industri 4.0. Oleh karena itu strategi ini kemungkinan dapat menaikkan pencapaian target pemungutan retribusi pelayanan pasar.

Strategi lainnya, adalah dengan menaikkan tarif retribusi pasar berdasarkan peraturan daerah (Perda) yang berlaku. Perda yang berlaku yang menjadi dasar untuk menaikkan retribusi pelayanan pasar, adalah Perda Kabupaten Sukoharjo Nomor 17 tahun 2017 Tentang Kenaikan Tarif Retribusi pelayanan pasar. Begitu juga dilakukan kerjasama dalam penataan pasar tradisional dengan berbagai organisasi perangkat daerah terkait.

### Identifikasi Faktor Strategis Yang Mempengaruhi

Untuk dapat merumuskan strategi yang mungkin dilakukan oleh Pemkab Sukoharjo dalam pemungutan retribusi pelayanan pasar, diperlukan identifikasi faktor-faktor strategis baik yang berasal dari internal maupun faktor eksternal yang mempengaruhinya. Faktor internal dikelompokkan dalam strength dan weakness. Faktor-faktor internal yang mendukung terwujudnya peningkatan pemungutan retribusi dimasukkan sebagai Strength, sedangkan faktor internal yang kurang mendukung dimasukkan sebagai weakness. Batas atau boundary entitas untuk internal ini adalah Pemkab Sukoharjo dan semua petugas di bawahnya baik PNS maupun tenaga kontrak yang direkrut dalam rangka pemungutan retribusi pasar. Sedangkan faktor di luar internal tersebut, dikelompokkan dalam

faktor eksternal. Faktor eksternal yang mendukung dikelompokkan dalam faktor opportunity, sedangkan yang kurang mendukung peningkatan pemungutan retribusi pelayanan pasar, dikelompokkan sebagai threat (ancaman).

#### 1. Strength (Kekuatan)

Yang menjadi kekuatan pertama untuk peningkatan pemungutan retribusi pasar adalah pada adanya **kesiapan aspek kelembagaan**, terutama pada komitmen dan keseriusan Disdagkopukm dalam peningkatan penerimaan retribusi. Dari kesiapan kelembagaan Disdagkopukm Kabupaten Sukoharjo khususnya dalam Pengelolaan Pasar dalam meningkatkan penerimaan retribusi pelayanan pasar telah memiliki komitmen dan keseriusan untuk mencapai target penerimaan retribusi tahun selanjutnya. Dalam pencapaian target ini juga dibantu UPTD pasar yang ada di beberapa wilayah kecamatan. Hal ini akan mempermudah Disdagkopukm dalam memberikan bantuan pelayanan dan koordinasi terhadap para petugas pengelola, pemungut retribusi pelayanan pasar, dan para pedagang pasar.

Strength kedua adalah **kerjasama dengan instansi lain** yang telah cukup baik. Pengelolaan retribusi pelayanan pasar memang tidak dapat dilakukan secara mutually exclusive oleh Disdagkopukm Kabupaten Sukoharjo, namun diperlukan kerjasama dan saling koordinasi antara Disdagkopukm dengan OPD lainnya, diantaranya Inspektorat, Badan Keuangan daerah dan Badan Lingkungan Hidup.

Strength ketiga adalah **telah diterapkannya e-retribusi (mulai 2016)**. Dengan diterapkannya e-retribusi pada tahun 2016 diharapkan dapat mengefektifkan penerimaan retribusi pasar karena dapat menghilangkan adanya penyerahan uang secara langsung kepada petugas yang rawan akan terjadinya kebocoran. Untuk itu dalam pelaksanaan e-retribusi juga perlu diterapkan sistem pengawasan khusus dalam pelaksanaannya sehingga dapat mencapai hasil yang diharapkan.

Strength keempat adalah **adanya program revitalisasi pasar** oleh Disdagkopukm. Dengan adanya revitalisasi pasar membawa peluang meningkatnya penerimaan retribusi pasar karena dengan kondisi pasar yang telah direvitalisasi, pasar telah menjadi tempat yang rapi dan nyaman yang mengundang pedagang untuk mau berdagang di pasar yang telah direvitalisasi. Dengan meningkatnya jumlah pedagang pasar, tentu akan meningkatkan hasil pungutan retribusi pelayanan pasar.

## 2. *Weaknes* (Kelemahan)

Yang menjadi kelemahan pertama dalam pemungutan retribusi pelayanan pasar yang harus diperbaiki untuk mengurangi kemungkinan potensi penerimaan yang hilang adalah **kekuranglengkapan dan kurang akuratnya data pedagang, terutama pedagang oprokan**. Kekuranglengkapan data pedagang pasar ini sering menjadi masalah apabila terjadi pemindahan pedagang saat terjadi revitalisasi pasar. Begitu juga tidak tersedianya data pedagang oprokan. Belum terdatanya pedagang oprokan yang menjadi wajib retribusi oprokan, dapat menjadi penyebab vital tidak maksimalnya retribusi pasar, karena mengakibatkan tidak dapat ditentukan target minimal perolehan retribusi oprokan dari pedagang oprokan yang seharusnya diterima oleh Pemerintah daerah. Hal ini menjadi penyebab vital hilangnya potensi penerimaan retribusi pasar dari jenis retribusi oprokan. Retribusi oprokan, adalah jenis retribusi untuk pedagang di sekitar pasar yang tidak menetap.

Kedua adalah **kurangnya jumlah dan kualitas Sumber Daya Manusia (SDM)** pengelola retribusi pasar. Kurangnya tenaga manusia dan kemampuan dalam pengelolaan pasar dan pemungutan retribusi pasar, dapat menyebabkan retribusi pasar tidak sepenuhnya terpungut dan terkelola dengan baik.

Ketiga adalah **kurang baiknya pengelolaan dan penataan pasar**. Penataan pasar yang kurang rapi selain dapat menjadi penyebab minimnya pengunjung pasar yang berakibat sepi omset bagi pedagang, juga

dapat menjadi penyebab tidak maksimalnya pengisian daya tampung pasar.

Keempat adalah **minimnya petunjuk teknis terkait pemungutan retribusi pelayanan pasar**. Ketentuan yang diatur dalam Peraturan Bupati Sukoharjo Nomor 24 Tahun 2015 Tentang Petunjuk Pemungutan Retribusi pelayanan pasar hanya terbatas pada pemungutan retribusi dari Pedagang dan penyeteroran retribusi dari Bendahara, sedangkan hal teknis yang lain seperti cara mendapatkan hak sewa Kios dan Los serta hal lain tentang ketertiban penataan pasar belum diatur dalam Peraturan Daerah. Ini dapat berakibat minimnya pemanfaatan pasar dan tentu juga terhadap hasil pemungutan retribusi pelayanan pasar.

## 3. *Opportunities* (Peluang)

Opportunity pertama adalah **Ketergantungan Masyarakat dengan pasar**. Masyarakat Kabupaten Sukoharjo mayoritas masih sangat bergantung kepada pasar sebagai tempat berbelanja dalam memenuhi kebutuhan pokok dan pelengkap sehari-hari.

Opportunitas kedua adalah **ketertiban pedagang dalam pemenuhan retribusi**. Ketertiban Pedagang dalam membayar retribusi pelayanan pasar ditunjukkan oleh bukti bahwa belum pernah terbitnya surat teguran maupun peringatan kepada pedagang.

Opportunitas ketiga adalah **adanya Peraturan Daerah tentang kenaikan tarif retribusi pelayanan pasar**. Pada tahun 2017 telah diterbitkan Perda Kabupaten Sukoharjo Nomor 17 tahun 2017 Tentang Kenaikan Tarif Retribusi pelayanan pasar, dengan adanya peraturan ini dapat menjadi dasar payung hukum bagi Disdagkopukm Kabupaten Sukoharjo untuk menaikkan tarif pungutan retribusi pelayanan pasar. Sejalan dengan kenaikan tarif retribusi pasar tentunya penerimaan retribusi pelayanan pasar juga akan meningkat.

## 4. *Threat* (Ancaman)

Yang menjadi ancaman dari pengelolaan retribusi pelayanan pasar yang harus dicarikan solusi yang pertama adalah **lesunya kondisi**

**perekonomian.** Dengan lesunya kondisi perekonomian, maka akan menurunkan tingkat daya beli masyarakat yang akan mempengaruhi tingkat konsumsi masyarakat yang juga akan rendah. Jika konsumsi masyarakat rendah, akan sedikit jumlah masyarakat yang berbelanja di pasar. Jika masyarakat yang berbelanja sedikit, maka banyak pedagang yang akan mengalami penurunan pendapatannya bahkan dapat bangkrut. Penurunan pendapatan pedagang akan mengurangi kemampuannya membayar retribusi pelayanan pasar atau bahkan banyaknya pedagang yang bangkrut akan langsung mengurangi potensi hasil pemungutan retribusi pelayanan pasar.

Kedua adalah **menjamurnya minimarket.** Keberadaan minimarket yang menjamur sampai ketinggian kecamatan dapat mengancam keberadaan Pedagang dipasar kerana perilaku Konsumen yang mulai memilih minimarket daripada pasar untuk melengkapi kebutuhannya.

**Rumusan Strategi Berdasarkan Hasil Analisis SWOT**

Untuk merumuskan strategi yang tepat yang dapat dilakukan Pemkab Sukoharjo, dari identifikasi faktor-faktor internal dan eksternal, kemudian dilakukan analisis SWOT dan dirumuskan strategi yang tepat dari pasangan yang memungkinkan dari kondisi internal dan eksternalnya. Strategi yang dapat dirumuskan ada 4 jenis yaitu: 1) Strategi SO yaitu strategi yang memaksimalkan strength dengan memanfaatkan opporunitas yang ada; 2) Strategi ST, yaitu strategi yang memaksimalkan strength untuk meminimasi ancaman yang ada; 3) Strategi WO, yaitu strategi yang mengatasi kelemahan yang ada dengan memanfaatkan peluang yang ada; dan 4) Strategi WT, yaitu strategi mengatasi kelemahan yang ada dengan menghindari ancaman yang ada. Tabel berikut merupakan ringkasan dari analisis SWOT yang dilakukan untuk merumuskan strategi yang dapat dilakukan Pemkab Sukoharjo dalam peningkatan hasil pemungutan retribusi pasar untuk mendukung peningkatan PAD.

**Tabel 4. Hasil Analisis SWOT untuk Perumusan Strategi Peningkatan Pemungutan Retribusi Pelayanan Pasar di Kabupaten Sukoharjo**

Internal	Kekuatan (S)	Kelemahan (W)
Eksternal	1. kesiapan aspek kelembagaan 2. kerjasama dengan instansi lain 3. telah diterapkannya e-retribusi (mulai 2018) 4. adanya program revitalisasi pasar	1. kekuranglengkapan dan kurang akuratnya data pedagang 2. kurangnya jumlah dan kualitas SDM 3. kurang baiknya pengelolaan dan penataan pasar 4. minimnya petunjuk teknis terkait pemungutan retribusi
	Peluang (O)	Strategi SO
1. Ketergantungan Masyarakat pada pasar 2. ketertiban pedagang dalam pemenuhan retribusi. 3. adanya Peraturan Daerah tentang kenaikan tarif	1. Optimalisasi pemungutan retribusi pelayanan pasar dengan tarif baru. 2. Optimalisasi penerimaan retribusi melalui e-retribusi diseluruh pasar. 3. Penjaringan pedagang baru setelah revitalisasi sesuai manual 4. Kerjasama dengan dinas lain untuk mempromosikan pasar.	Strategi WO
Ancaman (T)	Strategi ST	Strategi WT
1. lesunya kondisi perekonomian 2. menjamurnya minimarket,	1. promosi pemanfaatan pasar tradisional setelah revitalisasi. 2. Kerjasama antar dinas dalam pengendalian minimarket. 3. Peningkatan Sosialisasi program revitalisasi pasar modern	1. Promosi pemanfaatan pasar tradisional 2. Penataan pasar yang lebih menarik pengunjung pasar. 3. Pemberian petunjuk teknis fleksibel bagi petugas pasar (pada berbagai kondisi ekonomi)

Strategi yang dihasilkan dari analisis SWOT, kemudian dianalisis kesenjangan dengan pelaksanaan eksisting atau strategi yang selama ini dilakukan. Hasil analisis kesenjangan ini menghasilkan strategi yang belum pernah atau belum banyak dilakukan oleh Pemkab Sukoharjo. Beberapa strategi yang masih belum dilakukan atau belum banyak dilakukan dalam pelaksanaan eksistingnya sebagai berikut:

**A. Strategi SO**

- a. Kerjasama dengan dinas lain untuk mempromosikan pasar

**B. Strategi ST**

- a. promosi pemanfaatan pasar tradisional setelah revitalisasi.
- b. Peningkatan Sosialisasi program revitalisasi pasar modern

**C. Strategi WO**

- a. Peningkatan jumlah & kualitas SDM pengelola pasar & pemungutan retribusi
- b. Pendataan & updating data wajib retribusi periodik
- c. Penyusunan manual yg lebih teknis terkait penempatan pasar dan pungutan retribusinya

**D. Strategi WT**

- a. Promosi pemanfaatan pasar tradisional setelah revitalisasi
- b. Pemberian petunjuk teknis fleksibel bagi petugas pasar (pada berbagai kondisi ekonomi).

Dari daftar tersebut sebenarnya dapat diperas menjadi hanya 6 strategi saja, karena strategi ST yang pertama dan strategi WT pertama sama-sama promosi pemanfaatan pasar tradisional. Sementara strategi SO nya juga bisa digabung menjadi strategi "Kerjasama dengan dinas lain untuk mempromosikan pasar tradisional setelah revitalisasi". Dengan demikian strategi yang masih perlu dilakukan Pemkab Sukoharjo untuk meningkatkan pemungutan hasil retribusi pelayanan pasar yang selama ini

belum dilakukan atau belum banyak dilakukan terdiri dari 6 strategi berikut:

- a. Kerjasama dengan dinas lain untuk mempromosikan pasar tradisional, terutama setelah revitalisasi
- b. Peningkatan Sosialisasi program revitalisasi pasar modern
- c. Peningkatan jumlah & kualitas SDM pengelola pasar & pemungutan retribusi
- d. Pendataan & updating data wajib retribusi periodik
- e. Penyusunan manual yg lebih teknis terkait penempatan pasar dan pungutan retribusinya
- f. Pemberian petunjuk teknis fleksibel bagi petugas pasar (pada berbagai kondisi ekonomi).

**Kesimpulan**

Dari analisis yang dilakukan, dapat ditarik kesimpulan berikut:

1. Strategi yang selama ini dilakukan dalam pengelolaan pasar dan pemungutan retribusi pelayanan pasar mencakup: a) optimalisasi pungutan retribusi dengan tarif baru; a) penyetoran hasil pungutan retribusi per dua hari sekali; b) menggunakan e-retribusi di beberapa pasar; c) kenaikan tarif retribusi berdasarkan Perda berlaku; serta d) kerjasama dalam penataan pasar tradisional dengan berbagai pihak. Dari pelaksanaan strategi yang selama ini dilakukan, ternyata masih mengindikasikan pencapaian keberhasilan dalam mencapai target pungutan retribusi yang belum memuaskan. Namun langkah adaptif pada perkembangan global menghadapi revolusi industri 4.0 dengan penerapan e-retribusi, menunjukkan upaya optimalisasi pungutan retribusi pelayanan pasar yang lebih baik di masa depan
2. Hasil analisis SWOT dan analisis kesenjangan antara strategi hasil SWOT dengan pelaksanaan atau strategi eksisting, terdapat 6 strategi yang masih belum dilakukan maupun yang masih belum banyak dilakukan oleh Pemda Kabupaten

Sukoharjo, sebagaimana pada hasil analisis diskrepansi.

### Saran

Dari pembahasan dan kesimpulan yang diambil di atas, dapat disarankan beberapa hal berikut.

#### A. Saran Untuk Pemkab Sukoharjo

1. Disdagkopukm perlu melakukan kerjasama dengan OPD lain untuk mempromosikan pasar tradisional, terutama setelah revitalisasi
2. Pemkab perlu meningkatkan Sosialisasi program revitalisasi pasar modern
3. Pemkab perlu melakukan pembinaan kepada petugas pengelolaan pasar dan petugas pemungutan retribusi, sehingga meningkat kualitas, dedikasi dan integritasnya
4. Pemkab terutama Disdagkopukm perlu segera melakukan pendataan & updating data wajib retribusi secara periodik, terutama terhadap pedagang oprokan yang belum pernah didata
5. Perlu segera menyusun manual yg lebih teknis terkait penempatan pasar dan pungutan retribusinya, termasuk mekenisme mendapatkan kios dan los pasar bagi pedagang baru maupun pedagang lama
6. Perlu lebih ditingkatkan promosi pemanfaatan pasar tradisional dalam berbagai bentuk promosi
7. Untuk memberikan pedoman bagi petugas lapangan pengelola pasar dan pemungut retribusi pelayanan pasar, perlu dibuat petunjuk teknis yang fleksibel dan cukup detail.

#### B. Saran untuk Masyarakat

1. Masyarakat perlu saling mengajak membangun kesadaran untuk memiliki keberpihakan mendahulukan berbelanja di pasar tradisional sebelum ke pasar modern
2. Pedagang perlu mempertahankan kedisiplinan dalam membayar pungutan retribusi pelayanan pasar, sebagaimana selama ini mereka lakukan.

#### C. Saran untuk Penelitian Berikutnya

Dalam penelitian ini tidak dieksplorasi lebih lanjut sebenarnya berapa potensi retribusi pelayanan pasar yang rasional dari keberadaan pasar nyatanya di lapangan dan keberadaan pedagang yang nyata di lapangan. Untuk itu penelitian lanjutan yang bersifat terapan dapat dilakukan dengan fokus tersebut dalam meningkatkan penerimaan retribusi untuk meningkatkan PAD Kabupaten Sukoharjo.

### DAFTAR PUSTAKA

#### A. Buku dan Jurnal

- Andrews, Kennet. *The Concept of Corporate Strategy (dalam Homewood dan Richard D. Irwin, 1971)*
- Arikunto, S. 2013. *Prosedur Penelitian Suatu Pendekatan Praktik*. Edisi Revisi. Jakarta: PT. Rineka Cipta
- Djaenuri, Aries 2012. *Hubungan Keuangan Pusat-Daerah*. Penerbit Ghalia Indonesia
- Fawaidurrohman, Ahmad, dkk. 2019. *Analisis Kontribusi Pendapatan Asli Daerah Terhadap APBD Kabupaten Bangkalan Tahun 2014-2018*, E-JRA Vol. 08 Tahun 2019, No. 11 p. 87-103 (Fakultas Ekonomi dan Bisnis Universitas Islam Malang)
- Musgrave, R.A., dan Peggy B.M., 1998, *Keuangan Negara Dalam Teori dan Praktek*, Jakarta: Erlangga, PT. Gelora Aksara Pratama.
- Musgrave, R., & Musgrave, P., (1989). *Public finance in theory and practice (5th ed.)*. New York McGraw-Hill Book Co.
- Priantara, Diaz. 2012. *Perpajakan Indonesia Edisi 2*. Jakarta: Mitra Wacana Media
- Rani, Faisal A dkk, 2010. *Kontribusi PAD dalam APBD sebagai Indikator Keberhasilan Otonomi Daerah KANUN No. 51 Edisi Agustus 2010 p. 235-255*.
- Siahaan, Marihot P. 2010. *Pajak Daerah dan Retribusi Daerah*. Edisi Revisi. Jakarta: Rajawali Pers.

Sugiyono.2013. Metode Penelitian Kuantitatif Kualitatif Dan R&D. Bandung: Alfabeta.

#### B. Peraturan Perundangan

1. Undang-Undang Republik Indonesia Nomor 25 Tahun 2004 Tentang Sistem Perencanaan Pembangunan Nasional
2. Undang-Undang Nomor 28 tahun 2009 tentang Pajak Daerah dan Retribusi daerah
3. Undang-Undang Nomor 23 Tahun 2014 tentang Pemerintahan Daerah
4. Peraturan Menteri Perencanaan Pembangunan Nasional/ Kepala Badan Perencanaan Pembangunan Nasional Republik Indonesia Nomor 5 Tahun 2014 Tentang Pedoman Penyusunan Dan Penelaahan Rencana Strategis

Kementerian/Lembaga (RENSTRA K/L) 2015-2019

5. Peraturan Daerah Kabupaten Sukoharjo Nomor 13 Tahun 2011 tentang Retribusi Daerah
6. Peraturan Bupati Sukoharjo Nomor 24 Tahun 2015 Tentang Petunjuk Pelaksanaan Pemungutan Retribusi Pelayanan Pasar

#### C. Sumber Lainnya

1. Simply Strategic Planning. (2017). What Is Strategy?. Diakses pada 12 September 2019, dari <http://www.simply-strategic-planning.com/what-is-strategy.html>.
2. Wikipedia. (2019, 23 Juni). Strategi. Diakses pada 28 Agustus 2019, dari <https://id.wikipedia.org/wiki/Strategi>