

**Analisis Strategi Peningkatan Pendapatan Retribusi Pasar
Di Kabupaten Pekalongan**

TESIS

Untuk Memenuhi Sebagian Persyaratan

Guna Mencapai Derajat S-2

Program Pascasarjana Universitas Diponegoro

Program Studi : Magister Ilmu Administrasi

Konsentrasi : Magister Administrasi Publik



Diajukan oleh :

IRMA SURYANI

D4E007071

**PROGRAM PASCASARJANA
UNIVERSITAS DIPONEGORO SEMARANG
2009**

**Analisis Strategi Peningkatan Pendapatan Retribusi Pasar
(Studi Kasus di Dinas Pendapatan Daerah Kabupaten
Pekalongan)**

PROPOSAL

Untuk Seminar Propoasal
dalam Penulisan Tesis

Program Pascasarjana Universitas Diponegoro

Program Studi : Magister Ilmu Administrasi

Konsentrasi : Magister Administrasi Publik



Diajukan oleh :

IRMA SURYANI

D4E007071

Kepada

**PROGRAM PASCASARJANA
UNIVERSITAS DIPONEGORO SEMARANG**

2008

Tugas Akhir Mata Kuliah
MANAJEMEN KUALITAS PELAYANAN PUBLIK



Dosen Pengampu :

- 1. DR. Endang Larasati, MS**
- 2. Dra. Susi Sulandari, M.Si**

Disusun oleh :

Nama : IRMA SURYANI

NIM : D4E007071

Angkatan : XXIII/Intensif

PROGRAM STUDI ILMU ADMINISTRASI
KONSENTRASI MAGISTER ADMINISTRASI PUBLIK
UNIVERSITAS DIPONEGORO SEMARANG

2008

KATA PENGANTAR

Segala puji dan syukur penulis hujukkan kehadirat Allah SWT, karena berkat limpahan hidayah dan bimbinganNya penulis dapat menyelesaikan tugas akhir penyusunan tesis yang disusun untuk melengkapi sebagian persyaratan guna mencapai derajat S-2 pada Program Studi Magister Ilmu Administrasi Konsentrasi Magister Administrasi Publik Universitas Diponegoro Semarang.

Penulis tidak memungkiri bahwa tesis ini terselesaikan berkat dukungan dari berbagai pihak. Untuk itu dengan segala kerendahan hati, penghargaan serta ucapan terima kasih penulis sampaikan kepada :

1. Bupati Pekalongan Dra.Hj. Qomariyah, MA yang telah memberikan ijin kepada penulis untuk mengikuti pendidikan ini.
2. Prof. Drs. Y. Warella, MPA, Ph.D selaku Ketua Program Studi Magister Ilmu Administrasi Universitas Diponegoro Semarang yang telah memberikan ilmu, dorongan dan semangat dalam menyelesaikan studi.
3. Ibu Dr. Dra. Sri Suwitri, M.Si dan Bapak R. Slamet Santoso, M.Si masing-masing selaku Pembimbing I dan Pembimbing II yang sekaligus sebagai Penguji, yang dengan sabar dan ikhlas membimbing penulis.
4. Ibu Dra. M. Suryaningsih, MS dan Ibu Dra. Nina Widowati, M.Si selaku Dosen Penguji I dan II yang telah memberikan masukan dan saran-saran bagi penyempurnaan tesis ini.
5. Kepala Dinas Koperasi, Usaha Mikro, Kecil dan Menengah, Industri dan Perdagangan Kabupaten Pekalongan yang telah memberikan ijin penelitian kepada penulis.
6. Para Informan yang berada di lingkungan kerja teknis Dinas Koperasi, Usaha Mikro, Kecil dan Menengah, Industri dan Perdagangan Kabupaten Pekalongan yang telah memberikan informasi, dukungan dan kerjasamanya..
7. Mertua, Suami dan anak-anak serta Kakak-kakak dan Adik yang telah memberikan dukungan moral dan doanya.

8. Teman-teman Angkatan XXIII Intensif yang telah memberikan dorongan dan dukungannya.
9. Teman-teman kerja di Dinas Sosial, Pemberdayaan Masyarakat dan Keluarga Berencana Kabupaten Pekalongan atas dorongan dan dukungannya.

Penulis menyadari bahwa penyusunan tesis ini masih terdapat kekurangan yang disebabkan oleh keterbatasan kemampuan yang penulis miliki, sehingga kritik dan saran dari berbagai pihak akan penulis terima dengan setulus dan sepeenuh hati.

Semarang, September 2009

Penulis,

Irma Suryani

Ringkasan

Era otonomi daerah menuntut kabupaten/kota menggali secara intensif dan bijaksana sumber-sumber pendapatan asli daerah. Peluang memaksimalkan penerimaan pendapatan asli daerah di Kabupaten Pekalongan masih didominasi dari pajak dan retribusi. Salah satu retribusi penting yang diandalkan di Kabupaten Pekalongan adalah retribusi pasar karena selama ini pendapatan asli daerah disumbang hampir 30%-40% dari sector retribusi. Dan salah satu penyumbang potensial adalah retribusi pasar. Namun demikian penerimaan retribusi pasar menurut penentu kebijakan masih kurang dari harapan karena rata-rata peningkatannya tidak lebih dari angka 2% setiap tahunnya. Mendasarkan pada kenyataan tersebut maka penulis tertarik melakukan penelitian yang tujuannya adalah *pertama*, ingin mengetahui factor penyebab masih rendahnya peningkatan realisasi penerimaan retribusi pasar; *kedua* ingin mengetahui optimalisasi upaya intensifikasi dan ekstensifikasi yang dilakukan oleh Pemerintah Kabupaten Pekalongan dalam rangka meningkatkan pendapatan retribusi pasar; dan *ketiga*, ingin memberikan sumbangan rumusan strategi yang dapat dijalankan oleh Pemerintah Kabupaten Pekalongan untuk meningkatkan pendapatan retribusi pasar.

Untuk mewujudkan tujuan penelitian di atas, maka penulis memilih metode penelitian kualitatif guna mengumpulkan data dan informasi dalam rangka memecahkan permasalahan tersebut. Informasi dan data yang diperoleh bersifat primer dan sekunder. Data dan informasi primer diperoleh melalui wawancara langsung dengan *key person* yang telah ditentukan sebelumnya. Hasil wawancara juga sangat berguna untuk memberikan analisis terhadap fenomena penelitian.

Di lapangan ditemukan realita bahwa ada beberapa factor yang mempengaruhi penerimaan retribusi pasar sebagai akibat dari belum optimalnya upaya intensifikasi dan ekstensifikasi yang dijalankan oleh Pemerintah Kabupaten Pekalongan, sehingga memunculkan isu-isu strategis berupa Kurang luasnya *tax-base* retribusi pasar, Belum adanya kerjasama dengan pihak swasta dalam pengelolaan maupun pemungutan retribusi pasar, Belum dilakukannya re-identifikasi misi dan mandat organisasi, Masih minimnya sarana dan prasarana yang dapat menunjang upaya peningkatan retribusi pasar, Masih rendahnya sikap mental, disiplin, motivasi kerja, dan pemahaman para pegawai terhadap tupoksi, Masih lemahnya manajemen pengelolaan pasar, Belum adanya penertiban pasar tiban, Belum intensifnya pelaksanaan penyuluhan baik secara formal maupun informal, Belum adanya penyempurnaan/perubahan terhadap peraturan daerah yang tidak sesuai lagi, Belum diselenggarakannya sistem pengamanan yang optimal di pasar, Belum adanya keseimbangan anggaran penataan lingkungan dengan pendapatan retribusi pasar, dan Belum adanya penegasan sanksi bagi pelanggaran retribusi pasar.

Isu-isu tersebut selanjutnya penulis olah dengan menggunakan litmus test, dan diperoleh hasil yang berupa strategi-strategi penting yang dapat dijadikan pedoman program dan kegiatan bagi pemerintah Kabupaten Pekalongan dalam rangka memecahkan masalah upaya peningkatan pendapatan retribusi pasar. Startegi-strategi

tersebut adalah Strategi Pembenahan Manajemen Pengelolaan Retribusi Pasar dalam Rangka Meningkatkan Pendapatan Retribusi Pasar, Strategi Melakukan Pengaturan Pasar Tiban, Strategi Perluasan Tax-Base Retribusi Pasar, Strategi Menyeimbangkan Anggaran Penataan Lingkungan Pasar dengan Pendapatan Retribusi Pasar dan Strategi Peningkatan Sikap Mental, Disiplin, Motivasi Kerja, dan Pemahaman Terhadap Tupoksi.

ABSTRAKSI

Retribusi pasar menjadi salah satu primadona pendapatan asli daerah di Kabupaten Pekalongan. Hal ini tidak berlebihan karena hampir 30%-40% dari sub sector retribusi daerah yang menjadi sumber PADS Kabupaten Pekalongan bersumber dari pendapatan retribusi pasar. Namun demikian peningkatan realisasi pendapatan retribusi pasar dirasakan belum sesuai harapan karena hanya rata-rata setiap tahun terjadi peningkatan antara 1-2% saja. Oleh karena itu diperlukan terobosan guna mendongkrak peningkatan retribusi di masa-masa mendatang, agar penambahan bisa mencapai lebih dari 10% setiap tahunnya.

Penelitian yang dilakukan penulis, diperoleh kesimpulan hasil bahwa ada beberapa factor internal maupun eksternal yang mampu menjadi pendorong dan penghambat dalam upaya meningkatkan pendapatan retribusi pasar. Setelah dilakukan penilaian dengan menggunakan litmus test diperoleh factor-faktor strategis yang mampu meningkatkan pendapatan retribusi pasar, yaitu **Pembenahan Manajemen Pengelolaan Retribusi Pasar dalam Rangka Meningkatkan Pendapatan Retribusi Pasar, Pengaturan Pasar Tiban, Perluasan Tax-Base Retribusi Pasar, Menyeimbangkan Anggaran Penataan Lingkungan Pasar dengan Pendapatan Retribusi Pasar, dan Peningkatan Sikap Mental, Disiplin, Motivasi Kerja, dan Pemahaman Terhadap Tupoksi.**

Harapan penulis, hasil penelitian ini bias menjadi masukan bagi Pemerintah Kabupaten Pekalongan dalam menyikapi factor-faktor strategis tersebut agar ke depan upaya peningkatan pendapatan retribusi pasar dapat diwujudkan.

Kata kunci :

Retribusi pasar, primadona, PADS, pasar tiban, tax-base, anggaran.

DAFTAR ISI

Halaman Judul.....	i
Halaman Pengesahan	ii
Ringkasan	iii
Abstraksi	iv
Abstract	v
Halaman Pernyataan	vi
Kata Pengantar.....	vii
Daftar Isi	ix
Daftar Tabel.....	x
Daftar Gambar	xi
Daftar Skema	xii
Daftar Diagram	xiii
BAB I PENDAHULUAN.....	1
A. Latar Belakang Masalah.....	1
B. Identifikasi dan Perumusan Masalah.....	8
C. Tujuan Penelitian.....	10
D. Kegunaan Penelitian.....	11
BAB II TINJAUAN PUSTAKA.....	13
A. Landasan Teori.....	13
1. Manajemen Strategis.....	13

2. Manajemen Strategis Meningkatkan Retribusi Pasar.....	22
3. Keuangan Daerah.....	25
B. Bangun Teori.....	31
BAB III METODE PENELITIAN	33
A. Pendekatan Penelitian.....	33
B. Fokus Penelitian.....	34
C. Lokasi Penelitian	34
D. Fenomena Penelitian.....	36
E. Jenis dan Sumber Data	38
F. Instrumen Penelitian.....	38
G. Teknik Pengumpulan Data.....	39
H. Teknik Analisis Data.....	44
BAB IV HASIL PENELITIAN.....	44
A. Gambaran Umum Lokasi Penelitian.....	72
B. Hasil Penelitian.....	72
1. Penyajian Data.....	88
2. Analisis Data.....	165
C. Pembahasan Hasil Penelitian	181
BAB V PENUTUP.....	174
A. Kesimpulan.....	174
B. Saran.....	176
DAFTAR PUSTAKA	179

DAFTAR TABEL

	Halaman	
1.1	Target dan Realisasi Retribusi Pasar Kabupaten Pekalongan	5
4.1	Kepadatan Penduduk per-km ² di Kabupaten Pekalongan	45
4.2	Luas Penggunaan Tanah di Kabupaten Pekalongan	49
4.3	Laju Inflasi Tahun 2003-2007	50
4.4	Jumlah Investasi Menurut Kelompok Industri Tahun 2003-2007	51
4.5	Pertumbuhan Ekonomi Menurut Lapangan Usaha Atas Dasar Harga Berlaku Tahun 2003-2007	53
4.6	Pertumbuhan Ekonomi Menurut Lapangan Usaha Atas Dasar Harga Konstan 2000 Tahun 2003-2007	54
4.7	Distribusi Prosentase PDRB Menurut Lapangan Usaha atas Dasar Harga Berlaku tahun 2003-2007	55
4.8	Distribusi Prosentase PDRB Menurut Lapangan Usaha Atas Dasar Harga Konstan 2000 Tahun 2003-2007	56
4.9	Indikator Makro Ekonomi Kab.Pekalongan Tahun 2003 – 2007	57
4.10	Jumlah Pasar Tradisional Di Kabupaten Pekalongan Tahun 2007	58
4.11	Susunan Kepegawaian Menurut Jenis Kepegawaian Bidang Pengelola Pasar Dinas Koperasi, usaha Mikro, Kecil dan Menengah, Industri dan Perdagangan Kabupaten Pekalongan Per Desember 2008	69
4.12	Susunan Kepegawaian Menurut Tingkat Pendidikan Bidang Pengelolaan Pasar Per Desember 2008	70
4.13	Realisasi Retribusi Pasar di Kabupaten Pekalongan 2003 – 2008	71
4.14	Aspek Manajemen Strategis	72
4.15	Aspek Ekstensifikasi	78
4.16	Jumlah Peningkatan Pedagang pasar Tradisional	79
4.17	Aspek Intensifikasi	81
4.18	Jumlah Pedagang Pasar Tradisional 2003-2007	97
4.18	Target dan Realisasi Retribusi Pasar	112
4.19	Jumlah Pegawai Bidang Pengelolaan Pasar	115

4.20	Susunan Pegawai Menurut Tingkat Pendidikan	116
4.21	Anggaran Penataan Fasilitas dan Lingkungan Pasar	129
4.22	Hasil Tes Litmus	162
4.25	Tabel Penyajian Data tentang Kuantitas dan Kualitas Aparatur Pengelola Pasar	82
4.26	Tabel Penyajian Data tentang Kesesuaian Struktur	83
4.27	Tabel Penyajian Data tentang Kesesuaian Tugas dan Skill	84
4.28	Tabel Penyajian Data tentang Pembagian Wewenang dalam Pekerjaan	84
4.29	Tabel Penyajian Data tentang Kemampuan Struktur	85
4.30	Tabel Penyajian Data tentang Koordinasi dalam Pekerjaan	85
4.31	Tabel Penyajian Data tentang Kondisi Sarana Prasarana	86
4.32	Tabel Penyajian Data tentang Penyelewengan Pemungutan	87
4.33	Tabel Penyajian Data tentang Diskriminasi Pemungutan	88
4.34	Tabel Penyajian Data tentang Penegasan Sanksi	89
4.35	Tabel Penyajian Data tentang Pelaksanaan Pengawasan	90
4.36	Target dan Realisasi Retribusi Pasar Kabupaten Pekalongan Tahun 2003 - 2008	101
4.37	Jumlah Pegawai Bidang Pengelolaan Pasar Tahun 2008	104
4.38	Susunan Kepegawaian Menurut Tingkat Pendidikan Bidang Pengelolaan Pasar Per Desember 2008	105
4.39	Anggaran Penataan Fasilitas dan Lingkungan Pasar Kabupaten Pekalongan Tahun 2003 – 2007	120
4.40	Jumlah Peningkatan Pedagang Pasar Tradisional 2003-2007	124
4.41	Hasil Tes Litmus Untuk Isu-isu Strategis Pemerintah Kabupaten Pekalongan Dalam Rangka Meningkatkan Pendapatan Retribusi Pasar	172

DAFTAR GAMBAR

	Halaman
2.1 Perencanaan Strategis untuk Organisasi	21
4.1 Komposisi Pegawai Menurut Jenis Kepegawaian Bidang Pengelolaan Pasar Tahun 2008	106
4.2 Komposisi Pegawai Menurut Tingkat Pendidikan Bidang Pengelolaan Pasar Tahun 2008	107

BAB I

PENDAHULUAN

A. Latar Belakang Masalah

Perbincangan mengenai otonomi daerah dalam sistem pemerintahan daerah di Indonesia tetap mendapatkan perhatian yang serius dan hingga sekarang menarik untuk didiskusikan. Salah satu hal yang menjadi perhatian utama adalah peletakan titik berat otonomi pada Kabupaten dan Kota sebagaimana yang diatur dalam Undang-undang Nomor 32 Tahun 2004 tentang Pemerintahan Daerah.

Berdasarkan Penjelasan Umum Undang-undang Nomor 32 Tahun 2004 tentang Pemerintahan Daerah angka 6 tentang Keuangan Daerah (2004:221) disebutkan :

.....
Daerah diberikan hak untuk mendapatkan sumber keuangan yang antara lain berupa : kepastian tersedianya pendanaan dari Pemerintah sesuai dengan urusan pemerintah yang diserahkan; kewenangan memungut dan mendayagunakan pajak dan retribusi daerah dan hak untuk mendapatkan bagi hasil dari sumber-sumber daya nasional yang berada di daerah dan dana perimbangan lainnya; hak untuk mengelola kekayaan Daerah dan mendapatkan sumber-sumber pendapatan lain yang sah serta sumber-sumber pembiayaan. Dengan pengaturan tersebut, dalam hal ini pada dasarnya Pemerintah menerapkan prinsip "uang mengikuti fungsi".
.....

Penyelenggaraan otonomi daerah menuntut adanya kesiapan sumber daya dan sumber dana, tanggungjawab serta akuntabilitas dari tiap-tiap daerah. Sejalan dengan itu penyelenggaraan pemerintahan daerah didukung adanya perimbangan keuangan antara Pemerintah Pusat dan Pemerintah Daerah yang disesuaikan

dengan potensi dan kebutuhan daerah sebagaimana di atur dalam Undang-undang Nomor 33 tahun 2004 tentang Perimbangan Keuangan antara Pemerintah Pusat dan Pemerintahan Daerah.

Sedangkan Kaho (1988:252) menjelaskan bahwa ”penyelenggaraan otonomi daerah yang benar-benar sehat akan tercapai bila sumber utama keuangan daerah berasal dari Pendapatan Asli Daerah.”

Pernyataan Kaho di atas mempertegas bahwa otonomi daerah memacu daerah untuk berupaya menggali potensi sumber-sumber keuangan asli daerah karena kebijakan otonomi daerah itu sendiri sebenarnya tersentral kepada kemandirian daerah, baik dalam hal keuangan maupun kegiatan-kegiatan pembangunan dalam upaya memajukan daerahnya sendiri. Berkaitan dengan hal tersebut, Dinas Pendapatan Daerah (Perda Nomor 4 Tahun 2004) adalah salah satu instansi pelaksana di bidang pengelolaan pendapatan daerah sampai berakhirnya tahun anggaran 2008 ini. Dinas Pendapatan Daerah (Dipenda) berkaitan langsung dengan upaya daerah dalam menggali dan meningkatkan sumber pendapatan daerah, terutama pemasukan yang berasal dari PAD. Selain itu Dipenda bertugas sebagai koordinator pengelolaan pendapatan daerah, sehingga dapat dikatakan bahwa Dipenda merupakan ujung tombak pelaksana otonomi daerah dalam mengurus dan mengatur keuangan daerah. Sejak tahun anggaran 2009 sesuai Peraturan Daerah Nomor 14 Tahun 2008 tentang Organisasi dan Tata Kerja Dinas Daerah, Dipenda berubah menjadi Dinas Pendapatan, Pengelolaan Keuangan dan Aset Daerah Kabupaten pekalongan

yang merupakan penggabungan dari Dipenda, Bagian Keuangan dan Bagian Aset Daerah. Dinas baru ini tetap memegang peranan penting dalam mengurus dan mengatur keuangan daerah khususnya di Kabupaten Pekalongan.

Mengenai sumber pendapatan daerah di atur dalam Pasal 157 Bab VIII Undang-undang Nomor 32 Tahun 2004 tentang Pemerintahan Daerah (2004:182) yang berbunyi :

Sumber pendapatan daerah terdiri atas :

- a. pendapatan asli daerah yang selanjutnya disebut PAD, yaitu :
 - 1). Hasil pajak daerah;
 - 2). Hasil retribusi daerah;
 - 3). Hasil pengelolaan kekayaan daerah yang dipisahkan; dan
 - 4). Lain-lain PAD yang sah;
- b. dana perimbangan; dan
- c. lain-lain pendapatan daerah yang sah.

Retribusi daerah menurut Munawir (1990:4) didefinisikan sebagai "iuran rakyat kepada Pemerintah berdasarkan Undang-undang (yang dapat dipaksakan) dengan mendapatkan jasa balik atau kontra prestasi dari Pemerintah secara langsung dan dapat ditunjuk".

Menurut Undang-undang Nomor 34 Tahun 2000 tentang Pajak Daerah dan Retribusi Daerah dijelaskan : "Retribusi Daerah, yang selanjutnya disebut Retribusi, adalah pungutan Daerah sebagai pembayaran atas jasa atau pemberian ijin tertentu yang khusus disediakan dan/atau diberikan oleh Pemerintah Daerah untuk kepentingan orang pribadi atau badan".

Penelitian ini akan memfokuskan pada retribusi pasar sebagai salah satu bagian dari retribusi daerah. Retribusi pasar termasuk dalam jenis retribusi jasa

umum karena bersifat bukan pajak dan merupakan kewenangan daerah dalam rangka pelaksanaan desentralisasi, artinya retribusi pasar dapat menjadi salah satu sumber pendapatan daerah yang potensial. Retribusi pasar menurut Peraturan Daerah Kabupaten Pekalongan Nomor 14 Tahun 2002 tentang Perubahan Pertama Atas Peraturan Daerah Kabupaten Pekalongan Nomor 3 Tahun 1999 Tentang Retribusi Pasar (2002:23-24) adalah pembayaran atas fasilitas pasar tradisional / sederhana berupa pelataran, loos yang dikelola Pemerintah Daerah, dan khusus disediakan untuk pedagang, tidak termasuk yang dikelola oleh Badan Usaha Milik Negara, Badan Usaha Milik Daerah, dan pihak swasta.

Menurut data dari Dinas Pendapatan Daerah (Dipenda) Kabupaten Pekalongan selama lima tahun terakhir, target dan realisasi dari retribusi pasar adalah sebagai berikut :

Tabel 1.1
Target dan Realisasi Retribusi Pasar
Kabupaten Pekalongan

Tahun	Target	% Kenaikan	Realisasi	% Kenaikan	% Selisih Realisasi dan Target
2003	1.417.227.000,-	12,37	1.431.201.210,-	11,73 (150.284.100)	0,99 (13.974.210)
2004	1.452.758.000,-	2,51	1.482.394.970,-	3,58 (51.193.760)	2,04 (29.636.970)
2005	1.512.045.000,-	4,08	1.542.169.125,-	4,03 (59.774.155)	1,99 (30.014.125)
2006	1.671.837.000,-	10,57	1.703.564.815,-	10,46 (161.395.690)	1,90 (31.727.815)
2007	1.710.487.000,-	2,31	1.750.130.525,-	2,73 (46.565.710)	2,32 (39.643.525)

Sumber : Laporan Hasil Kegiatan Bidang Pengelolaan Pasar 2003-2007

Tabel di atas menjelaskan bahwa rata-rata setiap tahun anggaran, realisasi retribusi pasar selalu melebihi target yang ditetapkan. Tetapi kalau kita lihat, penetapan target setiap tahun angka prosentasenya kecil, yang terbesar selama lima tahun tersebut ada di tahun 2006 (10,57%) dan ternyata realisasinya pun tercapai. Disisi lain bisa dilihat selisih realisasi penerimaan pendapatan dari retribusi pasar ini tergolong amat kecil karena berada pada kisaran 0% - 2,32%. Kenyataan tersebut menunjukkan bahwa realisasi retribusi pasar tergolong kecil karena prosentase selisih target dan realisasi memperlihatkan angka yang kecil pula. Angka tersebut juga fluktuatif artinya prosentase realisasi penerimaan retribusi pasar tidak menunjukkan angka yang stabil karena kalau dilihat realisasi pendapatan dari retribusi pasar selama lima tahun terakhir yaitu pada tahun anggaran 2003 target penerimaan retribusi pasar sebesar Rp 1.417.227.000,- dan terealisasi sebesar Rp 1.431.201.210,- yang menunjukkan prosentase selisih target

dan realisasi sebesar 0,99%. Tahun anggaran 2004 dari target penerimaan retribusi pasar sebesar Rp 1.452.758.000,- terealisasi sebesar Rp1.482.394.970,- sehingga prosentase selisih antara target dan realisasi diperoleh angka 2,04%. Tahun anggaran 2005 dari target penerimaan retribusi pasar sebesar Rp 1.512.045.000,- terealisasi sebesar Rp 1.542.169.125,- sehingga prosentase selisih antara target dan realisasi menunjuk angka 1,99%. Tahun anggaran 2006 dari target penerimaan retribusi pasar sebesar Rp 1.671.837.000,- terealisasi sebesar Rp 1.703.564.815,- sehingga prosentase selisih antara target dan realisasi menunjuk angka 1,90%. Tahun anggaran 2007 dari target penerimaan retribusi pasar sebesar Rp 1.710.487.000,- terealisasi sebesar Rp 1.750.130.525,- sehingga prosentase selisih antara target dan realisasi menunjuk angka 2,32%. Jadi nilai average (rata-rata) selama lima tahun terakhir dari kenaikan realisasi penerimaan retribusi pasar hanya sebesar 1,85%. Nilai tersebut amat kecil dan hal tersebut menjadi pemikiran Pemerintah Kabupaten Pekalongan untuk mencari strategi dalam upaya meningkatkan penerimaan retribusi pasar sehingga mampu memberikan kontribusi yang lebih baik dan maksimal bagi pendapatan asli daerah. Sebagaimana pendapat dari Herry Darwanto dalam tulisannya yang berjudul *Balanced Scorecard Untuk Organisasi Pemerintah* bahwa sistem manajemen strategis merupakan proses merumuskan dan mengimplementasikan strategi untuk mewujudkan visi secara terus-menerus secara terstruktur. Strategi adalah pola tindakan terpilih untuk mencapai tujuan tertentu. Bryson menambahkan (1995:24) :

Strategi adalah salah satu cara untuk membantu organisasi mengatasi lingkungan yang selalu berubah serta membantu organisasi untuk membantu dan memecahkan masalah terpenting yang mereka hadapi. Dengan strategi, organisasi dapat membangun kekuatan dan mengambil keuntungan dari peluang, sembari mengatasi dan meminimalkan kelemahan dan ancaman dari luar.

Dari pendapat di atas dapat disimpulkan bahwa strategi adalah pola atau upaya suatu organisasi untuk merumuskan visi dan tindakan tertentu dalam rangka memecahkan masalah yang dihadapi suatu organisasi untuk mencapai tujuan tertentu dengan memperhatikan kondisi internal maupun eksternal yang dihadapi organisasi tersebut.

Guna mengatur strategi yang akan dirumuskan maka ditetapkan tugas pengelolaan pasar pada lembaga/instansi tertentu yang memiliki kompetensi. Menurut Peraturan Daerah Kabupaten Pekalongan Nomor 4 Tahun 2004 tentang Pembentukan, Kedudukan, Tugas, Fungsi dan Struktur Organisasi Daerah Kabupaten Pekalongan tanggung jawab tersebut berada pada Dinas Pendapatan Daerah khususnya di Bidang Pengelolaan Pasar yang meliputi Seksi Retribusi Pasar dan Seksi Ketertiban dan Sarana Pasar. Tahun 2009 terjadi peralihan tanggung jawab pengelolaan pasar, yaitu dilaksanakan oleh Dinas Koperasi, Usaha Mikro, Kecil dan Menengah, Industri dan Perdagangan di Bidang Pengelolaan Pasar yang meliputi tiga seksi yaitu Seksi Sarana dan Prasarana Pasar, Seksi Retribusi Pasar, dan Seksi Pembinaan Sektor Informal.

Dalam penelitian ini yang sangat terkait adalah Seksi Sarana dan Prasarana Pasar dan Seksi Retribusi Pasar. Menurut Peraturan Bupati Nomor 24 Tahun

2008 tentang Penjabaran Tugas Pokok dan Fungsi Dinas Daerah, Seksi Sarana dan Prasarana Pasar mempunyai tugas melaksanakan pengaturan dan pemakaian kios dan loos, keamanan, ketertiban, kenyamanan pasar serta pemeliharaan sarana pasar; Seksi Retribusi Pasar mempunyai tugas melaksanakan penyusunan target penerimaan pendapatan pasar, intensifikasi, pemungutan, pengawasan, penyeteroran dan pelaporan realisasi penerimaan pendapatan pasar.

Uraian di atas menarik untuk dikaji lebih mendalam, sehingga penulis tertarik untuk melakukan penelitian dengan judul : **"Analisis Strategi Peningkatan Pendapatan Retribusi Pasar Di Kabupaten Pekalongan"**.

B. Identifikasi dan Perumusan Masalah

Sebagai konsekuensi pelaksanaan otonomi daerah, Pemerintah Daerah dalam hal ini Dipenda dituntut untuk dapat menggali potensi keuangan daerah. Untuk itu sektor pajak dan retribusi memegang peranan yang sangat penting dalam Pendapatan Asli Daerah.

Hal ini juga merupakan tuntutan logis dengan membengkaknya jumlah aparatur dan dana teknis serta taktis yang harus ditanggung oleh Pemerintah Daerah.

Sidik (1999:245) mengemukakan : "Yang menjadi masalah utama bagi Pemerintah Daerah ialah bagaimana menciptakan kebijaksanaan dan program yang dapat mengembangkan potensi untuk meningkatkan kemampuan keuangan daerah sehingga otonomi daerah dapat terwujud".

Sehubungan dengan hal tersebut Pemerintah Kabupaten Pekalongan dituntut untuk mencari langkah-langkah strategis sebagai upaya untuk meningkatkan penerimaan daerah dari sektor pajak dan retribusi daerah, khususnya retribusi pasar yang selama ini cukup besar memberikan kontribusinya bagi pendapatan daerah yang mencapai 30 – 40% dari sub sektor retribusi daerah, sehingga tidak berlebihan kalau retribusi pasar di Kabupaten Pekalongan menjadi salah satu primadona penerimaan pendapatan asli daerah.

Beberapa identifikasi masalah yang mendasari penelitian ini, diantaranya :

- a. Kecilnya realisasi penerimaan retribusi pasar dilihat dari perhitungan selisih antara target dan realisasi retribusi pasar yang masuk dalam pos pendapatan asli daerah.
- b. Belum optimalnya upaya intensifikasi dan ekstensifikasi yang dilakukan Pemerintah Kabupaten Pekalongan dalam meningkatkan penerimaan retribusi pasar.
- c. Belum jelasnya manajemen retribusi pasar yang di jalankan oleh Pemerintah Kabupaten Pekalongan dalam rangka mendongkrak penerimaan pendapatan dari retribusi pasar.

Dari beberapa identifikasi masalah di atas, maka perumusan masalah yang penulis teliti adalah “Strategi apa yang dapat dilakukan oleh Pemerintah Kabupaten Pekalongan dalam meningkatkan penerimaan retribusi pasar ?”.

C. Tujuan Penelitian

Mendasarkan pada permasalahan yang telah dirumuskan di atas, maka tujuan diadakannya penelitian ini adalah :

Merumuskan strategi yang dapat dilakukan oleh instansi pengelola retribusi pasar di lingkungan Pemerintah Kabupaten Pekalongan dalam rangka peningkatan penerimaan retribusi pasar.

D. Kegunaan Penelitian

1. Kegunaan Teoritis

Secara teoritis penelitian ini nantinya diharapkan mampu memperkaya khasanah ilmu pengetahuan, khususnya yang berkaitan dengan retribusi pasar sebagai bagian dari penerimaan pendapatan dari sektor pajak dan retribusi daerah dalam rangka pelaksanaan otonomi daerah.

2. Kegunaan Praktis

a. Kegunaan praktis dari penelitian ini adalah untuk memberikan sumbangan pemikiran bagi Pemerintah Kabupaten Pekalongan (Dinas Koperasi, Usaha Mikro, Kecil dan Menengah, Industri dan Perdagangan Kabupaten Pekalongan sebagai institusi penanggung jawab) dalam mengupayakan peningkatan penerimaan pendapatan dari retribusi pasar sehingga otonomi daerah yang luas, nyata dan

bertanggung jawab berdasarkan peraturan perundang-undangan yang berlaku dapat terwujud.

- b. Secara subyektif, hasil penelitian ini nantinya diharapkan dapat menambah wawasan penulis dalam memahami seluk-beluk Dipenda, Dinas Koperasi, Usaha Mikro, Kecil dan Menengah, Industri dan Perdagangan Kabupaten Pekalongan, retribusi pasar, pajak dan retribusi daerah, dan otonomi daerah.
- c. Selain itu hasil penelitian yang dilakukan nantinya diharapkan dapat dimanfaatkan sebagai tambahan referensi bagi penelitian lebih lanjut.

BAB II

TINJAUAN PUSTAKA

Untuk mewujudkan hal-hal yang telah menjadi tujuan penelitian, maka penelitian ini memuat teori-teori yang berhubungan dengan masalah penelitian yang dijadikan dasar pemikiran dan metodologi penelitian yang digunakan.

A. Landasan Teori

1. Manajemen Strategis

Olsen dan Eadie (1982:4) mendefinisikan manajemen strategis sebagai "upaya yang didisiplinkan untuk membuat keputusan dan tindakan penting yang membentuk dan memandu bagaimana menjadi organisasi (atau entitas lainnya), apa yang dikerjakan organisasi (atau entitas lainnya), dan mengapa organisasi (atau entitas lainnya) mengerjakan hal seperti itu".

Makna manajemen strategis di atas berhubungan dengan suatu kegiatan pengambilan keputusan/tindakan yang diperlukan guna mengatasi masalah-masalah yang dihadapi baik oleh seseorang, kelompok, organisasi atau bahkan pemerintah dalam rangka mewujudkan tujuan yang telah direncanakan. Dan pengambilan keputusan bisa diartikan pula sebagai pengambilan kebijakan. Hal ini sebagaimana diungkapkan oleh Amara Raksasataya (Islamy, 1986:17) bahwa kebijakan sebagai suatu taktik dan strategi yang diarahkan untuk mencapai suatu tujuan. Carl J. Friederick juga mengartikan kebijakan sebagai serangkaian tindakan yang diusulkan seseorang, kelompok atau pemerintah dalam suatu lingkungan tertentu dengan menunjukkan hambatan-hambatan dan kesempatan terhadap pelaksanaan usulan kebijakan tersebut dalam rangka mencapai tujuan tertentu. (Islamy, 2004:1.3-1.4) Oleh karena itu suatu kebijakan memuat 3 (tiga) elemen, yaitu :

1. Identifikasi dari tujuan yang ingin dicapai;

2. Taktik atau strategi dari berbagai langkah untuk mencapai tujuan yang diinginkan;
3. Penyediaan berbagai input untuk memungkinkan pelaksanaan secara nyata dari taktik atau strategi.

Kebijakan dan manajemen merupakan aspek/dimensi strategis dalam administrasi public. Dimensi kebijakan berkenaan dengan keputusan apa yang harus dikerjakan. Dan kebijakan public adalah pemanfaatan yang strategis terhadap sumberdaya-sumberdaya yang ada untuk memecahkan masalah-masalah public atau pemerintah (Keban, 2004:53). Dimensi manajemen berkenaan dengan bagaimana menerapkan prinsip-prinsip manajemen untuk mengimplementasikan kebijakan public (Keban, 2004:83). Dimensi ini memusatkan perhatian pada bagaimana melaksanakan apa yang telah diputuskan melalui prinsip-prinsip tertentu yaitu prinsip manajemen. Dimensi ini menekankan implementasi berupa penerapan metode, teknik, model, dan cara mencapai tujuan secara efisien dan efektif. Uraian di atas menunjukkan suatu simpulan bahwa antara administrasi public, kebijakan public dan manajemen strategis adalah rangkaian kegiatan yang tak terpisahkan karena administrasi publik pada dasarnya difokuskan pada aspek manajemen sebagai pelaksanaan dari kebijakan public. Hal tersebut didukung oleh pendapat Bryson dan Einsweiler dalam Bryson (1995:4) bahwa "manajemen strategis adalah

sekumpulan konsep, prosedur, dan alat serta sebagian karena sifat khas praktik perencanaan sektor publik di tingkat lokal”. Crown Dirgantoro (2001:9), mengatakan bahwa ”manajemen strategis adalah suatu proses berkesinambungan yang membuat organisasi secara keseluruhan dapat *match* dengan lingkungannya, atau dengan kata lain, organisasi secara keseluruhan dapat selalu responsif terhadap perubahan-perubahan di dalam lingkungannya baik yang bersifat internal maupun eksternal”.

Pada dasarnya ”manajemen strategis sama saja dengan manajemen lainnya. Ia berfungsi untuk merencanakan, mengorganisasikan, melaksanakan, dan mengendalikan hal-hal strategis”(Husein Umar, 2002:13).

Melihat beberapa pendapat di atas dapat disimpulkan bahwa manajemen strategi dapat didefinisikan sebagai suatu seni dalam merencanakan, mengorganisasikan, melaksanakan, dan mengendalikan hal-hal strategis dengan menggunakan kecakapan dan sumber daya suatu organisasi untuk mencapai suatu sasaran melalui hubungannya yang efektif dengan lingkungan dalam kondisi yang paling menguntungkan.

Pandangan akan pentingnya manajemen strategis, pada awal mulanya memang hanya berkembang di sektor privat. Hampir semua kegiatan manajemen strategis di abad ini difokuskan pada organisasi privat (Bryson, 1995:5). Pemanfaatan manajemen strategis ke dalam organisasi sektor

publik sendiri baru dimulai pada awal tahun 1980-an (Quinn, 1980; Brucker, 1980 dalam Bryson, 1995:7). Sementara itu Keban (1995:8) mengemukakan bahwa penerapan manajemen strategis sebagai *strategic planning* belum menjadi suatu tradisi bagi birokrasi. Sedangkan dalam rangka memberikan pelayanan kepada publik yang lebih baik di masa mendatang, tradisi *strategic planning* bagi birokrasi akan sangat bermanfaat terutama dalam memacu pola berfikir strategis mengenai apa misi utama birokrasi yang hendak dicapai, tujuan jangka panjang dan pendeknya, rencana-rencana strategis, dan rencana-rencana operasional, khususnya program-program dan proyeknya. Relevansi manajemen strategis bagi birokrasi kiranya telah menemukan momentumnya saat ini mengingat sifat *interconnectedness* di lingkungan birokrasi juga semakin mengemuka dari waktu ke waktu.

Menurut Bryson (1995:66-68) terdapat empat pendekatan dasar untuk mengenali isu strategis, yaitu :

1. Pendekatan langsung (*direct approach*), meliputi jalan lurus dari ulasan terhadap mandat, misi dan SWOT hingga identifikasi isu-isu strategis. Pendekatan langsung dapat bekerja di dunia yang pluralistik, partisan, terpolitisasi, dan relatif terfragmentasi di sebagian besar organisasi publik, sepanjang ada koalisi dominan yang cukup kuat dan cukup menarik untuk membuatnya bekerja.

2. Pendekatan tidak langsung (*indirect approach*), hampir sama dengan pendekatan langsung dan biasanya dilakukan bersama dengan pendekatan langsung, hanya tidak dibentuk tim khusus. Kedua pendekatan ini yang paling banyak digunakan untuk organisasi Pemerintah dan organisasi nirlaba.
3. Pendekatan sasaran (*goals approach*), lebih sejalan dengan teori pendekatan konvensional, yang menetapkan bahwa organisasi harus menciptakan sasaran dan tujuan bagi dirinya sendiri dan kemudian mengembangkan strategi untuk mencapainya. Pendekatan ini dapat bekerja jika ada kesepakatan yang agak luas dan mendalam tentang sasaran dan tujuan organisasi, serta jika sasaran dan tujuan itu cukup terperinci untuk memandu pengembangan strategi.
4. Pendekatan visi keberhasilan (*vision of success*), dimana organisasi mengembangkan suatu gambar yang sangat berhasil memenuhi misinya. Pendekatan ini lebih mungkin bekerja dalam organisasi nirlaba ketimbang organisasi sektor publik.

Berdasarkan uraian di atas pendekatan yang paling tepat digunakan dalam penelitian ini adalah pendekatan langsung, sebab pada birokrasi publik pada umumnya ditangani oleh unit tertentu yang telah mendapatkan pengesahan dari para *decision maker*. Namun yang perlu diingat bahwa proses manajemen strategis apa pun akan bermanfaat hanya jika proses

manajemen strategis membantu berpikir dan bertindak secara strategis kepada orang-orang penting pembuat keputusan.

Proses manajemen strategis menurut Bryson and Roring (1987:10) meliputi delapan langkah, yaitu :

1. Memprakarsai dan menyepakati suatu proses perencanaan strategis.
Tujuan langkah pertama adalah menegosiasikan kesepakatan dengan orang-orang penting pembuat keputusan (*decision maker*) atau pembentuk opini (*opinion leader*) internal (dan mungkin eksternal) tentang seluruh upaya perencanaan strategis dan langkah perencanaan yang terpenting.
2. Mengidentifikasi mandat organisasi.
Mandat formal dan informal yang ditempatkan pada organisasi adalah “keharusan” yang dihadapi organisasi.
3. Memperjelas misi dan nilai-nilai organisasi.
Misi organisasi yang berkaitan erat dengan mandatnya, menyediakan *raison de^etre*-nya, pembenaran sosial bagi keberadaannya.
4. Menilai lingkungan eksternal : peluang dan ancaman.
Mengeksplorasi lingkungan di luar organisasi untuk mengidentifikasi peluang dan ancaman yang dihadapi organisasi.
5. Menilai lingkungan internal : kekuatan dan kelemahan.

Untuk mengenali kekuatan dan kelemahan internal, organisasi dapat memantau sumber daya (*inputs*), strategi sekarang (*process*), dan kinerja (*outputs*).

6. Mengidentifikasi isu strategis yang dihadapi organisasi.

Isu strategis meliputi konflik satu jenis dan lainnya. Konflik dapat menyangkut tujuan (apa), cara (bagaimana), filsafat (mengapa), tempat (dimana), waktu (kapan), dan kelompok yang mungkin diuntungkan atau tidak diuntungkan oleh cara-cara yang berbeda dalam pemecahan isu (siapa).

7. Merumuskan strategi untuk mengelola isu-isu.

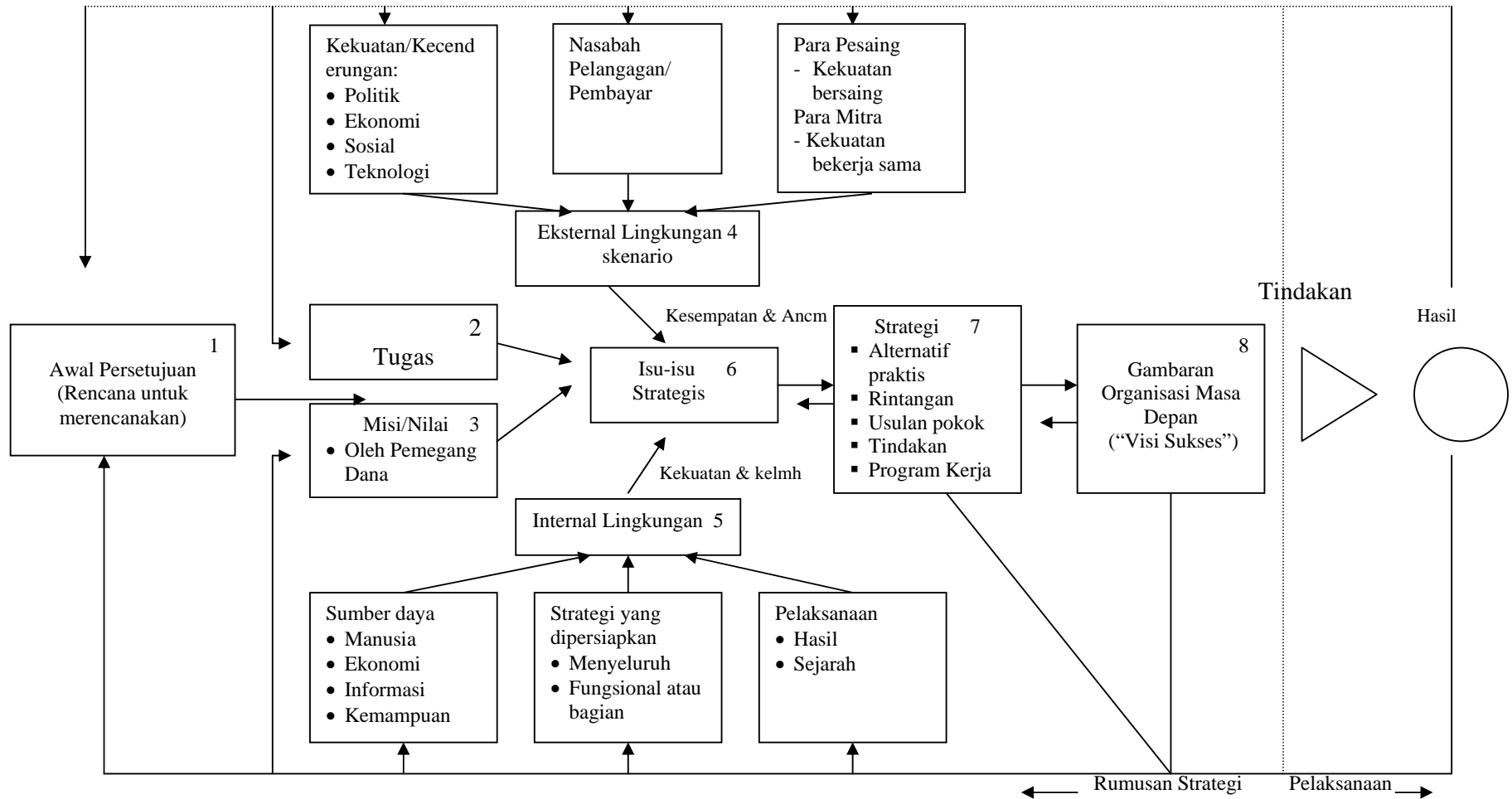
Strategi didefinisikan sebagai pola tujuan, kebijakan, program, tindakan, keputusan, atau alokasi sumber daya yang menegaskan bagaimana organisasi, apa yang dikerjakan organisasi, mengapa organisasi harus melakukan hal tersebut.

8. Menciptakan visi organisasi yang efektif bagi masa depan.

Langkah terakhir dari proses manajemen strategis adalah mengembangkan deskripsi mengenai bagaimana seharusnya organisasi itu sehingga berhasil mengimplementasikan strateginya dan mencapai seluruh potensinya.

Secara lebih jelas dapat kita lihat pada bagan berikut ini

Gambar 2.1
Perencanaan Strategis untuk Organisasi



Sumber : Bryson and Roring (1987:10)

2. Manajemen Strategis Meningkatkan Retribusi Pasar

Logika dasar dari manajemen adalah bahwa dalam lingkungan dunia yang berubah secara pesat dan tak menentu, suatu organisasi memerlukan kemampuan untuk mengadakan perubahan pada perencanaan maupun manajemen secara tepat. Maka kemampuan untuk senantiasa melakukan penelaahan kemampuan dan kelemahan internal menjadi prasarat bagi organisasi untuk tetap strategis.(Bryson, 1995:3). Sedangkan Blakely (1989:44) berpendapat bahwa "Kebijakan perpajakan selalu menjadi komponen utama dari kebijakan pembangunan ekonomi". Dalam prakteknya di Indonesia, sektor utama yang memberikan kontribusi paling besar terhadap kemampuan keuangan daerah secara umum adalah sektor pajak daerah dan retribusi daerah.

Dengan berdasar pada pendapat di atas, instansi pengelola pasar sebagai suatu organisasi yang merupakan koordinator pengelolaan keuangan daerah secara umum, dan pajak serta retribusi daerah secara khusus juga perlu menetapkan suatu manajemen strategis untuk menghadapi perubahan yang terjadi secara terus-menerus. Melalui manajemen strategis dapat diidentifikasi faktor-faktor internal maupun eksternal yang dimiliki oleh organisasi/institusi pengelola pasar di Kabupaten Pekalongan (Dipenda sesuai Perda No.4 Tahun 2004) dalam mengelola serta meningkatkan pendapatan dari sektor pajak dan retribusi daerah. Setelah dikaitkan dengan misi dan mandat

organisasi/institusi pengelola pasar di Kabupaten Pekalongan, maka akan tersusun isu-isu strategis. Bila isu-isu tersebut telah teridentifikasi, maka isu-isu harus diurutkan berdasarkan urutan prioritas logis atau urutan temporal sebagai pendahuluan bagi pengembangan strategi dalam langkah berikutnya.

Sebagaimana telah dijelaskan sebelumnya, secara umum peningkatan pendapatan pajak dan retribusi daerah dapat ditempuh melalui dua cara, yaitu intensifikasi dan ekstensifikasi. Dengan mengetahui isu-isu strategis yang dihadapi oleh instansi pengelola retribusi pasar Pemerintah Kabupaten Pekalongan, organisasi tersebut diharapkan mampu memformulasikan strategi yang paling tepat dan paling sesuai dengan situasi dan kondisi yang dimiliki oleh organisasi, sehingga peningkatan pajak dan retribusi daerah dapat terwujud. Dan perlu diingat bahwa setiap strategi yang efektif akan membangun kekuatan dan mampu mengambil keuntungan dari peluang seraya meminimalkan atau mengatasi kelemahan dan ancaman/tantangan yang ada.

Secara umum konsep peningkatan pajak dan retribusi daerah dapat digolongkan menjadi dua bagian, yaitu upaya ekstensifikasi dan intensifikasi.

- 1) Upaya Ekstensifikasi

Ekstensifikasi merupakan suatu kondisi yang menekankan pada upaya penjangkauan sesuatu secara lebih luas daripada yang telah

ada. Sedangkan ekstensifikasi pajak/retribusi menurut Soemitro (1988:384) adalah :

- a) Penambahan pajak/retribusi baru dengan menemukan wajib obyek pajak/retribusi baru,
- b) Menciptakan pajak-pajak/retribusi baru, atau memperluas ruang lingkup pajak yang ada.

2) Upaya Intensifikasi

Intensifikasi memiliki makna penekanan dalam pencapaian tujuan dengan memanfaatkan sumber-sumber yang ada. Ada pun langkah-langkah intensifikasi, berdasarkan Sari Kajian dan Moneter (1996:39) ”dimaksudkan untuk mengefektifkan pemungutan pajak terhadap subyek dan obyek pajak/retribusi yang sudah dikenakan sebelumnya dengan memberikan kegiatan penerangan, penyuluhan dan sosialisasi pajak/retribusi lainnya”.

Selanjutnya menurut Soemitro (1988:77), sistem intensifikasi pajak/retribusi maksudnya untuk meningkatkan pajak/retribusi dengan mengintensifkan segi-segi:

- a) Intensifikasi perundang-undangannya
- b) Meningkatkan kepastian hukum
- c) Mengintensifkan peraturan pelaksanaan
- d) Meningkatkan mutu aparatur

- e) Meningkatkan fungsi dan menyesuaikan organ/struktur perpajakan/retribusi sehingga sesuai dengan kebutuhan dan perkembangan teknologi
- f) Memberantas pemalsuan pajak/retribusi
- g) Meningkatkan pengawasan terhadap pelaksanaan dan pematuhan peraturan perpajakan/retribusi dan melakukan pengawasan melekat.

Dari kedua upaya peningkatan pajak dan retribusi daerah di atas, penggunaannya harus mempertimbangkan potensi-potensi yang dimiliki maupun situasi dan kondisi yang dihadapi oleh organisasi. Sehingga sebelum kita membahas lebih lanjut tentang upaya peningkatan pajak dan retribusi daerah oleh institusi pengelola pasar perlu dipahami terlebih dahulu tentang konsep organisasi.

3. Keuangan Daerah

Menurut Mamesah (1995:45), "keuangan daerah adalah semua hak dan kewajiban yang dapat dimulai dengan uang, demikian pula segala sesuatu baik berupa uang maupun barang yang dapat dijadikan kekayaan daerah sepanjang belum dimiliki/dikuasai oleh negara atau daerah yang lebih tinggi serta pihak-pihak lain sesuai ketentuan/peraturan". Davey (1988:9) menambahkan bahwa "masalah keuangan daerah menyangkut upaya mendapatkan uang maupun membelanjakannya".

Uraian di atas menyiratkan kata kunci bahwa keuangan daerah adalah hak dan kewajiban. Hak mengarah kepada hak daerah untuk mencari sumber pendapatan daerah, seperti pungutan pajak daerah, retribusi daerah, atau sumber-sumber penerimaan lain yang sesuai dengan ketentuan perundang-undangan yang berlaku. Sedangkan kewajiban mengarah kepada kewajiban daerah dalam mengeluarkan/memanfaatkan uang dalam rangka melaksanakan semua urusan pemerintahan di daerah. Terlebih lagi di era otonomi daerah sebagaimana sekarang ini beban pembelanjaan bagi pelayanan publik menjadi titik sentral atau tolak ukur keberhasilan pembangunan daerah, sehingga memacu daerah untuk memperkuat pemusatannya terhadap perbaikan sistem perpajakan dan retribusi sebagai masalah pokoknya.

Oleh karena itu reformasi keuangan daerah dapat dikatakan sebagai peluang terbesar sekaligus ancaman/tantangan yang harus dibenahi Pemerintah Daerah dan DPRD, untuk menunjukkan kemampuan menggali dan mengelola anggaran daerah tanpa terlalu banyak campur tangan dari Pemerintah Pusat. Sehingga dapat dikatakan bahwa kemampuan keuangan daerah adalah kemampuan daerah dalam membiayai urusan-urusan rumah tangganya, khususnya yang berasal dari pendapatan asli daerah. Pendapatan asli daerah yang sebagian besar menggantungkan pada pajak dan retribusi daerah sampai saat ini

merupakan sektor yang sangat diharapkan dan masih diandalkan oleh Pemerintah Daerah.

Ruang lingkup keuangan daerah menurut Peraturan Menteri Dalam Negeri Nomor 13 Tahun 2006 (2006:15-16) meliputi :

- a. hak daerah untuk memungut pajak daerah dan retribusi daerah serta melakukan pinjaman;
- b. kewajiban daerah untuk menyelenggarakan urusan pemerintahan daerah dan membayar tagihan pihak ketiga;
- c. penerimaan daerah;
- d. pengeluaran daerah;
- e. kekayaan daerah yang dikelola sendiri atau oleh pihak lain berupa uang, surat berharga, piutang, barang, serta hak-hak lain yang dapat dinilai dengan uang termasuk kekayaan yang dipisahkan pada perusahaan daerah; dan
- f. kekayaan pihak lain yang dikuasai oleh pemerintah daerah dalam rangka penyelenggaraan tugas pemerintahan daerah dan/atau kepentingan umum.

Pengelolaan keuangan daerah meliputi kekuasaan pengelolaan keuangan daerah, azas umum dan struktur APBD, penyusunan rancangan APBD, penetapan APBD, penyusunan dan penetapan APBD bagi daerah yang belum memiliki DPRD, pelaksanaan APBD, perubahan APBD, pengelolaan kas, penatausahaan keuangan daerah, akuntansi keuangan daerah, pertanggungjawaban pelaksanaan APBD,

pembinaan dan pengawasan pengelolaan keuangan daerah, kerugian daerah, dan pengelolaan keuangan BLUD.

APBD merupakan dasar pengelolaan keuangan daerah dalam masa 1 (satu) tahun anggaran terhitung mulai tanggal 1 Januari sampai dengan tanggal 31 Desember. Struktur APBD merupakan satu kesatuan terdiri dari (2006:28) :

- a. pendapatan daerah;
- b. belanja daerah; dan
- c. pembiayaan daerah.

Pendapatan daerah sebagaimana dimaksud di atas dikelompokkan atas :

- a. pendapatan asli daerah;
- b. dana perimbangan; dan
- c. lain-lain pendapatan daerah yang sah.

Mengenai sumber pendapatan daerah di atur dalam Pasal 157 Bab VIII Undang-undang Nomor 32 Tahun 2004 tentang Pemerintahan Daerah yang berbunyi :

Sumber pendapatan daerah terdiri atas :

- a. pendapatan asli daerah yang selanjutnya disebut PAD, yaitu :
 - 1) Hasil pajak daerah;
 - 2) Hasil retribusi daerah;
 - 3) Hasil pengelolaan kekayaan daerah yang dipisahkan; dan
 - 4) Lain-lain PAD yang sah;

- b. dana perimbangan; dan
- c. lain-lain pendapatan daerah yang sah.

Menurut Kaho (1997:28) sumber pendapatan asli daerah yang sampai saat ini memegang peranan yang sangat potensial dan dominan hampir di seluruh daerah di Indonesia adalah sektor pajak daerah dan retribusi daerah.

Pendapatan dana perimbangan terdiri atas :

- a. dana bagi hasil;
- b. dana alokasi umum; dan
- c. dana alokasi khusus.

Untuk jenis dana bagi hasil mencakup :

- a. bagi hasil pajak; dan
- b. bagi hasil bukan pajak.

Kelompok lain-lain pendapatan daerah yang sah dibagi menurut jenis pendapatan yang mencakup :

- a. hibah berasal dari pemerintah, pemerintah daerah lainnya, badan/lembaga/organisasi swasta dalam negeri, kelompok masyarakat/perorangan, dan lembaga luar negeri yang tidak mengikat;
- b. dana darurat dari pemerintah dalam rangka penanggulangan korban/kerusakan akibat bencana alam;
- c. dana bagi hasil pajak dari provinsi kepada kabupaten/kota;

- d. dana penyesuaian dan dana otonomi khusus yang ditetapkan oleh pemerintah; dan
- e. bantuan keuangan dari provinsi atau dari pemerintah daerah lainnya.

Belanja daerah menurut Peraturan Menteri Dalam Negeri Nomor 13 Tahun 2006 (2006:32) dipergunakan dalam rangka mendanai pelaksanaan urusan yang menjadi kewenangan provinsi atau kabupaten/kota yang terdiri dari urusan wajib, urusan pilihan dan urusan yang penanganannya dalam bagian atau bidang tertentu yang dapat dilaksanakan bersama antara pemerintah dan pemerintah daerah atau antar pemerintah daerah yang ditetapkan dengan ketentuan perundang-undangan.

Belanja dikelompokkan menjadi 2 (dua), yaitu (2006:35) :

- a. belanja tidak langsung; dan
- b. belanja langsung.

Belanja tidak langsung merupakan belanja yang dianggarkan tidak terkait secara langsung dengan pelaksanaan program dan kegiatan. Belanja tidak langsung meliputi : belanja pegawai (gaji dan tunjangan serta penghasilan lainnya), bunga, subsidi, hibah, bantuan sosial, belanja bagi hasil, bantuan keuangan dan bantuan tidak terduga. Belanja langsung merupakan belanja yang dianggarkan terkait secara langsung dengan pelaksanaan program dan kegiatan. Belanja langsung meliputi : belanja pegawai (honorarium/upah dalam melaksanakan program/kegiatan), belanja barang dan jasa, dan belanja modal.

Pembiayaan Daerah terdiri dari penerimaan pembiayaan dan pengeluaran pembiayaan (2006:43).

Penerimaan pembiayaan mencakup :

- a. sisa lebih perhitungan anggaran tahun anggaran sebelumnya (SiLPA);
- b. pencairan dana cadangan;
- c. hasil penjualan kekayaan daerah yang dipisahkan;
- d. penerimaan pinjaman daerah;
- e. penerimaan kembali pemberian pinjaman; dan
- f. penerimaan piutang daerah.

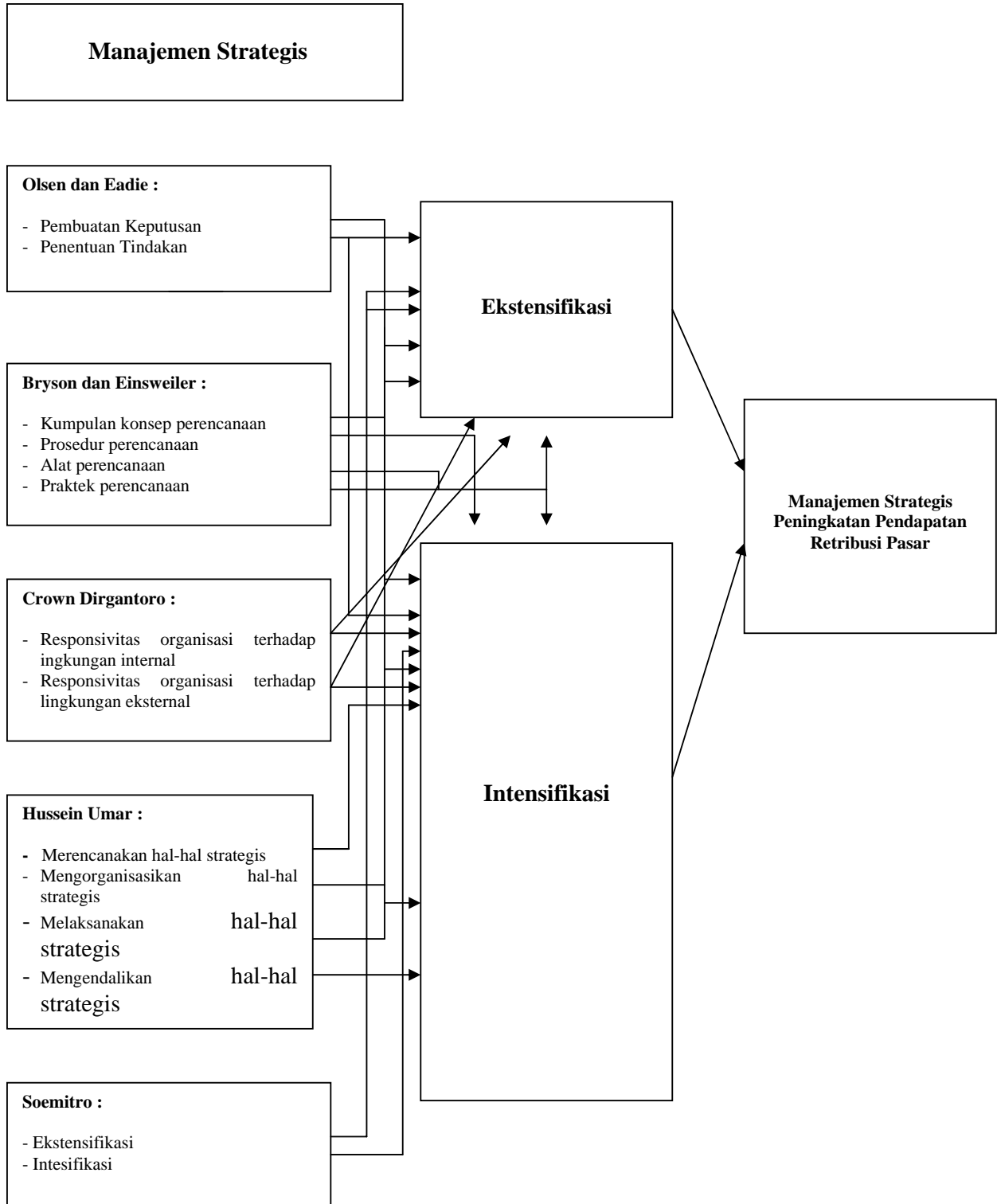
Pengeluaran pembiayaan mencakup :

- a. pembentukan dana cadangan;
- b. penyertaan modal (investasi) pemerintah daerah;
- c. pembayaran pokok utang; dan
- d. pemberian pinjaman daerah.

B. Bangun Teori

Bertitik tolak dari landasan teori yang diuraikan di atas, maka bangun teori penelitian ini dapat digambarkan sebagai berikut :

Bagan 2.1



BAB III

METODE PENELITIAN

A. Pendekatan Penelitian

Metode penelitian yang penulis gunakan adalah deskriptif dengan pendekatan kualitatif. Penelitian kualitatif pada hakikatnya adalah mengamati orang dalam lingkungan hidupnya, berinteraksi dengan mereka serta berusaha memahami bahasa dan tafsiran mereka tentang dunia sekitarnya. (Nasution, 1988:5)

Metode deskriptif adalah metode dalam meneliti suatu kelompok manusia suatu obyek suatu kondisi suatu sistem pemikiran atau pun suatu kelas peristiwa sekarang. Tujuan penelitian deskriptif ini untuk membuat deskripsi atau gambaran, atau lukisan secara sistematis, faktual & akurat mengenai fakta-fakta, serta sifat-sifat dan hubungan antar fenomena yang diselidiki.

Pada penelitian ini, penulis mencoba untuk membuat sebuah deskripsi mengenai strategi Pemerintah Kabupaten Pekalongan dalam meningkatkan penerimaan retribusi pasar di Kabupaten Pekalongan.

B. Fokus Penelitian

Fokus penelitian pada dasarnya diturunkan secara konsisten dari perumusan masalah dan tujuan penelitian. (Sri Suwitri:2008:87).

Adapun fokus penelitian ini adalah analisis strategi peningkatan pendapatan retribusi pasar di Kabupaten Pekalongan.

C. Lokasi Penelitian

Karena penelitian ini berkaitan dengan strategi peningkatan pendapatan dari sub sektor retribusi pasar, maka penelitian akan dilakukan di Pemerintah Kabupaten Pekalongan, dengan situs di Kantor Dinas Koperasi, Usaha Mikro, Kecil dan Menengah, Industri dan Perdagangan serta unsur-unsur terkaitnya.

D. Fenomena Penelitian

Secara lebih rinci, penelitian ini akan melihat fenomena-fenomena sebagai berikut :

1. Manajemen strategis, yaitu suatu seni dalam merencanakan, mengorganisasikan, melaksanakan, dan mengendalikan hal-hal strategis dengan menggunakan kecakapan dan sumber daya suatu organisasi untuk mencapai suatu sasaran melalui hubungannya yang efektif dengan lingkungan dalam kondisi yang paling menguntungkan.

Fenomena ini akan dilihat melalui pengertian yang lebih operasional diantaranya :

- a. Kejelasan visi dan misi yang dicanangkan dengan upaya untuk meningkatkan pendapatan retribusi pasar.

- b. Kejelasan tugas pokok dan fungsi (mandat) institusi berwenang pengelola pasar berkaitan dengan peningkatan pendapatan retribusi pasar.
 - c. Faktor-faktor penghambat/pendorong dari lingkungan internal terhadap upaya untuk meningkatkan pendapatan retribusi pasar.
 - d. Faktor-faktor penghambat/pendorong dari lingkungan eksternal terhadap upaya untuk meningkatkan pendapatan retribusi pasar.
 - e. Identifikasi isu strategis dalam rangka peningkatan pendapatan retribusi pasar.
 - f. Rumusan strategi peningkatan pendapatan retribusi pasar untuk mengolah isu-isu strategis yang ada.
2. Ekstensifikasi retribusi pasar merupakan suatu kondisi yang menekankan pada upaya peningkatan pendapatan retribusi pasar secara lebih luas daripada yang telah ada.

Ekstensifikasi dapat dilakukan dengan mengupayakan hal-hal seperti :

- a. Penambahan retribusi baru dengan menemukan wajib obyek retribusi baru.
 - b. Menciptakan jenis retribusi baru, atau memperluas ruang lingkup retribusi pasar yang ada.
3. Intensifikasi retribusi pasar adalah suatu sistem dan upaya retribusi yang dimaksudkan untuk meningkatkan pendapatan retribusi pasar.

Intensifikasi dapat dilaksanakan dengan mengintensifkan hal-hal berikut :

- a. Intensifikasi perundang-undangan mengenai retribusi.

- b. Meningkatkan kepastian hukum.
- c. Mengintensifkan peraturan pelaksanaan.
- d. Meningkatkan mutu aparatur pengelola pasar.
- e. Meningkatkan fungsi dan menyesuaikan organ/struktur instansi pengelola retribusi sehingga sesuai dengan kebutuhan dan perkembangan teknologi.
- f. Memberantas pemalsuan terhadap retribusi pasar.
- g. Meningkatkan pengawasan terhadap pelaksanaan dan pematuhan peraturan retribusi dan melakukan pengawasan melekat.

E. Jenis dan Sumber Data

Sumber data utama dalam penelitian kualitatif ialah kata-kata dan tindakan, selebihnya adalah data tambahan seperti dokumen misalnya foto dan data statistik. Hal ini sebagaimana dikemukakan oleh Bogdan dan Taylor (1993) bahwa sumber data dari penelitian kualitatif berupa kata-kata tertulis atau lisan dari orang-orang dan perilaku yang diamati. Yang menjadi sumber data dalam kegiatan penelitian ini adalah :

1. Key Person yaitu informan kunci yang dipilih secara purposive pada awalnya yang kemudian dikembangkan secara snowball yaitu :
 - a) Kepala Dinas Koperasi, Usaha Mikro, Kecil dan Menengah, Industri dan Perdagangan (sesuai Peraturan Kabupaten Pekalongan Nomor 14 Tahun 2008),

- b) Kepala Bidang Pengelolaan Pasar pada Dinas Koperasi, Usaha Mikro, Kecil dan Menengah, Industri dan Perdagangan,
 - c) Kepala Seksi Retribusi Pasar,
 - d) Para Kepala Pasar Tradisional di Kabupaten Pekalongan,
 - e) Pengurus Asosiasi Pedagang Pasar Seluruh Indonesia (APPSI) Cabang Kabupaten Pekalongan,
 - f). Informan lain yang muncul kepentingannya di lapangan.
2. Dokumen, berbagai dokumentasi yang relevan dengan fokus penelitian.

Dalam proses pengumpulan data jika tidak ditemukan lagi variasi informasi atau telah mencapai titik jenuh, maka peneliti tidak lagi mencari informasi baru, dan proses pengumpulan informasi dianggap selesai/telah cukup. Dalam penelitian kualitatif, ada tiga tahap pemilihan informan yang baik jika kita memakai teknik snowball sampling dalam pengumpulan informasi yakni : *pertama*, pemilihan sample awal, yakni berupaya menemukan informan awal untuk diwawancarai, *kedua* pemilihan informan lanjutan, guna memperluas deskripsi informasi dan melacak variasi informasi yang mungkin ada, *ketiga* menghentikan pemilihan informan lanjutan, bilamana sudah tidak ditemukan lagi variasi informasi.

Kondisi lapangan untuk menemui informan peneliti tidak begitu mengalami kesulitan yang berarti, peneliti bebas melakukan wawancara, baik pagi maupun siang harinya, begitu juga tempatnya sesuai dengan situs penelitian. Umumnya peneliti melakukan wawancara di kantor

ataupun di rumah informan, hal ini dilakukan agar sekaligus dapat dilakukan observasi langsung di lapangan. Dalam melakukan wawancara agar tidak terjadi kekakuan antara peneliti dengan informan, dan demi terciptanya hubungan yang akrab dengan informan, dan sepakat untuk memakai *bahasa Indonesia* yang mudah dimengerti kedua belah pihak, sehingga terjadi komunikasi dua arah dengan baik dan lancar.

F. Instrumen Penelitian

Dalam penelitian kualitatif instrumen utamanya adalah :

1. Peneliti sendiri,
2. Interview Guide (Pedoman wawancara)
3. Alat Bantu berupa dokumen, tape recorder, lembar catatan dan kamera.

G. Teknik Pengumpulan Data

Dalam penelitian kualitatif ini, dalam mengumpulkan dan mengolah informasi dan data, peneliti melakukan beberapa cara seperti :

1. Teknik dokumenter,
Yaitu mengumpulkan data dengan cara meneliti dokumen-dokumen tentang gejala-gejala atau fenomena yang akan diteliti di lapangan, dalam hal ini peneliti mengumpulkan data dengan cara meneliti dokumen-dokumen yang ada kaitannya dengan obyek yang diteliti, baik di Kantor Pemerintah Daerah maupun pustaka.

2. Observasi,

Yaitu penelitian dengan cara menggunakan data yang diperoleh secara langsung yang disesuaikan dengan obyek yang diteliti. Jenis field reserach yang digunakan dalam penelitian ini adalah observasi dimana penulis terjun langsung dan berineraksi dengan obyek penelitian untuk mendapatkan informasi yang seobyektif mungkin.

3. Teknik Wawancara

Untuk lebih melengkapi data yang diperoleh maka penulis juga menggunakan teknik wawancara. Menurut Kartini (1991:39) bahwa wawancara adalah suatu percakapan, tanya jawab lisan antara dua orang atau lebih secara fisik dan diarahkan pada suatu masalah tertentu. Tujuan wawancara ini adalah untuk mengetahui apa yang terkandung dalam hati orang lain dan bagaimana pandangannya tentang sesuatu, yaitu hal-hal yang tidak dapat kita ketahui melalui sekedar observasi.

H. Teknik Analisis Data

Analisis data merupakan bagian yang amat penting dalam metode ilmiah karena dengan analisis, data tersebut dapat diberi arti dan makna yang berguna dalam memecahkan masalah penelitian. (Nazir, 1988)

Mengingat data tersebut cukup banyak, maka setelah dibaca, dipelajari, dan ditelaah, dilakukan langkah berikutnya :

1. Reduksi Data

Data lapangan sebagai bahan mentah tersebut perlu dirangkum, dipilih hal-ha yang pokok, difokuskan pada hal-hal yang penting dan dicari tema dan polanya. Data yang direduksi akan memberi gambaran yang lebih tajam tentang hasil pengamatan, juga mempermudah peneliti untuk mencari kembali data yang diperoleh bila diperlukan (Nasution, 1988:129).

2. Pemrosesan satuan

Satuan merupakan bagian terkecil yang mengandung makna yang bulat dan dapat berdiri sendiri terlepas dari bagian yang lain. Satuan tersebut dapat berwujud kalimat factual yang sederhana (Moleong, 2002: 192). Langkah pertama dalam pemrosesan satuan ialah membaca dan mempelajari secara teliti seluruh jenis data yang telah terkumpul. Setelah itu usahakan agar satuan-satuan itu diidentifikasi dan memasukkannya ke dalam kartu indeks. Pada tahap ini hendaknya jangan dulu membuang satuan-satuan yang ada walaupun mungkin dianggap tidak atau kurang relevan.

3. Kategorisasi

Kategorisasi berarti penyusunan kategori. Kategori tidak lain adalah salah satu tumpukan dari seperangkat tumpukan yang disusun atas dasar pikiran, intuisi, pendapat atau kriteria tertentu. Langkah pokok kategorisasi berupa pengelompokan kartu-kartu yang telah dibuat ke dalam bagian isi yang secara jelas berkaitan (Moleong, 2002:193).

Setelah melalui tahap-tahap analisis data di atas, maka langkah berikutnya dalam memetakan isu atau faktor strategis yang ada digunakan alat analisis SWOT (Strength, Weakness, Opportunity, Threat Analysis), sehingga dapat diketahui struktur serta tingkat strategis dari faktor-faktor tersebut. Dengan matrik SWOT ini dapat diketahui isu atau faktor-faktor strategis yang perlu dikembangkan dimasa yang akan datang dalam pengembangan/ peningkatan pendapatan retribusi pasar.

Teknik analisis matrik SWOT merupakan tahap awal dalam menemukan isu strategis yang nantinya digunakan bagi penemuan strategi pengembangan peningkatan pendapatan retribusi pasar di Kabupaten Pekalongan.

Diagram matrik SWOT dapat digambarkan pada bagan berikut ini :

Bagan 3.1

Diagram Matrik SWOT

<p style="text-align: center;">→ Internal Factor</p> <p style="text-align: center;">↓ External Factor</p>	<p style="text-align: center;">KEKUATAN (S) Identifikasi Kekuatan</p>	<p style="text-align: center;">KELEMAHAN (W) Identifikasi Kelemahan</p>
<p style="text-align: center;">PELUANG (O) Identifikasi Kesempatan</p>	<p style="text-align: center;">STRATEGI (SO) Menggunakan Kekuatan untuk Menangkap Peluang</p>	<p style="text-align: center;">STRATEGI (WO) Mengatasi Kelemahan dengan Mengambil Kesempatan</p>
<p style="text-align: center;">ANCAMAN (T) Identifikasi Ancaman</p>	<p style="text-align: center;">STRATEGI (ST) Menggunakan Kekuatan untuk Menghindari Ancaman</p>	<p style="text-align: center;">STRATEGI (SO) Meminimalkan Keemahan dengan Menghindari Ancaman</p>

Beberapa alternative strategi yang dihasilkan dari matrik SWOT ini adalah sebagai berikut :

1. Strategi SO (Strength Opportunity Strategy), yaitu strategi yang digunakan untuk mendapat keuntungan dari peluang yang ada di lingkungan eksternal.
2. Strategi WO (Weakness Opportunity Strategy), yaitu strategi untuk memperbaiki kelemahan internal dengan memanfaatkan peluang dari lingkungan luar.
3. Strategi ST (Threat Strength Strategy), yaitu strategi yang menggunakan kekuatan yang dimiliki untuk menghindari ancaman yang datang dari lingkungan luar.
4. Strategi WT (Weakness Threat Strategy), yaitu strategi yang digunakan dengan memperkecil kelemahan internal dan menghindari ancaman yang datang dari lingkungan luar.

Hasil dari interaksi antara faktor internal dan faktor eksternal tersebut adalah isu-isu strategis yang kemudian akan diberikan penilaian dengan menggunakan *Litmus Test* guna menentukan skala prioritas terhadap isu-isu yang harus ditangani. Dari hasil penilaian terhadap isu-isu tersebut, maka dapat ditentukan strategi-strategi yang akan ditetapkan guna memecahkan isu-isu tersebut.

Analisis Data

Langkah selanjutnya adalah melakukan analisis terhadap data-data yang telah ada dengan menggunakan analisis SWOT. Menurut Bryson (1995:84) ada dua hal pokok yang harus diperhatikan, yaitu :

- pertama, menilai lingkungan internal guna mengidentifikasi kekuatan dan kelemahan organisasi, tiga kategori utama yang dapat membantu adalah sumber daya manusia (input), strategi sekarang (proses) dan kinerja (output) dan menilai lingkungan eksternal dengan tiga kategori penting yang mungkin dipantau, kekuatan dan kecenderungan klien, pelanggan atau pembayar serta pesaing dan kolaborator yang aktual dan potensial.
- kedua, melakukan analisis yang cermat dengan menggabungkan faktor-faktor di atas untuk mengidentifikasi isu-isu strategis yang perlu dikembangkan organisasi. Sehingga akan ditemukan strategi efektif yang dapat dikembangkan oleh organisasi dengan membangun kekuatan dan mengambil keuntungan dari peluang seraya meminimalkan atau mengatasi kelemahan dan ancaman.

I. Populasi dan Teknik Sampel

J. Instrumen Penelitian

K. Pengumpulan dan Pengolahan Informasi atau Data

L. Analisis Informasi atau Data

didapat dari lapangan masih berupa atau berbentuk uraian atau laporan yang terperinci yang akan terasa sulit untuk dicerna apabila tidak direduksi, dirangkum hal-hal pokoknya, difokuskan pada hal-hal penting dan dicari polanya. Jadi laporan lapangan sebagai bahan mentah disingkat, direduksi lebih sistematis sehingga lebih mudah dikendalikan.

G. Subjek dan Sumber Data

Lofland and Lofland (Moleong, 1994) menegaskan bahwa sumber data utama dalam penelitian kualitatif ialah kata-kata dan tindakan, selebihnya adalah data tambahan seperti dokumen misalnya photo dan data statistik. Hal senada juga dikemukakan oleh Bogman dan Taylor (1993) bahwa sumber data dari penelitian kualitatif berupa kata-kata tertulis atau lisan dari orang-orang dan perilaku yang diamati. Pendapat lain, Yin (1997) mengemukakan bahwa bukti-bukti dapat datang dari enam sumber, yakni; dokumen, rekaman arsip, wawancara, observasi langsung, observasi pameran serta perangkat fisik. Yang menjadi sumber data dalam kegiatan penelitian ini adalah :

1. Orang (informan) yang dipilih secara purposive pada awalnya yang kemudian dikembangkan secara snowball yaitu : Ketua Bappeda Kabupaten Lampung Tengah selaku penanggung jawab perencanaan program, Kepala Dinas Pemukiman dan Prasarana Kabupaten Lampung Tengah selaku Penanggung Jawab Teknis, Kepala Bagian Penyusunan Program Sekretariat Daerah Kabupaten Lampung Tengah selaku Pengendali Administrasi, Kepala Seksi Operasi dan Pemeliharaan pada Dinas pengairan Kabupaten Lampung Tengah selaku Pengendali di Lapangan, Ketua P3A Gabungan di Lingkungan Dinas Pengairan Kabupaten Lampung Tengah sebagai pelaksana serta pihak-pihak yang terkait (Stakeholder) di Kabupaten Lampung Tengah.
2. Peristiwa/situasi, yaitu peristiwa-peristiwa atau situasi, fenomena yang terjadi atau pernah terjadi dan yang sesuai/relevan dengan fokus penelitian.
3. Dokumen, berbagai dokumentasi yang relevan dengan fokus penelitian.

Dalam penelitian kualitatif, jumlah sampel atau informan tidak ditentukan terlebih dahulu karena dalam proses pengumpulan data bila tidak ditemukan variasi informasi, maka peneliti tidak perlu lagi melanjutkan dengan mencari informasi baru sampai hasil yang diperoleh sama dengan informasi sebelumnya. Jadi jumlah sample bias sangat sedikit tetapi juga bias sangat banyak, hal ini tergantung dari tepat tidaknya pemilihan informan kunci, kompleksitas dan keragaman fenomena sosial yang diteliti. Oleh sebab itu yang bias ditentukan hanya sampel awal saja.

Dalam proses pengumpulan data jika tidak ditemukan lagi variasi informasi atau telah mencapai titik jenuh, maka peneliti tidak lagi mencari

informasi baru, dan proses pengumpulan informasi dianggap selesai/telah cukup. Dalam penelitian kualitatif, ada tiga tahap pemilihan informan yang baik jika kita memakai teknik snowball sampling dalam pengumpulan informasi yakni : *pertama*, pemilihan sample awal, yakni berupaya menemukan informan awal untuk diwawancarai, *kedua* pemilihan informan lanjutan, guna memperluas deskripsi informasi dan melacak variasi informasi yang mungkin ada, *ketiga* menghentikan pemilihan informan lanjutan, bilamana sudah tidak ditemukan lagi variasi informasi.

Kondisi lapangan untuk menemui informan peneliti tidak begitu mengalami kesulitan yang berarti, peneliti bebas melakukan wawancara, baik pagi maupun siang harinya, begitu juga tempatnya sesuai dengan situs penelitian. Umumnya peneliti melakukan wawancara di kantor ataupun dirumah informan, hal ini dilakukan agar sekaligus dapat dilakukan observasi langsung dilapangan. Dalam melakukan wawancara agar tidak terjadi kekakuan antara peneliti dengan informan, dan demi terciptanya hubungan yang akrab dengan informan, dan sepakat untuk memakai *bahasa Indonesia* yang mudah dimengerti kedua belah pihak, sehingga terjadi komunikasi dua arah dengan baik dan lancar.

F. Konsep Organisasi

Terdapat banyak pengertian tentang organisasi oleh berbagai ahli, diantaranya :

1. Dexter Kimball dan Dexter Kimbal,Jr dalam Sutarto (2006:23) memberikan arti organisasi sebagai bantuan bagi manajemen, yang mencakup kewajiban-kewajiban merancang satuan-satuan organisasi dan pejabat yang harus melakukan pekerjaan, menentukan fungsi-fungsi mereka dan merinci hubungan-hubungan yang harus ada di antara satuan-satuan dan orang. Organisasi sebagai suatu aktivitas, sesungguhnya, adalah cara kerja manajemen.
2. William G. Scott dalam Sutarto (2006:32) berpendapat bahwa suatu organisasi formal adalah suatu sistem mengenai aktivitas-aktivitas yang dikoordinasikan dari sekelompok orang yang bekerja sama ke arah suatu tujuan bersama di bawah wewenang dan kepemimpinan.
3. Schein dalam Sutarto (2006:35) berpendapat bahwa organisasi adalah koordinasi yang rasional dari aktivitas-aktivitas sejumlah orang untuk mencapai beberapa tujuan yang jelas, melalui pembagian kerja dan fungsi, dan melalui jenjang wewenang dan tanggung jawab.

Dari beberapa pendapat di atas dapat disimpulkan bahwa organisasi adalah sistem saling pengaruh antar orang dalam kelompok yang bekerjasama untuk tujuan tertentu.

Sutarto (2006:196) mengemukakan bahwa agar suatu organisasi berjalan dengan baik dan struktur organisasi tersebut sehat dan efisien, maka harus melaksanakan asas-asas organisasi yang meliputi:

- b. perumusan tujuan yang jelas
- c. departemenisasi, aktivitas untuk menyusun satuan-satuan organisasi yang akan disertai bidang kerja tertentu atau fungsi tertentu,
- d. pembagian kerja, rincian serta pengelompokan aktivitas-aktivitas yang semacam atau erat hubungannya satu sama lain untuk dilakukan oleh satuan organisasi/pejabat tertentu,
- e. koordinasi, keselarasan aktivitas antar satuan organisasi atau keselarasan tugas antar pejabat,
- f. pelimpahan wewenang, hak seorang pejabat untuk mengambil tindakan yang diperlukan agar tugas dan tanggung jawabnya dapat dilaksanakan dengan baik,
- g. rentangan kontrol, jumlah terbanyak bawahan langsung yang dapat dipimpin dengan baik oleh seorang atasan tertentu,
- h. jenjang organisasi, tingkat-tingkat satuan organisasi yang didalamnya terdapat pejabat, tugasjenjang organisasi, tingkat-tingkat satuan organisasi yang didalamnya terdapat pejabat, tugas serta wewenang tertentu menurut kedudukannya dari atas ke bawah dalam fungsi tertentu,

- i. kesatuan perintah, tiap-tiap pejabat dalam organisasi hendaknya hanya dapat diperintah dan bertanggung jawab kepada seorang pejabat atasan tertentu,
- j. fleksibilitas, dapat diubah untuk disesuaikan dengan perubahan yang terjadi tanpa mengurangi kelancaran aktivitas yang sedang berjalan,
- k. berkelanjutan, organisasi dapat menyediakan berbagai sarana agar dapat melaksanakan aktivitas operasinya secara terus-menerus,
- l. keseimbangan, satuan-satuan organisasi hendaknya ditempatkan pada struktur organisasi sesuai dengan peranannya.

Sedangkan Wylie (1958:220) menjelaskan bahwa dalam melaksanakan kegiatannya organisasi seringkali mempunyai kelemahan-kelemahan sebagai berikut :

1. Jenjang organisasi yang terlalu panjang,
2. Kemungkinan kembaran fungsi,
3. Satuan-satuan organisasi yang berbeda tujuan ditempatkan dalam satu kelompok,
4. Adanya pejabat yang melapor kepada lebih dari satu orang atasan,
5. Pengangkatan atau pemakaian pegawai yang salah,
6. Terlalu banyak pejabat yang melapor kepada seorang pimpinan,
7. Sebutan jabatan yang tidak jelas fungsinya,
8. Satu orang organisasi hanya membawahi satu satuan organisasi,
9. Satuan organisasi yang tidak seimbang fungsinya ditempatkan pada jenjang yang sama,

10. Satuan organisasi dengan fungsi menyeluruh hanya ditempatkan di bawah satuan lain secara sah,
11. Penamaan suatu fungsi yang tidak jelas,
12. Ketidaktepatan dalam menempatkan fungsi yang penting.

Dalam proses perjalanannya, setelah organisasi itu berjalan perlu diadakan suatu evaluasi dan penilaian apakah organisasi tersebut telah berhasil mewujudkan alasan mengapa organisasi itu dibentuk, dan tindakan apa yang perlu diambil selanjutnya diperlukan suatu konsep yang lazim dinamakan kinerja.

G. Kinerja Organisasi

Bagi setiap organisasi, penilaian terhadap kinerja merupakan suatu hal yang sangat penting karena penilaian tersebut dapat digunakan sebagai ukuran keberhasilan suatu organisasi dalam kurun waktu tertentu. Penilaian tersebut dapat dijadikan input bagi perbaikan atau peningkatan kinerja organisasi yang bersangkutan.

Bila dikaji dari tujuan dan misi utama kehadiran organisasi publik adalah untuk memenuhi kebutuhan dan kepentingan publik (Dwiyanto, 1995) maka kinerja organisasi publik itu baru dapat dikatakan berhasil apabila mampu dalam mewujudkan tujuan dan misinya.

Levine dkk dalam Dwiyanto (1995) mengemukakan 3 konsep yang dapat dijadikan sebagai acuan guna mengukur kinerja organisasi publik, yaitu:

- a. Responsivitas (*responsiveness*), mengacu kepada keselarasan antara program dan kegiatan pelayanan yang diberikan oleh organisasi publik dengan kebutuhan dan keinginan masyarakat. Semakin banyak kebutuhan dan keinginan masyarakat yang diprogramkan dan dijalankan oleh organisasi publik maka kinerja organisasi tersebut semakin baik.
- b. Responsibilitas (*responsibility*), menjelaskan sejauh mana pelaksanaan kegiatan organisasi publik itu dilakukan sesuai dengan prinsip-prinsip administrasi yang benar atau sesuai dengan kebijaksanaan organisasi baik yang implisit maupun eksplisit. Semakin kegiatan organisasi publik itu dilaksanakan sesuai dengan prinsip-prinsip administrasi, peraturan dan kebijaksanaan organisasi maka kinerjanya dinilai semakin baik.
- c. Akuntabilitas (*accountability*) mengacu kepada seberapa besar kebijakan dan kegiatan organisasi publik tunduk kepada para pejabat politik yang dipilih oleh rakyat. Dalam konteks ini kinerja organisasi publik dinilai baik apabila seluruhnya atau setidaknya sebagian besar kegiatannya didasarkan pada upaya-upaya untuk memenuhi harapan dan keinginan para wakil rakyat.

Kinerja berhubungan dengan :

Pertama, aspek-aspek input atau sumber-sumber dayanya (*resources*), antara lain seperti (1) pegawai (SDM); (2) anggaran; (3) sarana dan prasarana; (4) informasi; dan (5) budaya organisasi.

Kedua, berkaitan dengan proses manajemen (1) perencanaan; (2) pengorganisasian; (3) pelaksanaan; (4) penganggaran; (5) pengawasan; (6) evaluasi.

Disamping faktor internal tersebut, perlu juga diperhatikan aspek-aspek lingkungan eksternal yang secara langsung maupun tidak ikut mempengaruhi kinerja, seperti kondisi politik, ekonomi, sosial-budaya, dan teknologi, juga pihak-pihak yang terkait dengan penyediaan input, misalnya wajib pajak/retribusi, para pembuat kebijakan dan sebagainya.

Setiap aspek di atas memiliki potensi yang sama untuk muncul sebagai faktor dominan yang mempengaruhi kinerja organisasi, baik yang berpengaruh secara positif maupun negatif. Selanjutnya untuk mengidentifikasi isu-isu strategis yang dihadapi oleh organisasi berdasarkan mandat dan misi organisasi serta faktor-faktor internal dan faktor-faktor eksternal yang dihadapi oleh organisasi, kita memerlukan suatu manajemen strategis untuk merumuskan strategi dalam rangka mengelola isu-isu strategis tersebut.

2. Hal tersebut akan menjadi dasar bagi organisasi yang bersangkutan dalam menuju pengembangan dan implementasi strategi yang efektif.

Selanjutnya dalam Pasal 18 Undang-undang Nomor 34 Tahun 2000 tentang Pajak Daerah dan Retribusi Daerah dijelaskan tentang obyek dan golongan retribusi sebagai berikut :

- (1) Obyek Retribusi terdiri dari :
 - 1) Jasa Umum;
 - 2) Jasa Usaha;
 - 3) Perizinan Tertentu.
- (2) Retribusi dibagi atas tiga golongan :
 - a. Retribusi Jasa Umum;
 - b. Retribusi Jasa Usaha;
 - c. Retribusi Perizinan Tertentu.

(3) Jenis-jenis Retribusi Jasa Umum, Retribusi Jasa Usaha, dan Retribusi Perizinan Tertentu sebagaimana dimaksud dalam ayat (2) ditetapkan dengan Peraturan Pemerintah berdasarkan kriteria sebagai berikut :

a. Retribusi Jasa Umum :

1. Retribusi Jasa Umum bersifat bukan pajak dan bersifat bukan Retribusi Jasa Usaha atau Retribusi Perizinan Tertentu;
2. Jasa yang bersangkutan merupakan kewenangan Daerah dalam rangka pelaksanaan desentralisasi;
3. Jasa tersebut memberi manfaat khusus bagi orang pribadi atau badan yang diharuskan membayar Retribusi, disamping untuk melayani kepentingan dan kemanfaatan umum;
4. Jasa tersebut layak untuk dikenakan Retribusi;
5. Retribusi tidak bertentangan dengan kebijakan nasional mengenai penyelenggaraannya;
6. Retribusi dapat dipungut secara efektif dan fisiensi, serta merupakan salah satu sumber pendapatan Daerah yang potensial; dan
7. Pemungutan Retribusi memungkinkan penyediaan jasa tersebut dengan tingkat dan/atau kualitas pelayanan yang lebih baik.

b. Retribusi Jasa Usaha :

1. Retribusi Jasa Usaha bersifat bukan pajak dan bersifat bukan Retribusi Jasa Umum atau Retribusi Perizinan Tertentu; dan

2. Jasa yang bersangkutan adalah jasa yang bersifat komersial yang seyogyanya disediakan oleh sektor swasta tetapi belum memadai atau terdapatnya harta yang dimiliki/dikuasai Daerah yang belum dimanfaatkan secara penuh oleh Pemerintah Daerah

c. Retribusi Perizinan Tertentu :

1. Perizinan tersebut termasuk kewenangan pemerintahan yang diserahkan kepada Daerah dalam rangka asas desentralisasi;
 2. Perizinan tersebut benar-benar diperlukan guna melindungi kepentingan umum; dan
 3. Biaya yang menjadi beban Daerah dalam penyelenggaraan izin tersebut dan biaya untuk menanggulangi dampak negatif dari pemberian izin tersebut cukup besar sehingga layak dibiayai dari Retribusi perizinan.
- (4) Dengan Peraturan Daerah dapat ditetapkan jenis Retribusi selain yang ditetapkan dalam ayat (3) sesuai dengan kewenangan otonominya dan memenuhi kriteria yang telah ditetapkan.
- (5) Hasil penerimaan jenis Retribusi tertentu Daerah Kabupaten sebagian diperuntukkan kepada Desa.
- (6) Bagian Desa sebagaimana dimaksud dalam ayat (5) ditetapkan lebih lanjut dengan Peraturan Daerah Kabupaten dengan memperhatikan aspek Keterlibatan Desa dalam penyediaan layanan tersebut.

Berdasarkan uraian tersebut, maka retribusi pasar termasuk dalam jenis retribusi jasa umum karena bersifat bukan pajak dan merupakan kewenangan

daerah dalam rangka pelaksanaan desentralisasi, artinya retribusi pasar dapat menjadi salah satu sumber pendapatan daerah yang potensial.

Tabel 1
Target dan Realisasi Retribusi Pasar
Kabupaten Pekalongan

Tahun	Target	% Kenaikan	Realisasi	% Kenaikan	% Selisih Realisasi dan Target
2003	1.417.227.000,-	12,37	1.431.201.210,-	11,73 (150.284.100)	0,99 (13.974.210)
2004	1.452.758.000,-	2,51	1.482.394.970,-	3,58 (51.193.760)	2,04 (29.636.970)
2005	1.512.045.000,-	4,08	1.542.169.125,-	4,03 (59.774.155)	1,99 (30.014.125)
2006	1.671.837.000,-	10,57	1.703.564.815,-	10,46 (161.395.690)	1,90 (31.727.815)
2007	1.710.487.000,-	2,31	1.750.130.525,-	2,73 (46.565.710)	2,32 (39.643.525)
2008	1.758.526.000,-	2,81	?	?	?

Sumber : Laporan Hasil Kegiatan Bidang Pengelolaan Pasar 2003-2007

1. D Dinas Koperasi, Usaha Mikro, Kecil dan Menengah, Industri dan Perdagangan Kabupaten Pekalongan dalam meningkatkan penerimaan retribusi pasar Dinas Pendapatan Daerah Kabupaten Pekalongan dalam rangka mendongkrak penerimaan pendapatan dari retribusi pasar.
2. tentang upaya Dinas Koperasi, Usaha Mikro, Kecil dan Menengah, Industri dan Perdagangan Kabupaten Pekalongan meningkatkan retribusi pasar di Kabupaten Pekalongan adalah untuk merumuskan strategi yang dapat dilakukan oleh Dinas Koperasi, Usaha Mikro, Kecil dan Menengah, Industri dan Perdagangan Kabupaten Pekalongan dalam meningkatkan penerimaan retribusi pasar.

Secara umum hasil penelitian ini diharapkan mampu menjadi bahan informasi (*input*) bagi Pemerintah Kabupaten Pekalongan dalam rangka mewujudkan visi konstruktif berkaitan dengan upaya meningkatkan pendapatan daerah dari sektor retribusi daerah.

2008	1.758.526.000,-	2,81	?	?	?
------	-----------------	------	---	---	---

Namun demikian perlu pula diimbangi dengan kewajiban Pemerintah Daerah Kabupaten Pekalongan dalam melakukan perbaikan-perbaikan dan penyempurnaan terhadap kondisi fisik dan fasilitas pasar agar pasar dapat memenuhi 3K (Kesehatan Keselamatan dan Kenyamanan) baik bagi pedagang maupun pembeli dalam melakukan transaksi jula beli.

Pengelolaan retribusi pasar menurut Peraturan Daerah Kabupaten Pekalongan Nomor 14 Tahun 2008 tentang Organisasi dan Tata Kerja Dinas Daerah menjadi tanggung jawab Dinas Koperasi, Usaha Mikro, Kecil dan Menengah, Industri dan Perdagangan. Sebelumnya tugas pengelolaan

retribusi pasar ada di Dinas Pendapatan Daerah sesuai Peraturan Daerah Kabupaten Pekalongan Nomor 4 Tahun 2004 tentang Pembentukan, Kedudukan, Tugas, Fungsi dan Struktur Organisasi Daerah Kabupaten Pekalongan.

berwenang dalam hal ini Dinas Pendapatan Daerah yang nantinya di awal tahun 2009 pengelolaan retribusi pasar ini menjadi kewenangan dari Dinas Koperasi, Usaha Mikro, Kecil dan Menengah, Industri dan Perdagangan sesuai Peraturan Daerah Kabupaten Pekalongan Nomor 14 Tahun 2008 tentang Organisasi dan Tata Kerja Dinas Daerah. Namun demikian perlu pula diimbangi dengan kewajiban Pemerintah Daerah Kabupaten Pekalongan dalam melakukan perbaikan-perbaikan dan penyempurnaan terhadap kondisi fisik dan fasilitas pasar agar pasar dapat memenuhi 3K (Kesehatan Keselamatan dan Kenyamanan) baik bagi pedagang maupun pembeli dalam melakukan transaksi jula beli. Pemerintah Daerah dalam

2006 retribusi pasar yang ditargetkan sebesar Rp 1.671.837.000,- ternyata mampu terealisasi sebesar Rp 1.703.564.815,- atau 35,96% dari total pendapatan retribusi daerah; sedangkan pada tahun anggaran 2007 target retribusi pasar sebesar 1.710.487.000 atau 10,31% dari target total retribusi daerah sebesar 16.582.056.000,- dan realisasi retribusi pasar pada tahun

anggaran tersebut sebesar 1.750.130.525,- atau sebesar 7,98% dari total realisasi pendapatan retribusi daerah di tahun anggaran 2007 yang mencapai Rp 21.919.927.500,-. Gambaran tersebut menunjukkan bahwa pendapatan dari retribusi daerah senantiasa menunjukkan peningkatan yang cukup signifikan tetapi retribusi pasar yang merupakan bagian integral dari retribusi daerah belum mampu memberikan kontribusi persentase peningkatan yang stabil artinya dalam setiap tahun anggaran kadang-kadang meningkat cukup tinggi, tahun berikutnya kecil. Hal tersebut menjadi pemikiran pula pada Dinas berwenang dalam hal ini Dinas Pendapatan Daerah yang nantinya di awal tahun 2009 pengelolaan retribusi pasar ini menjadi kewenangan dari Dinas Koperasi, Usaha Mikro, Kecil dan Menengah, Industri dan Perdagangan sesuai Peraturan Daerah Kabupaten Pekalongan Nomor 14 Tahun 2008 tentang Organisasi dan Tata Kerja Dinas Daerah. Namun demikian perlu pula diimbangi dengan kewajiban Pemerintah Daerah Kabupaten Pekalongan dalam melakukan perbaikan-perbaikan dan penyempurnaan terhadap kondisi fisik dan fasilitas pasar agar pasar dapat memenuhi 3K (Kesehatan Keselamatan dan Kenyamanan) baik bagi pedagang maupun pembeli dalam melakukan transaksi jual beli. Pemerintah Daerah dalam hal ini diwakili oleh Dinas Pendapatan Daerah yang di tahun 2009 mulai dilaksanakan oleh Dinas Koperasi, Usaha Mikro, Kecil dan Menengah, Industri dan Perdagangan selaku instansi berwenang dalam mengelola retribusi pasar sesuai tugas pokok dan fungsinya berupaya melakukan perencanaan serta evaluasi kebijakan melalui terobosan-terobosan

yang tepat, cermat dan cepat sehingga retribusi pasar dapat menjadi primadona pendapatan asli daerah.

Dinas Koperasi, Usaha Mikro, Kecil dan Menengah, Industri dan Perdagangan sebagai instansi baru pengelola retribusi pasar meskipun secara *dejure* telah memiliki kedudukan yang legal namun belum memiliki visi dan misi karena secara *de facto* belum menjalankan tugas pokok dan fungsinya. Oleh karena itu dalam hal telaah SWOT secara singkat masih melihat kondisi yang ada di Dinas Pendapatan Daerah Kabupaten Pekalongan karena hingga akhir tahun 2008 masih menjadi kewenangan Dinas Pendapatan Daerah. Secara internal, Dinas Pendapatan Daerah Kabupaten Pekalongan memiliki kekuatan (*strenght*) seperti kelembagaan yang memiliki legalitas, visi dan misi organisasi, adanya stuktur dan pembagian tugas pokok dan fungsi secara jelas, adanya sumber daya yang tersedia (manusia, sarana prasarana kerja, anggaran), diberlakukannya peraturan perundang-undangan yang mengatur retribusi, senantiasa dilakukannya rehabilitasi/pembenahan terhadap fasilitas-fasilitas yang dibutuhkan oleh wajib retribusi dan lain-lain, tetapi juga memiliki kelemahan (*weakness*) berupa terbatasnya sumber daya manusia yang memiliki kualitas untuk mengelolanya, manajemen yang masih lemah, kepemimpinan yang kurang handal.

Secara eksternal, Dinas Pendapatan Daerah Kabupaten Pekalongan dengan adanya otonomi daerah menghadapi peluang (*opportunity*) untuk memiliki kewenangan yang lebih luas dalam mengelola dan mengurus pendapatan asli daerah khususnya yang berkaitan dengan retribusi pasar,

seperti masih eksisnya keberadaan pasar-pasar tradisional yang ada, bermunculannya pasar-pasar hiburan (pasar tiban dan pasar malam) yang insidental, kesadaran masyarakat yang kena wajib retribusi untuk memenuhi kewajibannya, namun juga menghadapi ancaman (*threat*) berupa pasar bebas di mana terdapat tingkat persaingan yang sangat tinggi.

Kekuatan dan kelemahan yang sifatnya internal dan peluang dan ancaman sifatnya eksternal akan saling bersinergi guna melahirkan suatu strategi yang akan mampu membawa kepada tujuan utama yaitu keberlangsungan organisasi (yakni Dipenda yang selanjutnya akan menjadi tanggung jawab dari Dinas Koperasi, Usaha Mikro, Kecil dan Menengah, Industri dan Perdagangan Kabupaten Pekalongan) dalam menjalankan tugas dan fungsinya mengelola pendapatan dari retribusi pasar.

Menurut Bryson (1995:24) :

Strategi adalah salah satu cara untuk membantu organisasi mengatasi lingkungan yang selalu berubah serta membantu organisasi untuk membantu dan memecahkan masalah terpenting yang mereka hadapi. Dengan strategi, organisasi dapat membangun kekuatan dan mengambil keuntungan dari peluang, sembari mengatasi dan meminimalkan kelemahan dan ancaman dari luar.

Pendapat Bryson tersebut bertendensi bahwa dengan menggunakan strategi, maka suatu organisasi diharapkan dapat membuat keputusan sekarang dengan mengingat konsekuensi masa depan, menangani keadaan yang berubah dengan cepat secara efektif, serta menciptakan prioritas dan memecahkan masalah utama organisasi.

Pendapat di atas diperkuat oleh Herry Darwanto dalam tulisannya yang berjudul *Balanced Scorecard Untuk Organisasi Pemerintah* bahwa sistem

manajemen strategis merupakan proses merumuskan dan mengimplementasikan strategi untuk mewujudkan visi secara terus-menerus secara terstruktur. Strategi adalah pola tindakan terpilih untuk mencapai tujuan tertentu.

Uraian di atas menarik untuk dikaji lebih mendalam, sehingga penulis tertarik untuk melakukan penelitian dengan judul : "Analisis Strategi Peningkatan Pendapatan Retribusi Pasar Di Kabupaten Pekalongan".

fungsi negara/pemerintah sebagai fasilitator, katalisator yang menekankan bahwa Negara/Pemerintah tidak lagi merupakan factor atau aktor utama atau sebagai driving forces. Dalam hal ini telah terjadi perubahan makna sebagai Masyarakat

F. Konsep Peningkatan Pajak dan Retribusi Daerah

tetapi peneliti juga menggunakan instrumen lain yang dipakai sebagai alat bantu, yaitu :

- catatan lapangan,
- alat perekam suara atau gambar (tape recorder, foto camera dsb)

3. Diharapkan dapat menjadi bahan informasi/masukan (*input*) bagi instansi pengelola retribusi pasar di lingkungan Pemerintah Kabupaten Pekalongan dalam rangka mewujudkan visi konstruktif berkaitan dengan upaya meningkatkan pendapatan daerah dari sektor retribusi daerah.

A. Pemilihan Informan Penelitian

Sumber data utama dalam penelitian kualitatif ialah kata-kata dan tindakan, selebihnya adalah data tambahan seperti dokumen misalnya foto dan data statistik. Hal ini sebagaimana dikemukakan oleh Bogdan dan Taylor (1993) bahwa sumber data dari penelitian kualitatif berupa kata-kata tertulis atau lisan dari orang-orang dan perilaku yang diamati. Yang menjadi sumber data dalam kegiatan penelitian ini adalah :

1. Orang (informan) yang dipilih secara purposive pada awalnya yang kemudian dikembangkan secara snowball yaitu :
 - Internal Dipenda, meliputi :
 1. Kepala Dipenda (1 orang),
 2. Kepala Bidang Dipenda (2 orang),
 3. Kepala Seksi Dipenda (4 orang),
 4. Ajun Pasar di Kab.Pekalongan (10 orang).
 - Internal Dinas Koperasi, Usaha Mikro, Kecil dan Menengah, Industri dan Perdagangan Kabupaten Pekalongan, meliputi :

1. Kepala Dinas (1 orang),
2. Kepala Bidang Pengelolaan Pasar (1 orang),
3. Kepala Seksi (2 orang : Kasi Sarana Prasarana Pasar dan Kasi Retribusi Pasar).

- Dinas/Instansi terkait :

1. Kepala Bag.Keuangan (1 orang),
2. Kepala Dinas Kesehatan (1 orang),
3. Kepala Kantor Lingkungan Hidup (1 orang),
4. Kepala DPU (1 orang).

- Pejabat Pemerintah terkait :

1. Bupati
2. Ketua DPRD

- Wajib retribusi yg diambil dari APPSI (Asosiasi Pedagang Pasar Seluruh Indonesia) Kab.Pekalongan .(10 orang)
- Informan lain yang muncul kepentingannya di lapangan.

3. Dokumen, berbagai dokumentasi yang relevan dengan fokus penelitian.

Dalam proses pengumpulan data jika tidak ditemukan lagi variasi informasi atau telah mencapai titik jenuh, maka peneliti tidak lagi mencari informasi baru, dan proses pengumpulan informasi dianggap selesai/telah cukup. Dalam penelitian kualitatif, ada tiga tahap pemilihan informan yang baik jika kita memakai teknik snowball sampling dalam pengumpulan informasi yakni : *pertama*, pemilihan sample awal, yakni berupaya menemukan informan awal

untuk diwawancarai, *kedua* pemilihan informan lanjutan, guna memperluas deskripsi informasi dan melacak variasi informasi yang mungkin ada, *ketiga* menghentikan pemilihan informan lanjutan, bilamana sudah tidak ditemukan lagi variasi informasi.

Kondisi lapangan untuk menemui informan peneliti tidak begitu mengalami kesulitan yang berarti, peneliti bebas melakukan wawancara, baik pagi maupun siang harinya, begitu juga tempatnya sesuai dengan situs penelitian. Umumnya peneliti melakukan wawancara di kantor ataupun di rumah informan, hal ini dilakukan agar sekaligus dapat dilakukan observasi langsung di lapangan. Dalam melakukan wawancara agar tidak terjadi kekakuan antara peneliti dengan informan, dan demi terciptanya hubungan yang akrab dengan informan, dan sepatutnya memakai *bahasa Indonesia* yang mudah dimengerti kedua belah pihak, sehingga terjadi komunikasi dua arah dengan baik dan lancar.

- Internal Dipenda, meliputi :

1. Kepala Dipenda (1 orang),
2. Kepala Bidang Dipenda (2 orang),
3. Kepala Seksi Dipenda (4 orang),
4. Ajun Pasar di Kab.Pekalongan (10 orang).

- Internal Dinas Koperasi, Usaha Mikro, Kecil dan Menengah, Industri dan Perdagangan Kabupaten Pekalongan, meliputi :

1. Kepala Dinas (1 orang),

2. Kepala Bidang Pengeloan Pasar (1 orang),
3. Kepala Seksi (2 orang : Kasi Sarana Prasarana Pasar dan Kasi Retribusi Pasar).

- Dinas/Instansi terkait :

1. Kepala Bag.Keuangan (1 orang),
2. Kepala Dinas Kesehatan (1 orang),
3. Kepala Kantor Lingkungan Hidup (1 orang),
4. Kepala DPU (1 orang).

- Pejabat Pemerintah terkait :

1. Bupati
2. Ketua DPRD

- Wajib retribusi yg diambil dari APPSI (Asosiasi Pedagang Pasar Seluruh Indonesia) Kab.Pekalongan .(10 orang)

- Informan lain yang muncul kepentingannya di lapangan.

Kelompok pendapatan asli daerah dibagi menurut jenis pendapatan yang terdiri atas :

- a. pajak daerah;
- b. retribusi daerah;
- c. hasil pengelolaan kekayaan daerah yang dipisahkan; dan

lain-lain pendapatan asli daerah yang sah

Oleh karena itu dalam hal telaah SWOT secara singkat masih melihat kondisi yang ada di Dinas Pendapatan Daerah Kabupaten Pekalongan karena hingga akhir tahun 2008 masih menjadi kewenangan Dinas Pendapatan Daerah. Secara internal, Dinas Pendapatan Daerah Kabupaten Pekalongan memiliki kekuatan (*strenght*) seperti kelembagaan yang memiliki legalitas, visi dan misi organisasi, adanya struktur dan pembagian tugas pokok dan fungsi secara jelas, adanya sumber daya yang tersedia (manusia, perundang-undangan yang mengatur retribusi, senantiasa dilakukannya rehabilitasi/pembenahan terhadap fasilitas-fasilitas yang dibutuhkan oleh wajib retribusi dan lain-lain, tetapi juga memiliki kelemahan (*weakness*) berupa terbatasnya sumber daya manusia yang memiliki kualitas untuk mengelolanya, manajemen yang masih lemah, kepemimpinan yang kurang handal.

Secara eksternal, Dinas Pendapatan Daerah Kabupaten Pekalongan dengan adanya otonomi daerah menghadapi peluang (*opportunity*) untuk memiliki kewenangan yang lebih luas dalam mengelola dan mengurus pendapatan asli daerah khususnya yang berkaitan dengan retribusi pasar, seperti masih eksisnya keberadaan pasar-pasar tradisional yang ada, bermunculannya pasar-pasar hiburan (pasar tiban dan pasar malam) yang insidental, kesadaran masyarakat yang kena wajib retribusi untuk memenuhi kewajibannya, namun juga

menghadapi ancaman (*threat*) berupa pasar bebas di mana terdapat tingkat persaingan yang sangat tinggi.

Kekuatan dan kelemahan yang sifatnya internal dan peluang dan ancaman sifatnya eksternal akan saling bersinergi guna melahirkan suatu strategi yang akan mampu membawa kepada tujuan utama yaitu keberlangsungan organisasi (yakni Dipenda yang selanjutnya akan menjadi tanggung jawab dari Dinas Koperasi, Usaha Mikro, Kecil dan Menengah, Industri dan Perdagangan Kabupaten Pekalongan) dalam menjalankan tugas dan fungsinya mengelola pendapatan dari retribusi pasar.

b.;

c.;

d..

Banyak variasi persepsi tentang administrasi public. Chandler dan Plano (1988:30) menyatakan bahwa sebagai suatu disiplin ilmu, administrasi public bertujuan untuk memecahkan masalah-masalah publik melalui perbaikan-perbaikan terutama di bidang organisasi, sumber daya manusia dan keuangan. Rosenbloom dalam Keban (2004:6) memberikan pendapatnya bahwa administrasi publik merupakan pemanfaatan teori-teori dan proses-proses manajemen,

politik, dan hukum untuk memenuhi mandat pemerintah di bidang legislatif, eksekutif dan yudikatif, dalam rangka fungsi-fungsi pengaturan dan pelayanan terhadap masyarakat secara keseluruhan atau sebagian. Pendapat hampir senada dikemukakan oleh John M. Pfiffner dalam Sukarna (1990:12) bahwa *public administration may be defined broadly as the coordination of collective efforts to implement public policy* (Administrasi Negara dapat dirumuskan secara luas sebagai koordinasi terhadap usaha-usaha/kegiatan-kegiatan bersama untuk melaksanakan kebijaksanaan Negara). Nicholas Henry juga menambahkan administrasi publik berusaha melembagakan praktek-praktek manajemen agar sesuai dengan nilai efektivitas, efisiensi, dan pemenuhan kebutuhan masyarakat secara lebih baik. Mencermati batasan-batasan administrasi di atas, maka dapat dikatakan bahwa administrasi publik dapat dilihat sebagai kombinasi teori dan praktek yang mencampuri proses manajemen dengan pencapaian nilai-nilai normatif dalam masyarakat.

Guna memperjelas batasan administrasi publik, maka perlu pula memberikan ruang lingkup administrasi sebagaimana dikemukakan oleh Nicholas Henry dalam Keban (2004:8), antara lain :

2. Organisasi publik, yang pada prinsipnya berkenaan dengan model-model organisasi, dan perilaku organisasi,

3. Manajemen publik yang berkenaan dengan sistem dan ilmu manajemen, evaluasi program dan produktivitas, anggaran public, dan manajemen sumber daya manusia,
4. Implementasi yaitu menyangkut pendekatan terhadap kebijakan publik dan implementasinya, privatisasi, administrasi antar pemerintahan dan etika birokrasi.

Berdasarkan batasan dan ruang lingkup di atas, dapat di tarik kesimpulan bahwa aspek strategis dalam administrasi publik diantaranya adalah :

- b. manajemen faktor internal dan eksternal,
- c. pengaturan struktur organisasi agar kewenangan dan tanggung jawab termasuk periakunya sesuai kondisi dan tuntutan lingkungan,
- d. respon secara benar terhadap kebutuhan, kepentingan dan aspirasi masyarakat dalam bentuk pembuatan keputusan atau kebijakan public,
- e. pengaturan moral dan etika melalui kode etik agar semua penggunaan kemampuan, kompetensi dan profesi tidak disalahgunakan untuk kepentingan diluar kepentingan pubik,

- f. pengenalan karakteristik lingkungan dimana administrasi publik itu beroperasi, baik dalam konteks lingkungan hubungan antar lembaga Negara, lembaga swasta, masyarakat dan lingkungan lain seperti lingkungan politik, ekonomi, dan sosial budaya,
- g. akuntabilitas kinerja yaitu suatu janji kepada publik yang harus dipenuhi atau ditepati dan dapat dipertanggungjawabkan melalui berbagai kegiatan pelayanan atau pemberian barang-barang publik.

Jadi administrasi publik pada dasarnya difokuskan pada aspek manajemen sebagai pelaksanaan dari kebijakan publik, artinya administrasi publik lebih berkenaan dengan kegiatan pengelolaan pelayanan publik maupun penyediaan barang-barang publik. Oleh karenanya administrasi publik merupakan kegiatan yang bertujuan memenuhi kepentingan public atau secara akademik dikenal dengan istilah "*public interest*". Ciri-ciri administrasi sebagaimana dikemukakan oleh Yeremias T.Keban (2004:20) diantaranya yaitu :

1. Kurang mendapat sentuhan pasar (tidak tergantung dari pasar),
2. Kurang otonom dan terlalu tergantung dari luar atau pengaruh formal,
3. Mendapat pengaruh politik sangat kuat, atau tergantung dukungan dari luar,
4. Bersifat monopolis,

5. Memberi dampak yang sangat luas,
6. Kegiatannya mendapat penilaian dari public,
7. Mendapat harapan dari public untuk bertindak adil, responsive, tanggung jawab dan jujur,
8. Memiliki tujuan dan criteria yang kompleks, kurang jelas, dan tidak begitu mudah diukur,
9. Mendapat otoritas yang terbatas, lemah, dan para pejabat seringkali memiliki keengganan untuk mendelegasikan wewenang, dan terlalu ditekan secara politis dari atasan,
10. Bersifat hati-hati akhirnya menjadi kaku dalam bertindak, dan mengalami perubahan yang relative cepat karena adanya pengangkatan dan penunjukan personil yang baru,
11. Sulit menentukan insentif berdasarkan performance atau kinerja yang ada,
12. Memiliki orang-orang yang berkarakteristik sangat variatif,
13. Memiliki orang-orang dengan tingkat kepuasan kerja dan komitmen yang rendah terhadap organisasinya.

Kebijakan publik menjadi salah satu dimensi penting dalam administrasi publik. Oleh karena itu bicara kebijakan publik akan diawali dengan administrasi publik karena dimensi kebijakan menyangkut proses

pembuatan keputusan untuk penentuan tujuan dan cara atau alternative terbaik untuk mencapai tujuan yang telah ditetapkan.

Kebijakan publik menurut Peter (1984: 31) adalah sejumlah aktivitas pemerintah, baik secara langsung maupun melalui berbagai lembaga mempengaruhi kehidupan masyarakat. Definisi ini membawa kepada tiga tingkat pengaruh kebijakan publik terhadap kehidupan masyarakat, yaitu :

- 1). Pada tingkat pertama, adanya pilihan kebijakan atau keputusan yang dibuat oleh politisi, pegawai pemerintah, atau yang lain yang bertujuan menggunakan kekuatan publik untuk mempengaruhi kehidupan warga masyarakat, adapun keputusan ini dibuat oleh anggota legislatif, Presiden, Gubernur, administrator serta pressure groups, dimana yang dimunculkan pada level ini adalah sebuah kebijakan terapan.
- 2). Pada tingkat kedua, adanya output kebijakan. Pilihan kebijakan yang sedang diterapkan pada tingkat ini membuat pemerintah melakukan pengaturan, menganggarkan, membentuk personil dan membuat regulasi dalam bentuk program yang akan mempengaruhi kehidupan masyarakat;
- 3) Pada tingkat ketiga, adanya dampak kebijakan yang merupakan efek pilihan kebijakan yang mempengaruhi kehidupan masyarakat. Lebih lanjut menurut Peter (1984:47) dalam penerapannya kebijakan publik tersebut memiliki berbagai instrument kebijakan yaitu; 1) Hukum; 2) Pelayanan/Jasa; 3) Dana; 4) Pajak; dan 5) Persuasi yang digunakan bila instrumen lain gagal mempengaruhi masyarakat

Kebijakan publik menurut Dye (1978) didefinisikan sebagai “*whatever governments choose to do or not to do*” (apapun yang dipilih pemerintah untuk dilakukan atau tidak dilakukan), selanjutnya Dye dalam Islamy (1994:) menyatakan bila pemerintah memilih untuk melakukan sesuatu, maka harus ada tujuan (objektifnya), dan kebijakan publik itu harus meliputi semua tindakan pemerintah, jadi bukan hanya perwujudan keinginan pemerintah atau pejabat pemerintahan saja. Sesuatu yang dilakukan pemerintah dengan tujuan tertentu juga merupakan kebijakan publik, hal ini disebabkan karena sesuatu yang tidak dilakukan pemerintah akan memiliki dampak yang sama besar dengan sesuatu yang dilakukan oleh pemerintah, hal yang dilakukan pemerintah tersebut dapat digolongkan menjadi 4 sifat yaitu Organizational, Regulatif, Diskriminatif dan Ekstraktif. Selanjutnya oleh W.Dunn dalam Wibawa (1994:50) menyatakan bahwa kebijakan publik adalah serangkaian pilihan tindakan pemerintah (termasuk pilihan untuk tidak bertindak) guna menjawab tantangan yang menyangkut kehidupan masyarakat.

Menurut James E Anderson dalam Islamy (1994) kebijakan publik adalah kebijakan-kebijakan yang dibangun oleh badan-badan dan pejabat-pejabat pemerintah, implikasi dari pengeritan kebijakan publik ini adalah :

- 1) Bahwa kebijakan publik selalu mempunyai tujuan tertentu atau mempunyai tindakan-tindakan yang berorientasi pada tujuan;
- 2) Bahwa kebijakan tersebut berisi tindakan-tindakan pejabat pemerintah;
- 3) Bahwa

kebijakan itu merupakan apa yang benar-benar dilakukan oleh pemerintah, jadi bukan merupakan apa yang masih dimaksudkan pemerintah untuk dilakukan; 4) Bahwa kebijakan publik itu bisa bersifat positif dalam arti merupakan tindakan pemerintah mengenai suatu masalah tertentu, atau bersifat negatif dalam arti merupakan keputusan pejabat pemerintah untuk tidak melakukan sesuatu; dan 5) Bahwa kebijakan pemerintah setidaknya tidaknya dalam arti yang positif didasarkan pada peraturan perundangan yang bersifat memaksa (otoritarif).

Sejalan dengan hal tersebut David Easton dalam Dye (1972) mendefinisikan arti kebijakan publik sebagai pengalokasian nilai-nilai secara paksa dan sah kepada seluruh anggota masyarakat, sehingga hanya pemerintah saja yang sah dapat melakukan sesuatu pada masyarakatnya dan pilihan pemerintah untuk melakukan sesuatu tersebut dirupakan dalam bentuk pengalokasian nilai-nilai kepada masyarakat. Sedangkan menurut Dunn (1994) kebijakan publik merupakan rangkaian pilihan yang kurang lebih saling berhubungan (termasuk keputusan-keputusan untuk bertindak) yang dibuat oleh badan dan pejabat pemerintah, yang kemudian diformulasikan di bidang-bidang isu kebijakan.

Menyimpulkan beragam pengertian mengenai kebijakan publik diatas Islamy (1994) berpendapat bahwa kebijakan publik adalah serangkaian tindakan yang ditetapkan dan dilaksanakan atau tidak dilaksanakan oleh pemerintah

yang mempunyai tujuan atau berorientasi pada tujuan tertentu demi kepentingan seluruh masyarakat, implikasi pengertian tersebut adalah ; 1) Bahwa kebijakan publik itu bentuk perdananya adalah penetapan tindakan-tindakan pemerintah; 2). bahwa Kebijakan publik itu tidak cukup hanya dinyatakan tapi juga dilaksanakan dalam bentuk nyata; 3). Setiap kebijakan publik dilandasi dengan maksud dan tujuan tertentu; 4). Kebijakan publik pada hakekatnya ditujukan untuk kepentingan seluruh masyarakat.

Olsen dan Eadie (1982:4) mendefinisikan manajemen strategis sebagai "upaya yang didisiplinkan untuk membuat keputusan dan tindakan penting yang membentuk dan memandu bagaimana menjadi organisasi (atau entitas lainnya), apa yang dikerjakan organisasi (atau entitas lainnya), dan mengapa organisasi (atau entitas lainnya) mengerjakan hal seperti itu". Sedangkan Bryson dan Einsweiler dalam Bryson (1995:4) berpendapat bahwa "manajemen strategis adalah sekumpulan konsep, prosedur, dan alat serta sebagainya karena sifat khas praktik perencanaan sektor publik di tingkat lokal". Pendapat lain dikemukakan oleh Crown Dirgantoro (2001:9), yang mengatakan bahwa "manajemen strategis adalah suatu proses berkesinambungan yang membuat organisasi secara keseluruhan dapat *match* dengan lingkungannya, atau dengan kata lain, organisasi secara keseluruhan dapat selalu responsif terhadap perubahan-perubahan di dalam lingkungannya baik yang bersifat internal maupun eksternal". Jadi

pada dasarnya ”manajemen strategis sama saja dengan manajemen lainnya. Ia berfungsi untuk merencanakan, mengorganisasikan, melaksanakan, dan mengendalikan hal-hal strategis”.(Husein Umar, 2002:13)

sehingga dapat dikatakan bahwa antara administrasi public, kebijakan public dan manajemen strategis adalah rangkaian kegiatan yang tak terpisahkan karena administrasi publik pada dasarnya difokuskan pada aspek manajemen sebagai pelaksanaan dari kebijakan public

Kerangka pikir dalam bagan di atas dapat dijelaskan sebagai berikut :

1. Intensifikasi, dilakukan dengan langkah-langkah :
 - Intensifikasi perundang-undangannya
 - Meningkatkan kepastian hukum
 - Mengintensifkan peraturan pelaksanaan
 - Meningkatkan mutu aparatur
 - Meningkatkan fungsi dan menyesuaikan organ/struktur perpajakan/retribusi sehingga sesuai dengan kebutuhan dan perkembangan teknologi

- Memberantas pemalsuan pajak/retribusi
 - Meningkatkan pengawasan terhadap pelaksanaan dan pematuhan peraturan perpajakan/retribusi dan melakukan pengawasan melekat.
2. Ekstensifikasi, dilakukan dengan menerapkan langkah-langkah :
- Penambahan pajak/retribusi baru dengan menemukan wajib obyek pajak/retribusi baru,
 - Menciptakan pajak-pajak/retribusi baru, atau memperluas ruang lingkup pajak/retribusi yang ada.
3. Manajemen Strategis dilakukan melalui langkah analisis :
- a. Kekuatan, diantaranya dapat dilihat dari fenomena-fenomena berikut :
- Legitimasi kelembagaan pengelola retribusi pasar.
 - Adanya visi dan misi organisasi serta tugas pokok dan fungsi organisasi.
 - Optimalisasi kualitas dan kuantitas aparatur pengelola pasar.
 - Optimalisasi sarana prasarana, prosedur serta teknologi penunjang kegiatan pengelolaan pasar.
 - Kejelasan peraturan mengenai retribusi pasar yang berlaku.
 - Kejelasan sanksi hukum bagi setiap pelanggaran retribusi pasar.
 - Pengawasan terhadap pelaksanaan pelaksanaan dan pematuhan peraturan retribusi pasar.

- b. Kelemahan, diantaranya dapat dilihat dari fenomena berikut :
- Manajemen pengelolaan pasar yang masih lemah.
 - Kepemimpinan (penanggung jawab dan pelaksana) yang kurang handal/cakap.
 - Terbatasnya anggaran bagi rehabilitasi/revitaisasi pasar-pasar yang kondisi fisiknya telah rusak.
 - Terbatasnya kualitas dan kuantitas pengelola pasar.
 - Kurangnya sosialisasi terhadap peraturan tentang pelaksanaan/pematuhan retribusi yang berlaku.
- d. Peluang (Opportunity) diantaranya dapat dilihat melalui fenomena berikut :
- ✚ Luasnya kewenangan pemerintah daerah dalam mengupayakan dan mengelola pendapatan asli daerah khususnya yang berkaitan dengan pendapatan dari retribusi pasar.
 - ✚ Masih eksisnya kegiatan-kegiatan di pasar-pasar tradisional (jual beli) yang berlangsung setiap hari.
 - ✚ Kesadaran masyarakat (wajib retribusi) untuk memenuhi kewajibannya.
- e. Tantangan, diantaranya dapat dilihat melalui fenomena berikut :
- ❖ Tidak stabilnya harga kebutuhan pokok di pasaran.
 - ❖ Nilai tukar rupiah yang amat dipengaruhi oleh pasar dunia.

- ❖ Banyaknya pemutusan hubungan kerja yang berpengaruh terhadap daya beli masyarakat.
- ❖ Munculnya pasar-pasar modern yang lebih nyaman secara fisik sehingga mengurangi jumlah pembeli/penjual di pasar-pasar tradisional.

Kondisi pasar-pasar tradisional yang kurang memenuhi 3K (Kesehatan, Kenyamanan, dan Keselamatan) bagi pedagang maupun pembeli dalam melakukan transaksi jual beli.

perumusan strategi yang dapat dilakukan oleh Dinas Koperasi, Usaha Mikro, Kecil dan Menengah, Industri dan Perdagangan Kabupaten Pekalongan melalui langkah-langkah penelitian sebagai berikut:

3. Merumuskan mandat, visi & misi organisasi berdasarkan struktur, tugas pokok & fungsi Dinas Koperasi, Usaha Mikro, Kecil dan Menengah, Industri dan Perdagangan Kabupaten Pekalongan dalam rangka meningkatkan penerimaan retribusi pasar;
4. Mengidentifikasi lingk internal (kekuatan – kelemahan) dan lingk eksternal (peluang – ancaman) dalam rangka meningkatkan penerimaan retribusi pasar;
5. Merumuskan isu-isu strategis dengan menggunakan pendekatan langsung dalam rangka meningkatkan penerimaan retribusi pasar;

6. Bila isu strategis telah teridentifikasi, diuji guna mengukur derajat kesetrategisan isu tersebut berdasarkan urutan prioritas, logis ataupun urutan temporal;

Menetapkan startegi pengembangan atau peningkatan pendapatan retribusi pasar.

1. Kejelasan Mandat
 2. Kejelasan Visi Misi
 3. Faktor-faktor Pengaruh Lingkungan Internal
 4. Faktor-faktor Pengaruh Lingkungan Eksternal
 5. Identifikasi isu-isu strategis
 6. Rumusan strategi untuk mengolah isu
- Terciptanya visi organisasi yang efektif bagi masa depan

Kepala Dinas Pendapatan, Pengelolaan Keuangan dan Aset Daerah (sesuai Peraturan Kabupaten Pekalongan Nomor 14 Tahun 2008),

BAB IV

HASIL PENELITIAN

A. Gambaran Umum Lokasi Penelitian

1. Daerah Penelitian

a. Keadaan Geografis dan Administrasi Pemerintahan

Kabupaten Pekalongan merupakan salah satu kabupaten di Provinsi Jawa Tengah yang terletak pada $60,83^{\circ}$ - $90,23^{\circ}$ Lintang Selatan dan $1.090,49^{\circ}$ – $1.050,78$ Bujur Timur. Kabupaten Pekalongan beribukota di Kajen yang merupakan salah satu kecamatan di Kabupaten Pekalongan dan diresmikan sebagai ibukota Kabupaten Pekalongan pada tanggal 5 April 2003. Ke depan, Kajen akan terus ditumbuhkembangkan, dengan sasaran Kajen sebagai pusat pemerintahan dan sekaligus sebagai pusat pertumbuhan.

Kabupaten Pekalongan memiliki luas wilayah $836,13 \text{ km}^2$ terdiri dari 19 kecamatan, yang tersebar dalam 270 desa dan 13 kelurahan, dengan batas wilayah sebagai berikut :

1. Sebelah Utara berbatasan dengan Laut Jawa dan Kota Pekalongan,
2. Sebelah Selatan berbatasan dengan Kabupaten Banjarnegara,
3. Sebelah Timur berbatasan dengan Kabupaten Batang, dan
4. Sebelah Barat berbatasan dengan Kabupaten Pemalang.

2. Keadaan Demografi

Penduduk Kabupaten Pekalongan sampai dengan Juni 2008 berjumlah 965.745 jiwa dengan kepadatan penduduk per Kecamatan dapat dilihat pada tabel berikut:

Tabel 4.1
Kepadatan Penduduk per-km² di Kabupaten Pekalongan

No.	Kecamatan	Luas (km ²)	Penduduk (jiwa)	Kepadatan Per km
-----	-----------	----------------------------	--------------------	---------------------

1.	Kandangserang	60,55	39.285	649
2.	Paninggaran	92,99	45.857	493
3.	Lebakbarang	58,20	12.798	220
4.	Petungkriyono	73,58	12.716	173
5.	Talun	58,57	28.672	490
6.	Doro	68,44	44.347	648
7.	Karanganyar	63,48	43.265	682
8.	Kajen	75,15	72.249	961
9.	Kesesi	68,51	76.580	1.117
10.	Sragi	32,39	73.020	2.254
11.	Siwalan	25,90	49.281	1.902
12.	Bojong	40,05	73.838	1.844
13.	Wonopringgo	18,79	47.244	2.514
14.	Kedungwuni	22,93	92.535	4.036
15.	Karangdadap	20,99	36.852	1.756
16.	Buaran	9,54	46.721	4.897
17.	Tirto	17,38	65.864	3.790
18.	Wiradesa	12,70	59.315	4.670
19.	Wonokerto	15,91	45.306	2.848
J u m l a h		836,13	965.745	1.155

Sumber Data : Kantor Dukcapil Kabupaten Pekalongan Per 30 Juni 2008

Komposisi penduduk di Kabupaten Pekalongan jika ditinjau dari jenis mata pencaharian, sebagai berikut : 32,80% bekerja pada bidang pertanian/perkebunan/ perikanan/peternakan, 25,85% bekerja pada industri pengolahan, 19,71% bekerja pada bidang perdagangan, 10,47% bekerja pada bidang jasa, 4,84% di bidang transport dan komunikasi, serta lain-lain sebesar 6,33%.

Sedangkan dilihat dari angka *dependency ratio* atau angka ketergantungan, yaitu perbandingan antara penduduk tidak produktif (golongan umur 0-14 tahun dan diatas 65 tahun) dengan penduduk produktif (golongan umur 15-65) sebesar 57, artinya pada tahun 2008 dalam setiap 100 orang penduduk Kabupaten Pekalongan usia produktif terdapat 57 orang penduduk tidak produktif.

Dilihat dari komposisi penduduk di atas, kondisi penduduk yang demikian merupakan kondisi yang sangat menguntungkan untuk menunjang pelaksanaan pembangunan khususnya kemampuan masyarakat dalam membayar pajak dan retribusi daerah. Namun, kondisi tersebut juga harus mendapatkan perhatian serius dari Pemerintah dalam hal penyediaan lapangan kerja dan penyediaan bahan kebutuhan pokok yang memadai karena angka ketergantungannya cukup tinggi.

3. Keadaan Topografi

Secara morfologi rona fisik Kabupaten Pekalongan sebagian besar berupa dataran dan sebagian lagi berbentuk perbukitan dan pegunungan. Kondisi topografi Kabupaten Pekalongan bervariasi yaitu 0 m DPL (meter dari permukaan laut) sampai 2177 m DPL. Secara penggolongan ketinggian Kabupaten Pekalongan terbagi menjadi :

Daerah dengan tinggi 0 – 7 m seluas 9.026,660 Ha atau sebesar 10,06% dari luas keseluruhan.

Daerah dengan tinggi 7 - 25 m seluas 16.849,791 Ha atau sebesar 18,77% dari luas keseluruhan.

Daerah dengan tinggi 25 - 100 m seluas 11.085,000 Ha atau sebesar 12,35% dari luas keseluruhan.

Daerah dengan tinggi 100 - 500 m seluas 20.602,421 Ha atau sebesar 22,95% dari luas keseluruhan.

Daerah dengan tinggi 500 – 1.000 m seluas 22.224,662 Ha atau sebesar 24,76% dari luas keseluruhan.

Daerah dengan tinggi lebih dari 1.000 m seluas 9.980,625 Ha atau sebesar 11,12% dari luas keseluruhan.

Perkembangan wilayah perkotaan yang merupakan daerah datar di Kabupaten Pekalongan banyak dipengaruhi oleh kegiatan-kegiatan masyarakat baik kegiatan sosial maupun ekonomi. Kegiatan tersebut berkaitan dengan karakteristik wilayah dan jalur lintas antar daerah merupakan wilayah tumbuh cepat dan pusat pertumbuhan.

Untuk mengefektifkan dan pemerataan pembangunan, maka wilayah Kabupaten Pekalongan dibagi menjadi 3 (tiga) Sub Wilayah Pembangunan (SWP), yaitu :

SWP I dengan pusat Kota Kajen yang meliputi : Kecamatan Kajen, Karanganyar, Kesesi, Lebakbarang, Kandangserang dan Paninggaran. Potensi yang perlu dikembangkan adalah sektor pembangunan jasa, pertanian, pariwisata dan sosial budaya (pendidikan).

SWP II dengan pusat Kota Kedungwuni, meliputi : Kecamatan Kedungwuni, Doro, Buaran, Petungkriyono, Talun dan Wonopringgo. Potensi yang perlu dikembangkan adalah sektor pengembangan pertanian, industri dan sosial budaya.

SWP III dengan pusat Kota Wiradesa, meliputi : Kecamatan Wiradesa, Tirto, Sragi, dan Bojong. Potensi yang perlu dikembangkan adalah sektor perdagangan, industri, dan perikanan.

Dilihat dari tata ruang dan tata guna tanah, maka lahan Kabupaten Pekalongan dapat digunakan untuk pemukiman, perkantoran, pasar, industri, jasa dan sosial, pendidikan dan olah raga, serta masih banyak dimanfaatkan untuk lahan pertanian. Fasilitas perkotaan masih terpusat pada beberapa kecamatan. Oleh sebab itu sangat memungkinkan untuk diperluas ke beberapa kecamatan yang lain.

Luas penggunaan tanah di Kabupaten Pekalongan terbagi pada berbagai jenis penggunaan tanah. Jenis-jenis penggunaan tanah tersebut antara lain untuk perumahan, sawah/tegalan/perkebunan, perusahaan, industri dan lain-lain. Luas penggunaan tanah terbesar pada sawah/tegalan/perkebunan/ kebun campuran yaitu seluas 25.309,84 Ha. Mengenai luas penggunaan tanah di Kabupaten Pekalongan dapat dilihat pada tabel berikut :

Tabel 4.2

Luas Penggunaan Tanah di Kabupaten Pekalongan Tahun 2007

No.	Jenis Penggunaan Tanah	Luas (Ha)
1.	Perkampungan	7.717,16
2.	Sawah	25.309,84
3.	Tegalan/kebun	11.659,79
4.	Perkebunan	2.606,18
5.	Ladang/huma	65,62
6.	Hutan Rakyat	2.398,16
7.	Hutan Negara	26.218,96
8.	Tambak	662,61
9.	Kolam/empang	38,29
10.	Rawa/danau	20,00
11.	Padang Pengembalaan/Rumput	143,28
12.	Sementara tidak diusahakan	9,50
13.	Lainnya	6.763,68
J u m l a h		836,13

Sumber : Daerah Dalam Angka (Kabupaten Dalam Angka) Tahun 2007

4. Kondisi Perekonomian

a. Struktur Pekonomian

1). Tingkat Inflasi

Inflasi pada dasarnya merupakan salah satu indikator pembangunan ekonomi. Inflasi sendiri diartikan sebagai suatu keadaan dimana harga-harga umum meningkat secara terus-menerus. Melalui kenaikan harga umum tersebut berarti semua unit ekonomi (konsumen dan produsen) akan membeli barang dengan jumlah sedikit tetapi dengan pengeluaran sama, sehingga mereka akan mengurangi konsumsi. Namun demikian inflasi yang

terlalu deras harus dihindari karena mengganggu struktur perekonomian, sehingga pembangunan justru akan berhenti. Disamping itu dengan inflasi yang terlalu besar juga akan merusak struktur upah, struktur harga dan menghentikan investasi yang digantikan oleh usaha spekulasi.

Laju inflasi Kabupaten Pekalongan tahun 2003 sampai dengan tahun 2007 menunjukkan angka yang fluktuatif. Pada tahun 2003 adalah 3,32% kemudian pada tahun 2005 naik secara signifikan menjadi 16,93% yang terutama disebabkan oleh meningkatnya pengeluaran biaya konsumsi masyarakat terutama untuk memenuhi kebutuhan bahan pangan dan transportasi sebagai akibat naiknya harga BBM. Namun pada tahun 2006 dan 2007 secara drastis turun menjadi 6,55% dan 5,35% yang disebabkan oleh kestabilan harga-harga komoditas.

Untuk lebih jelasnya bisa dilihat pada tabel :

Tabel 4.3

Laju Inflasi Tahun 2003 – 2007

Tahun	Laju Inflasi
2003	3,32%
2004	5,64%
2005	16,935
2006	6,55%

2007	5,35%
------	-------

Sumber : Bappeda Kab. Pekalongan 2003-2007

2). Investasi

Investasi atau penanaman modal merupakan determinan penting dalam pembentukan modal tetap bruto terhadap product domestic bruto (PDB) setiap tahunnya. Nilai investasi yang masuk ke Kabupaten Pekalongan pada dasarnya terdiri dari investasi Pemerintah melalui proyek-proyek yang bersifat belanja modal atau penambahan aset dan investasi yang berasal dari sektor swasta.

Kinerja investasi dari tahun ke tahun menunjukkan iklim investasi yang cukup baik. Pertumbuhan rata-rata jumlah industri besar, menengah dan kecil non PMA/PMDN, serta rumah tangga meningkat. Selengkapnya perkembangan jumlah dan nilai investasi dapat dilihat dalam tabel di bawah ini :

Tabel 4.4

Jumlah Investasi Menurut Kelompok Industri Tahun 2003-2007

No	Tahun	Tahun			
		Besar	Menengah	Kecil	Rmh Tangga
1.	2003	292.924.675	264.158.470	79.468.954	19.376.800
2.	2004	296.633.595	287.284.000	84.830.825	21.082.750
3.	2005	296.633.595	280.376.380	86.219.161	21.092.100
4.	2006	337.725.533	131.685.080	45.151.483	16.265.650

5.	2007	338.957.332	134.653.020	51.229.638	18.974.870
----	------	-------------	-------------	------------	------------

Sumber : Dinas Koperasi, Usaha Mikro, Kecil dan Menengah, Industri dan Perdagangan 2003-2007

Tabel di atas menggambarkan bahwa penanam investasi terbesar adalah kelompok industri besar. Hal ini merupakan konsekuensi dari pelaksanaan otonomi daerah, namun demikian karena kebutuhan untuk penyelenggaraan pemerintahan dan pembangunan semakin bertambah, maka perlu usaha untuk menarik investasi Pemerintah Pusat dan Provinsi. Guna mengakselerasi pertumbuhan investasi, maka berbagai hambatan dalam bidang investasi perlu dibenahi utamanya dalam hal penyederhanaan prosedur perijinan, kepastian hukum dan jaminan keamanan berinvestasi.

3). Nilai PDRB Kabupaten Pekalongan

Perkembangan PDRB secara agregat atas dasar harga berlaku tahun 2007 sebesar Rp 5.062.021,36 dan tahun 2006 sebesar Rp 4.568.471,02 sedangkan atas dasar harga konstan tahun 2007 Rp 2.833.078,05 dan tahun 2006 sebesar Rp 2.710.378,32.

Struktur ekonomi di Kabupaten Pekalongan hingga tahun 2007 masih didominasi oleh sektor industri pengolahan sebesar 27,91%, disusul sektor pertanian dengan kontribusi sebesar 20,02%. Sektor perdagangan, restoran dan hotel memberikan

kontribusi 18,99% dan jasa-jasa sebesar 15,91%. Namun sampai dengan tahun 2007, kondisi pertumbuhan ekonomi sektor pertambangan dan penggalian merupakan sektor yang mengalami pertumbuhan paling besar dibandingkan dengan sektor ekonomi lainnya yaitu sebesar 8,66%. Sedangkan sektor industri pengolahan merupakan sektor dengan pertumbuhan terendah yaitu sebesar 3,96%.

Tabel berikut menggambarkan pertumbuhan ekonomi dan distribusi persentase PDRB menurut lapangan usaha di Kabupaten Pekalongan tahun 2003 – 2007 :

Tabel 4.5
Pertumbuhan Ekonomi Menurut Lapangan Usaha
Di Kabupaten Pekalongan Atas Dasar Harga Berlaku Tahun
2003-2007

No.	Lapangan Usaha	2003	2004	2005	2006	2007

1.	Pertanian	8,27	7,36	13,26	19,12	10,83
2.	Pertambangan dan penggalian	9,44	10,50	26,94	16,40	15,18
3.	Industri pengolahan	7,34	8,81	19,31	13,50	9,91
4.	Listrik, Gas & Air Bersih	35,57	11,84	13,73	10,30	12,58
5.	Bangunan	7,83	9,76	14,39	14,93	13,23
6.	Perdagangan, hotel dan restoran	7,62	8,50	17,56	14,72	10,20
7.	Pengangkutan dan komunikasi	10,49	7,01	23,64	6,57	10,88
8.	Bank dan Lembaga Keuangan	9,41	12,54	26,87	19,60	11,86
9.	Jasa-jasa	820	14,47	24,06	11,39	11,44
Produk Domestik Regional Bruto		8,29	9,47	18,70	14,50	10,80

Sumber : Bappeda Kabupaten Pekalongan Tahun 2003-2007

Tabel di atas menunjukkan bahwa pertumbuhan ekonomi Kabupaten Pekalongan mencapai angka tertinggi selama lima tahun tersebut (2003-2007) adalah pada tahun 2005, kemudian menurun hingga tahun 2007. Namun demikian kalau dilihat dari pertumbuhan ekonomi atas dasar harga konstan maka dapat dilihat pada tabel berikut :

Tabel 4.6

Pertumbuhan Ekonomi Menurut Lapangan Usaha
Di Kabupaten Pekalongan Atas Dasar Harga Konstan 2000
Tahun 2003 – 2007

No.	Lapangan Usaha	2003	2004	2005	2006	2007
1.	Pertanian	4,54	4,50	6,08	4,78	4,56
2.	Pertambangan dan penggalian	4,28	1,86	8,56	9,24	8,66
3.	Industri pengolahan	2,23	3,23	2,05	3,31	3,69
4.	Listrik, Gas & Air Bersih	3,95	5,29	5,40	3,95	6,21
5.	Bangunan	2,67	3,90	-1,55	7,86	6,82
6.	Perdagangan, hotel dan restoran	3,05	3,67	2,82	3,81	3,96
7.	Pengangkutan dan komunikasi	6,38	2,21	1,06	0,47	4,60
8.	Bank dan Lembaga Keuangan	5,82	6,16	10,54	2,82	5,53
9.	Jasa-jasa	5,03	6,46	6,85	5,30	5,13
Produk Domestik Regional Bruto		3,66	4,39	3,98	4,21	4,53

Sumber : Bappeda Kabupaten Pekalongan Tahun 2003-2007

Berdasarkan harga konstan, pertumbuhan ekonomi Kabupaten Pekalongan menunjukkan angka yang cukup bagus karena selama 5 (lima) tahun tersebut terjadi penurunan hanya sekali pada tahun 2005 dan tahun berikutnya menunjukkan angka yang terus

meningkat. Hasil pertumbuhan ekonomi tersebut di atas memberikan kontribusi pada PDRB di Kabupaten Pekalongan yang distribusinya dapat dilihat sebagai berikut :

Tabel 4.7

Distribusi Prosentase PDRB Menurut Lapangan Usaha
Di Kabupaten Pekalongan Atas Dasar Harga Berlaku Tahun
2003-2007

No.	Lapangan Usaha	T a h u n				
		2003(%)	2004(%)	2005(%)	2006(%)	2007(%)
1.	Pertanian	20,56	20,16	19,24	20,01	20,02
2.	Pertambangan dan penggalian	1,06	1,07	1,14	1,16	1,21
3.		28,41	28,24	28,38	28,14	27,91
4.	Industri pengolahan Listrik,Gas dan air bersih	1,33	1,36	1,30	1,25	1,27
5.		5,83	5,85	5,63	5,65	5,78
6.	Bangunan Perdagangan, hotel dan restoran	19,55	19,38	19,19	19,23	19,13
7.		4,55	4,45	4,63	4,31	4,32
8.	Pengangkutan dan komunikasi Bank & Lembaga Keuangan Jasa-jasa	4,08	4,14	4,42	4,62	4,66
9.		14,69	15,36	16,05	15,61	15,70
T o t a l		100,00	100,00	100,00	100,00	100,00

Sumber : Bappeda Kabupaten Pekalongan 2003-2007

Tabel 4.8

Distribusi Prosentase PDRB Menurut Lapangan Usaha

Di Kabupaten Pekalongan Atas Dasar Harga Konstan 2000

Tahun 2003-2007

No.	Lapangan Usaha	T a h u n				
		2003(%)	2004(%)	2005(%)	2006(%)	2007(%)
1.	Pertanian	19,23	19,24	18,59	21,93	20,02
2.		0,94	0,94	0,93	1,08	1,21
3.	Pertambangan dan					
4.	penggalian	31,50	31,20	30,81	27,39	27,91
5.		0,83	0,84	1,03	1,02	1,29
6.	Industri pengolahan	4,49	4,48	4,51	5,53	5,93
7.	Listrik,Gas dan air	20,60	20,40	19,94	19,24	18,99
8.	bersih	4,05	3,94	4,84	4,11	4,35
9.	Bangunan Perdag-					
	angan, hotel dan restoran	4,68	4,77	4,78	4,37	4,65
	Pengangkutan dan					
	komunikasi	13,68	14,18	14,58	15,33	15,91
	Bank & Lembaga					
	Keuangan					
	Jasa-jasa					
	T o t a l	100,00	100,00	100,00	100,00	100,00

Sumber : Bappeda Kabupaten Pekalongan 2003-2007

Jadi laju pertumbuhan ekonomi di Kabupaten Pekalongan dapat dilihat dari pencapaian program prioritas pemulihan ekonomi yang tercermin dari berbagai indikator ekonomi.

Tabel berikut menjelaskan secara singkat dan indikator makro ekonomi di Kabupaten Pekalongan :

Tabel 4.9
Indikator Makro Ekonomi Kab.Pekalongan
Tahun 2003 – 2007

Indikator	Tahun				
	2003	2004	2005	2006	2007
Pertumbuhan Ekonomi	3,66	4,39	3,98	4,21	4,53
Tingkat Inflasi	3,32	5,64	16,93	6,55	5,35
PDRB ~Harga Berlaku ~Harga Konstan	3.472.097.579 962.618.071	3.814.807.957 1.001.446.106	4.656.616.980 1.035.450.341	4.568.471.020 2.710.378.320	5.062.021.360 2.833.078.050
Pendapatan per Kapita	3.545.356	3.887.882	4.671.990	5.135.641	5.629.209

Sumber : BPS Kab.Pekalongan 2003-2007

Tabel di atas menunjukkan bahwa pertumbuhan ekonomi relatif mengalami kenaikan, hanya di tahun 2005 mengalami penurunan. Belum optimal dan stabilnya pertumbuhan ekonomi ini disebabkan oleh kelesuan kegiatan ekonomi pada sektor riil serta kondisi makro ekonomi nasional, regional maupun global yang mengalami gejolak dan cenderung tidak stabil.

5. Kegiatan Usaha Sektor Perdagangan

Penelitian yang akan dilakukan berada dalam ranah sektor perdagangan oleh karena itu gambaran umum mengenai kegiatan usaha difokuskan pada sektor tersebut.

Dalam rangka pemerataan dan peningkatan pendapatan serta untuk meningkatkan iklim usaha maka sektor perdagangan perlu mendapatkan

perhatian. Kesempatan kerja yang dapat diberikan dari sektor ini selain bertujuan untuk mengurangi tingkat pengangguran juga dapat meningkatkan perekonomian dan kemandirian masyarakat.

Pembangunan sektor perdagangan untuk pemberdayaan usaha mikro, kecil dan menengah, penyediaan sarana dan prasarana pengembangan usaha dasar sebagai penyangga sumber pendapatan asli daerah, meningkatkan pengawasan terhadap peredaran barang dan jasa dalam rangka perlindungan konsumen.

Pembangunan sektor perdagangan juga diarahkan pada teriptanya sistem perdagangan yang makin efektif dan efisien. Sementara itu kegiatan perdagangan di Kabupaten Pekalongan ditandai dengan keberadaan pasar sebagai pusat bertemunya penjual dan pembeli.

Sedangkan untuk jumlah pasar tradisional yang ada di Kabupaten Pekalongan dapat dilihat pada tabel :

Tabel 4.10

Jumlah Pasar Tradisional Di Kabupaten Pekalongan Tahun 2007

No.	Nama Pasar	Kls	Luas Lahan (m ²)	Jumlah			Jumlah Pedagang		Fasilitas Yang Tersedia		
				Kios	Ruko	Loos	Aktif	Pasif	MCK	Parkir	TPS
1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12
1.	P.Wiradesa	I	18.490	258	46	59	1.674	104	2	2	-
2.	P.Kedungwuni	I	27.340	166	18	65	1.065	121	2	4	1
3.	P.Kajen +P.Hewan	I	8.645	168	-	20	1.342	156	2	2	1
4.	P.Kesesi	II	7.340	51	22	44	749	57	-	-	-
5.	P.Doro	II	1.415	46	-	42	525	61	1	1	-
6.	P.Bojong	II	3.880	62	-	23	571	62	1	1	1

7.	P.Sragi	II	2.540	69	-	8	569	62	1	1	1
8.	P.Wonopringgo	III	4.610	43	-	7	398	10	1	1	1
9.	P.Kranyar	III	5.895	84	-	12	366	14	1	1	1
10.	P.Tanjung	III	10.000	2	-	7	14	2	1	1	-
	JUMLAH		90.155	949	86	287	7.273	649			

Sumber : Dinas Pendapatan Daerah Kabupaten Pekalongan 2007

2. Lokasi Penelitian

a. Misi Organisasi

Misi menjelaskan tujuan organisasi atau mengapa organisasi harus melakukan apa yang dilakukannya (Bryson, 1995:67). Berkaitan dengan hal tersebut Bidang Pengelolaan Pasar sebelum tahun 2009 merupakan bagian dari Dinas Pendapatan Daerah (Dipenda) Kabupaten Pekalongan sehingga perlu memiliki misi yang telah dicanangkan Dinas Pendapatan Daerah (Dipenda) Kabupaten Pekalongan, yaitu :

1. Melaksanakan pendaftaran, pendataan, penetapan, penagihan, pnyetoran, pembukuan, dan pelaporan pajak/retribusi daerah.
2. Melaksanakan intensifikasi dan ekstensifikasi PAD.
3. Melaksanakan intensifikasi dan ekstensifikasi PBB.
4. Melaksanakan koordinasi ke Pemerintah Pusat, Provinsi dan Daerah lain.
5. Mewujudkan good governance dengan memberikan pelayanan prima kepada wajib pajak/retribusi.

6. Melaksanakan evaluasi dan koordinasi dengan instansi pemungut income.
7. Meningkatkan sarana dan prasarana kerja.
8. Melakukan urusan tata usaha.
9. Melaksanakan perumusan kebijakan teknis, pemberian bimbingan dan pembinaan koordinasi teknis dan tugas-tugas lain yang diberikan oleh Bupati sesuai dengan peraturan perundang-undangan yang berlaku.

Untuk tahun 2009 ke depan Bidang Pengelolaan Pasar seharusnya telah melakukan penyusunan dan penetapan misi yang lebih dekat dengan tujuan diselenggarakannya Bidang Pengelolaan Pasar pada Dinas Koperasi, Usaha Mikro, Kecil dan Menengah, Industri dan Perdagangan Kabupaten Pekalongan. Dalam menyusun misi, maka harus memperhatikan tujuan dibentuknya organisasi Dinas Koperasi, Usaha Mikro, Kecil dan Menengah, Industri dan Perdagangan Kabupaten Pekalongan, yaitu menyelenggarakan tugas pokok sebagaimana tersurat dalam Pasal 144 Peraturan Bupati Pekalongan, yaitu melaksanakan tugas urusan pemerintah daerah di bidang koperasi, usaha mikro, kecil dan menengah, industri dan perdagangan berdasarkan asas otonomi dan tugas pembantuan.

b. Mandat Organisasi

Mandat merupakan ketentuan apa yang perlu dilakukan dan tidak dilakukan oleh otoritas eksternal (Bryson, 1995:65). Mandat Dinas Koperasi, Usaha Mikro, Kecil dan Menengah, Industri dan Perdagangan Kabupaten Pekalongan berdasarkan Pasal 21 Peraturan Daerah Kabupaten Pekalongan Nomor 14 Tahun 2008, yaitu :

- a. Perumusan kebijaksanaan teknis di bidang koperasi, usaha mikro, kecil dan menengah, industri dan perdagangan.
 - b. Penyelenggaraan urusan pemerintahan dan pelayanan umum di bidang koperasi, usaha mikro, kecil dan menengah, industri dan perdagangan.
 - c. Penyelenggaraan dan pelaksanaan tugas di bidang koperasi, usaha mikro, kecil dan menengah, industri dan perdagangan.
 - d. Pelaksanaan tugas lain yang diberikan oleh Bupati sesuai dengan tugas dan fungsinya.
- c. Susunan Organisasi

Sektor retribusi pasar merupakan wewenang dan tanggung jawab Bidang Pengelolaan Pasar. Bidang ini sesuai Peraturan Pemerintah Nomor 38 Tahun 2007 tentang Pembagian Urusan Pemerintahan Antara Pemerintah, Pemerintahan Daerah Provinsi, Dan Pemerintahan Daerah Kabupaten/Kota, dan Peraturan Pemerintah Nomor 41 Tahun 2007 tentang Organisasi Perangkat Daerah merupakan urusan pengelolaan pasar serumpun dengan urusan koperasi, industri dan perdagangan

sehingga pembentukan organisasi dan tata kerja baru sesuai Peraturan Daerah Kabupaten Pekalongan Nomor 14 tahun 2008 tentang Organisasi dan Tata Kerja Dinas Daerah, bidang pengelolaan pasar merupakan bagian dari urusan perdagangan, sehingga pada pembentukan struktur organisasi dan tata kerja baru di lingkungan Pemerintah Kabupaten Pekalongan menyatu dengan urusan koperasi, industri dan perdagangan menjadi Dinas Koperasi, Usaha Mikro, Kecil dan Menengah, Industri dan Perdagangan.

Susunan organisasi dan tata kerja dinas baru ini dapat dijelaskan sebagai berikut:

1. Kepala Dinas yang berada di bawah dan bertanggung jawab kepada Bupati Pekalongan melalui Sekretaris Daerah.
2. Sekretariat, dipimpin oleh seorang Sekretaris yang berkedudukan di bawah dan bertanggung jawab kepada Kepala Dinas Koperasi, Usaha Mikro, Kecil dan Menengah, Industri dan Perdagangan.

Sekretariat terdiri dari :

- a. Subbagian Program
 - b. Subbagian Keuangan
 - c. Subbagian Umum dan Kepegawaian.
3. Bidang Koperasi, dipimpin oleh seorang Kepala Bidang yang berkedudukan di bawah dan bertanggung jawab kepada Kepala Dinas.

Bidang Koperasi terdiri dari :

- a. Seksi Bina Lembaga
 - b. Seksi Bina Usaha dan Pengelolaan Simpan Pinjam
 - c. Seksi fasilitasi Pembiayaan.
4. Bidang Usaha Mikro, Kecil dan Menengah dipimpin oleh seorang Kepala Bidang yang berkedudukan di bawah dan bertanggung jawab kepada Kepala Dinas.

Bidang Usaha Mikro, Kecil dan Menengah terdiri dari :

- a. Seksi Fasilitasi Pembiayaan
 - b. Seksi Kemitraan
 - c. Seksi Pembinaan dan Pengembangan Usaha Mikro, Kecil dan Menengah.
5. Bidang Industri dipimpin oleh seorang Kepala Bidang yang berkedudukan di bawah dan bertanggung jawab kepada Kepala Dinas.
- a. Seksi Industri Logam, Mesin, Elektro dan Aneka
 - b. Seksi Industri Kimia, Agro dan Hasil Hutan
 - c. Seksi Standarisasi dan Promosi Industri.
6. Bidang Perdagangan dipimpin oleh seorang Kepala Bidang yang berkedudukan di bawah dan bertanggung jawab kepada Kepala Dinas.

Bidang Perdagangan terdiri dari :

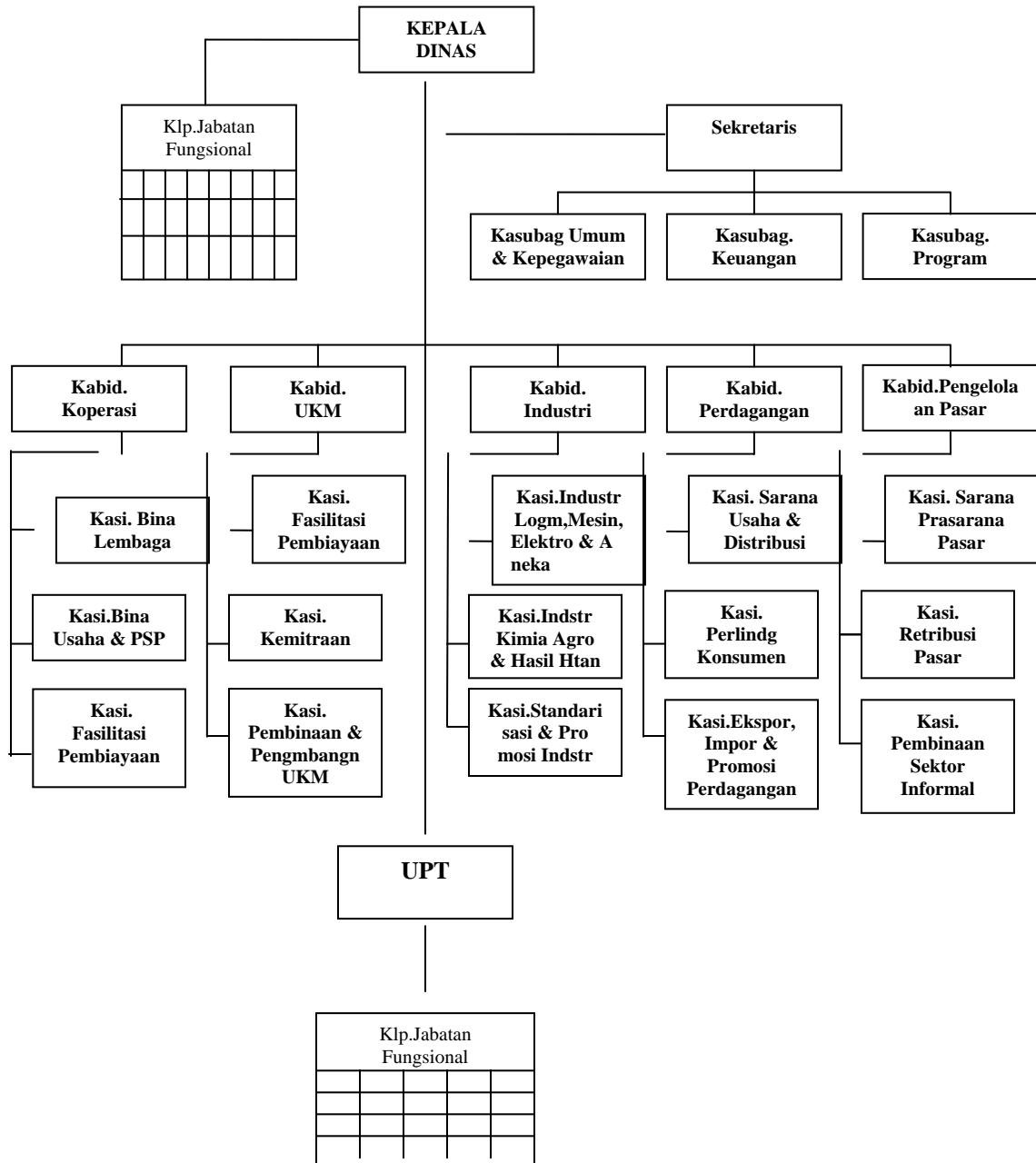
- a. Seksi Sarana Usaha dan Distribusi
 - b. Seksi Perlindungan Konsumen
 - c. Seksi Ekspor, Impor dan Promosi Perdagangan.
7. Bidang Pengelolaan Pasar dipimpin oleh seorang Kepala Bidang yang berkedudukan di bawah dan bertanggung jawab kepada Kepala Dinas.

Bidang Pengelolaan Pasar terdiri dari :

- a. Seksi Sarana dan Prasarana Pasar
 - b. Seksi Retribusi Pasar
 - c. Seksi Pembinaan Sektor Informal.
8. Unit Pelaksana Teknis, terdiri dari :
- a. Kepala
 - b. Subabag Tata Usaha
 - c. Kelompok Jabatan Fungsional

Untuk lebih jelasnya mengenai susunan organisasi Dinas Koperasi, Usaha Mikro, Kecil dan Menengah, Industri dan Perdagangan Kabupaten Pekalongan seperti yang terlampir sebagai berikut :

Bagan 4.1
Struktur Organisasi Dinas Koperasi, Usaha Mikro, Kecil dan Menengah, Industri dan Perdagangan Kabupaten Pekalongan



Sumber : Peraturan Daerah Kabupaten Pekalongan Nomor 14 Tahun 2008

Uraian tugas dan fungsi dari Bidang Pengelolaan Pasar beserta seksi-seksinya adalah sebagai berikut :

Bidang Pengelolaan pasar mempunyai tugas melaksanakan pengelolaan pasar yang meliputi pemeliharaan sarana, penarikan retribusi dan ketertiban pasar.

Dalam melaksanakan tugasnya, Bidang Pengelolaan Pasar mempunyai fungsi :

- a. pelaksanaan pemeliharaan sarana pasar yang meliputi bangunan kios, loos, pelataran, bangunan/saluran air, penerangan dan kebersihan pasar;
- b. pelaksanaan pengaturan dan perizinan pemakaian kios dan loos, keamanan, ketertiban dan kenyamanan pasar;
- c. pelaksanaan penyusunan target penerimaan pendapatan pasar, intensifikasi pemungutan, penyetoran dan pelaporan realisasi penerimaan pendapatan pasar;
- d. Pelaksanaan pengembangan dan penataan sektor informal;
- e. Pelaksanaan tugas-tugas lain yang diberikan oleh atasan sesuai dengan tugas dan fungsinya.

Seksi Sarana dan Prasaran Pasar memiliki tugas pokok melaksanakan pengaturan kios dan loos, keamanan, ketertiban, kenyamanan pasar serta pemeliharaan sarana pasar.

Uraian tugas seksi sarana dan prasaran pasar adalah :

- a. Penyusunan rencana kegiatan urusan dan prasarana pasar;

- b. Pengaturan, pemanfaatan dan pemeliharaan pasar beserta sarana dan prasarannya;
- c. Penyiapan bahan/materi dalam pengelolaan penggunaan toko, kios dan loos;
- d. Pengawasan, pemeliharaan, perbaikan bangunan pasar, sarana dan prasarannya;
- e. Penyiapan bahan rekomendasi pemrosesan pemasangan listrik, PDAM, telepon dan sarana lainnya;
- f. Pelaksanaan keamanan dan ketertiban serta kenyamanan pasar;
- g. Pengendalian, pembinaan, pengawasan, monitoring, evaluasi dari pelaksanaan kegiatan;
- h. Pelaksanaan tugas-tugas lain yang diberikan oleh atasan sesuai dengan bidang tugas dan fungsinya.

Seksi Retribusi Pasar memiliki tugas pokok melaksanakan penyusunan target penerimaan pendapatan pasar, intensifikasi pemungutan, pengawasan, penyetoran, dan pelaporan realisasi penerimaan pendapatan pasar.

Uraian tugas seksi retribusi pasar adalah :

- a. Penyusunan rencana kegiatan urusan retribusi pasar yang meliputi pengelolaan pungutan retribusi pasar, pengelolaan MCK pasar, pengelolaan kebersihan pasar, pengelolaan parkir di lingkungan pasar, perizinan dan kekayaan daerah;

- b. Penyusunan target penerimaan retribusi pasar dan kekayaan daerah dengan mengolah data potensi riil;
- c. Penyiapan bahan/materi dalam pengkajian penetapan dan obyek/pengenaan retribusi pasar;
- d. Pengelolaan pungutan/penagihan retribusi pasar, pengelolaan MCK pasar, pengelolaan kebersihan pasar, pengelolaan parkir di lingkungan pasar, perizinan dan kekayaan daerah;
- e. Pelaksanaan intensifikasi dan ekstensifikasi retribusi pasar dan kekayaan daerah;
- f. Pelaksanaan pengawasan dan penyetoran penerimaan retribusi pasar;
- g. Pelaksanaan pelaporan realisasi penerimaan retribusi pasar;
- h. Perencanaan dan pengawasan tata cara pemungutan retribusi pasar;
- i. Monitoring, evaluasi dan pelaporan dalam pelaksanaan kegiatan;
- j. Pelaksanaan tugas-tugas lain yang diberikan oleh atasan sesuai dengan bidang tugas dan fungsinya.

Seksi Pembinaan Sektor Informal memiliki tugas pokok melaksanakan perencanaan, pengembangan dan penataan sektor informal.

Uraian tugas seksi pembinaan sektor informal adalah :

- a. Penyusunan perencanaan, pengembangan dan penatausahaan sektor informal yang meliputi pedagang kaki lima, grosir, swalayan, pasar tiban dan sejenisnya;

- b. Penyusunan kegiatan urusan usaha sektor informal yang meliputi pedagang kaki lima, grosir, swalayan, pasar tiban dan sejenisnya;
 - c. Penyiapan bahan/materi pengkajian, regulasi di bidang pengelolaan, penataan, pengembangan dan penyuluhan sektor informal yang meliputi pedagang kaki lima dan sejenisnya;
 - d. Pelaksanaan pembinaan pedagang kaki lima dan sejenisnya;
 - e. Pelaksanaan koordinasi dengan paguyuban pedagang kaki lima dan pasar tiban;
 - f. Penyiapan bahan rekomendasi penentuan lokasi pasar tiban;
 - g. Pelaksanaan koordinasi dalam penertiban, pengendalian, pembinaan, pengawasan usaha sektor informal;
 - h. Monitoring, evaluasi dan pelaporan pelaksanaan kegiatan;
 - i. Pelaksanaan tugas-tugas lain yang diberikan oleh atasan sesuai dengan bidang tugas dan fungsinya.
- d. Kepegawaian

Pada akhir Tahun Anggaran 2008 keadaan dan jumlah pegawai di lingkungan Bidang Pengelola Pasar Dinas Koperasi, usaha Mikro, Kecil dan Menengah, Industri dan Perdagangan Kabupaten Pekalongan adalah sebagai berikut :

Tabel 4.11
Susunan Kepegawaian Menurut Jenis Kepegawaian
Bidang Pengelola Pasar Dinas Koperasi, usaha Mikro, Kecil dan Menengah,
Industri dan Perdagangan Kabupaten Pekalongan Per Desember 2008

JENIS KEPEGAWAIAN		JUMLAH (orang)	%
PEGAWAI ORGANIK	- Golongan III	22	17,06
	- Golongan II	41	31,78
	- Golongan I	23	17,83
	Jumlah	86	66,67
PEGAWAI NON ORGANIK	-Pegawai Tidak Tetap :		
	Staf Pasar	9	10,24
	Tenaga Kebersihan Pasar	33	20,48
	Tenaga Keamanan	1	1,21
	Jumlah	43	33,33
TOTAL		129	100,00

Sumber : Dinas Koperasi, Usaha Mikro, Kecil dan Menengah, Industri dan Perdagangan
Tahun 2008

Berdasarkan tabel di atas, dapat diketahui bahwa pegawai pada Dipenda Kota Bandar Lampung terdiri dari 66,67% pegawai organik dan sisanya sebesar 33,33% merupakan pegawai non organik. Pegawai organik terdiri dari 17,06% pegawai golongan III, 31,78% pegawai golongan II, dan 17,83% pegawai golongan I. Sedangkan pegawai non organik terdiri dari 10,24% staf pasar, 20,48% tenaga kebersihan pasar, dan 1,21% adalah tenaga keamanan.

Sedangkan menurut tingkat pendidikan formal maupun kursus/pendidikan teknik fungsional, pegawai Bidang Pengelolaan Pasar pada Dinas Koperasi, Usaha MikroKec, il dan Menengah, Industri dan Perdagangan Kabupaten Pekalongan dapat dilihat pada tabel berikut ini :

Tabel 4.12

Susunan Kepegawaian Menurut Tingkat Pendidikan Bidang Pengelolaan Pasar Per Desember 2008

Jenis Pendidikan	Jumlah	%
A. Pendidikan Formal		
Pasca Sarjana (S-2)	1	0,78
Sarjana (S-1)	10	7,75
Sarjana Muda (D-3)	3	2,33
SLTA	39	30,24
SLTP	53	41,09
SD	22	17,05
Jumlah	129	100,00

B. Kursus/Pendidikan Teknis		
Latihan Keuangan Daerah (LKD)	1	0,78
Kursus Keuangan Daerah (KKD)	1	0,78
Bendaharawan A	1	0,78
Bendaharawan B	-	-
Kursus Manajemen Proyek	4	3,10
Kursus Komputer	10	7,75
Penataran Manajemen Sektor Ekonomi Strategis (PMSES)	1	0,78
Penyusunan Target Retribusi Pasar	20	15,50
Jumlah	38	29,47

Sumber : Dinas Koperasi, Usaha Mikro, Kecil dan Menengah, Industri dan Perdagangan Tahun 2008

Dari tabel di atas terlihat bahwa pegawai Bidang Pengelolaan Pasar pada Dinas Koperasi, Usaha Mikro, Kecil dan Menengah, Industri dan Perdagangan Kabupaten Pekalongan sebagian besar memiliki tingkat pendidikan formal SLTP (41,09%), SLTA (30,24%) dan SD (17,05%), sedangkan selebihnya memiliki tingkat pendidikan Sarjana/S-1 (7,75%), Sarjana Muda/D-3 dan Pasca Sarjana/S-2 (0,78%). Sedangkan kursus/pendidikan fungsional telah diikuti oleh 29,47% pegawai di lingkungan Bidang Pengelolaan Pasar.

5. Realisasi Retribusi Pasar Kabupaten Pekalongan

Realisasi retribusi pasar daerah di Kabupaten Pekalongan selama lima tahun terakhir mengalami kondisi yang fluktuatif karena setelah terjadi kenaikan sebesar 11,73,% pada tahun 2003, kemudian selama dua tahun berturut-turut mengalami penurunan, namun tahun 200 terjadi kenaikan lagi

sebesar 10,46%, dan tahun berikutnya mengalami penurunan realisasi lagi. Mencermati keadaan yang demikian, maka bisa disimpulkan bahwa realisasi pendapatan dari retribusi pasar belum begitu menggembirakan, namun demikian kontribusi retribusi pasar tetap menempati posisi yang cukup strategis bagi pendapatan asli daerah Kabupaten Pekalongan.

Tabel 4.13
Realisasi Retribusi Pasar di Kabupaten Pekalongan
2003 – 2008

Tahun	Realisasi	% Kenaikan
2003	1.431.201.210,-	11,73 (150.284.100)
2004	1.482.394.970,-	3,58 (51.193.760)
2005	1.542.169.125,-	4,03 (59.774.155)
2006	1.703.564.815,-	10,46 (161.395.690)
2007	1.750.130.525,-	2,73 (46.565.710)
2008	1.730.062.529,-	-1,15 (-20.067.996)

Sumber : Laporan Hasil Kegiatan Bidang Pengelolaan Pasar 2003-2007

B. Hasil Penelitian

1. Penyajian Data

a. Manajemen Strategis

Manajemen strategis merupakan suatu seni dalam merencanakan, mengorganisasikan, melaksanakan, dan mengendalikan hal-hal strategis

dengan menggunakan kecakapan dan sumber daya suatu organisasi untuk mencapai suatu sasaran melalui hubungannya yang efektif dengan lingkungan dalam kondisi yang paling menguntungkan. Untuk itu setiap organisasi perlu menyusun suatu manajemen strategis sebagai gambaran arah dan tujuan dibentuknya suatu organisasi. Berikut ini dalam tabel 4.14 akan disajikan data jawaban informan terhadap aspek manajemen strategis dalam upaya peningkatan retribusi pasar.

Tabel 4.14
Aspek Manajemen Strategis dalam Upaya Peningkatan Pendapatan
Retribusi Pasar

No	Inti Pernyataan (Fenomena)	SJ		CJ		KJ		TJ	
		F	%	F	%	F	%	F	%
1.	Visi misi terkait upaya peningkatan pendapatan retribusi pasar	-	-	-	-	3	20	12	80
2.	Tupoksi instansi berwenang terkait dengan pengelolaan pasar	7	46	6	40	-	-	2	13
3.	Faktor-faktor internal yang dapat menghambat/mendorong upaya peningkatan pendapatan retribusi pasar	10	67	5	33	-	-	-	-
4.	Faktor-faktor eksternal yang dapat menghambat/mendorong upaya peningkatan pendapatan retribusi pasar.	10	67	5	33	-	-	-	-
5.	Penyusunan isu-isu dalam rangka meningkatkan pendapatan retribusi pasar.	-	-	3	20	10	67	2	13
6.	Merumuskan strategi dalam rangka meningkatkan pendapatan retribusi pasar.	3	20	10	67	-	-	2	13

Sumber : Data primer diolah

Tabel di atas menunjukkan bahwa item visi misi terkait upaya peningkatan pendapatan retribusi pasar sebagian besar informan (80%) menyatakan tidak jelas dengan visi misi dinas yang berkaitan dengan

upaya/cita-cita untuk meningkatkan pendapatan retribusi pasar, dan 20% informan lainnya menyatakan kurang jelas dengan visi misi dinas yang berkaitan dengan upaya/cita-cita untuk meningkatkan pendapatan retribusi pasar. Hal ini juga diungkapkan oleh sumber informan bahwa renstra (Rencana Strategis) SKPD belum memuat secara visi dan misi yang menggambarkan arah peningkatan retribusi. Satu hal yang dijadikan alasan kuat adalah seringnya terjadi perubahan SOT (struktur organisasi dan tata kerja) perangkat daerah dan bidang pengelolaan pasar juga secara faktual turut berganti-ganti SKPD sehingga menyulitkan penyusunan visi misi terkait dengan pengelolaan pasar secara umum dan upaya peningkatan retribusi pasar pada khususnya. Dari hasil *interview* dengan para informan dapat disimpulkan bahwa visi misi terkait dengan upaya peningkatan retribusi pasar di satuan kerja perangkat daerah penganggung pengelolaan pasar tidak jelas, sehingga perkembangan kegiatan peningkatan retribusi pasar dalam jangka panjang dan menengah tidak dapat dilihat proyeksinya. Gambaran secara jelas dapat dilihat pada jawaban para informan sebagaimana termuat pada lampiran tesis ini.

Pada item yang menggambarkan tentang tupoksi instansi berwenang terkait dengan pengelolaan pasar, tabel di atas menunjukkan bahwa terdapat 46% informan menyatakan bahwa tugas pokok dan fungsi terkait dengan pengelolaan pasar sangat jelas, 40% informan menyatakan tugas pokok dan fungsi terkait dengan pengelolaan pasar cukup jelas,

sedangkan hanya 13% informan menyatakan bahwa tugas pokok dan fungsi terkait dengan pengelolaan pasar tidak jelas. Informasi di atas menunjukkan bahwa sebagian besar informan (86%) memberikan keterangan bahwa tugas pokok dan fungsi dapat diketahui secara legal dan jelas. Para informan menyebutkan bahwa ada Perda dan Peraturan Bupati yang mengatur tugas pokok dan fungsi terkait dengan pengelolaan pasar. Dengan demikian dapat disimpulkan bahwa tugas pokok dan fungsi pengelolaan pasar telah diatur dalam dasar hukum yang jelas. Berkenaan dengan ietm ini, maka dukungan informasi para informan tersebut dapat dilihat secara jelas pada lampiran tesis.

Pada item yang mempertanyakan mengenai faktor-faktor internal yang dapat menghambat/mendorong upaya peningkatan pendapatan retribusi pasar sebagaimana dapat dilihat pada tabel di atas menunjukkan bahwa terdapat 12 orang (80%) informan menyatakan sangat jelas mengetahui faktor-faktor internal yang dapat menghambat/mendorong upaya peningkatan pendapatan retribusi pasar, seorang (7%) informan menyatakan cukup jelas mengetahui faktor-faktor internal yang dapat menghambat/ mendorong upaya peningkatan pendapatan retribusi pasar, sedangkan 2 rang (13%) informan menyatakan kurang jelas mengetahui faktor-faktor internal yang dapat menghambat/mendorong upaya peningkatan pendapatan retribusi pasar. Banyak informasi yang disebutkan oleh para informan mengenai faktor internal yang mampu

mendorong pendapatan retribusi pasar ini, diantaranya : sumber daya manusia yang optimal baik secara kualitatif maupun kuantitatif, tersedianya anggaran kesejahteraan pegawai, adanya Peraturan Daerah yang mengatur tentang retribusi pasar, pembagian tugas yang jelas, dan lain-lain. Sedangkan untuk faktor internal yang menghambat adalah merupakan faktor yang menjadi kelemahan, diantaranya diinformasikan para informan sebagai berikut : belum optimalnya jumlah dan kualitas pegawai, belum memadainya sarana dan prasarana, sikap mental, disiplin, motivasi kerja dan pemahaman terhadap tupoksi yang masih rendah, belum mampu menetapkan sanksi, data potensi yang kurang akurat, dan lain-lain. Jadi dapat disimpulkan bahwa faktor internal yang bisa menjadi kekuatan dan kelemahan dalam upaya peningkatan retribusi pasar dapat diketahui secara jelas dan hal tersebut artinya disadari betul para aparatur yang berada dilingkungan pengelolaan pasar. Informasi secara jelas dari para informan dapat dilihat pada lembar lampiran tesis.

Selanjutnya untuk item faktor-faktor eksternal yang dapat menghambat/mendorong upaya peningkatan pendapatan retribusi pasar terdapat terdapat 10 orang (67%) informan menyatakan sangat jelas mengetahui faktor-faktor eksternal yang dapat menghambat/mendorong upaya peningkatan pendapatan retribusi pasar, dan 5 orang (33%) informan menyatakan cukup jelas mengetahui faktor-faktor eksternal yang dapat menghambat/mendorong upaya peningkatan pendapatan

retribusi pasar. Jadi semua informan menyatakan mengetahui dengan jelas mengenai faktor-faktor eksternal yang dapat menghambat/mendorong upaya peningkatan pendapatan retribusi pasar. Dari informasi yang diperoleh dari informan faktor-faktor eksternal yang dapat mendorong upaya peningkatan pendapatan retribusi pasar, diantaranya adalah : kesempatan mengikuti pendidikan teknis/kursus bagi pegawai, Jumlah pedagang pasar yang terus meningkat dalam lima tahun terakhir, Adanya kesadaran membayar retribusi dari masyarakat, Masih ada obyek retribusi yang belum tergali, dan lain-lain. Sedangkan faktor-faktor eksternal yang dapat menghambat upaya peningkatan pendapatan retribusi pasar, diantaranya adalah : Maraknya Pasar Tiban, Kolusi dalam penetapan dan pemungutan, Instabilitas keamanan pasar, Keberatan terhadap penetapan retribusi pasar, Penghindaran pembayaran oleh wajib retribusi pasar, dan lain-lain. Dan hasil interview dapat disimak pada lembar lampiran tesis.

Untuk item penyusunan isu-isu dalam rangka meningkatkan pendapatan retribusi pasar, terdapat 3 orang (20%) informan menyatakan cukup jelas mengetahui penyusunan isu-isu dalam rangka meningkatkan pendapatan retribusi pasar, 10 orang (67%) informan menyatakan kurang jelas mengetahui penyusunan isu-isu dalam rangka meningkatkan pendapatan retribusi pasar, dan 2 orang (13%) informan menyatakan tidak jelas. Jadi dari hasil interview dengan para informan dapat

disimpulkan bahwa sebagian besar informan tidak mengerti dengan penyusunan isu-isu strategis terkait dengan upaya peningkatan retribusi pasar. Selengkapnya jawaban informan dapat dilihat pada lembar lampiran tesis.

Untuk item perumusan strategi dalam rangka meningkatkan pendapatan retribusi pasar, terdapat hanya 3 orang (20%) informan menyatakan sangat jelas mengetahui perumusan strategi dalam rangka meningkatkan pendapatan retribusi pasar, 10 orang (67%) informan menyatakan kurang jelas mengetahui perumusan strategi dalam rangka meningkatkan pendapatan retribusi pasar, dan 2 orang (13%) informan menyatakan tidak jelas mengetahui perumusan strategi dalam rangka meningkatkan pendapatan retribusi pasar. Dari hasil wawancara dengan para informan dapat disimpulkan bahwa sebagian besar informan tidak mengetahui secara jelas bagaimana perumusan strategi terkait dengan upaya peningkatan retribusi pasar. Untuk mengetahui jawaban dari informan secara lengkap mengenai item perumusan strategi ini dapat disimak pada lembaran lampiran tesis.

- b. Aspek Ekstensifikasi dalam rangka peningkatan pendapatan retribusi pasar.

Ekstensifikasi retribusi pasar merupakan suatu kondisi yang menekankan pada upaya peningkatan pendapatan retribusi pasar secara lebih luas daripada yang telah ada.

Ekstensifikasi dapat dilakukan dengan mengupayakan hal-hal seperti :

- a. Penambahan retribusi baru dengan menemukan wajib obyek retribusi baru.
- b. Menciptakan jenis retribusi baru, atau memperluas ruang lingkup retribusi pasar yang ada.

Berikut ini tabel 4.15 akan menyajikan data jawaban informan terhadap aspek ekstensifikasi dalam upaya peningkatan retribusi pasar.

Tabel 4.15
Aspek Ekstensifikasi dalam Upaya Peningkatan Pendapatan Retribusi
Pasar

No	Inti Pernyataan (Fenomena)	SJ		CJ		KJ		TJ	
		F	%	F	%	F	%	F	%
1.	Penambahan retribusi baru dengan menemukan wajib obyek retribusi baru.	15	100	-	-	-	-	-	-
2.	Menciptakan jenis retribusi baru, atau memperluas ruang lingkup retribusi pasar yang ada	2	13	-	-	-	-	13	87

Sumber : data primer diolah

Pada item adanya penambahan retribusi baru dengan menemukan wajib obyek retribusi baru diperoleh hasil bahwa seluruh informan (100%) informan menyatakan setuju dan sangat jelas bahwa setiap tahun pasti ada penambahan pedagang yang berarti menambah wajib retribusi

pasar baru. Hal tersebut sesuai dengan data sekunder yang diberikan oleh Bidang Pengelolaan Pasar pada Seksi Retribusi Pasar bahwa setiap tahun selalu ada peningkatan jumlah pedagang di pasar-pasar tradisional. Realita di lapangan juga menunjukkan bahwa target yang selalu ditetapkan dapat terpenuhi pada setiap tahun anggaran. Gambaran peningkatan jumlah pedagang dalam lima tahun terakhir dapat dilihat pada tabel berikut :

Tabel 4.16
Jumlah Peningkatan Pedagang Pasar Tradisional 2003-2007
Di Kabupaten Pekalongan

Tahun	Jumlah Pedagang	Peningkatan jumlah	% Kenaikan
2003	2.765		
2004	4.793	2.028	73,35
2005	6.955	2.162	45,11
2006	7.657	702	10,09

2007	7.922	265	3,46
------	-------	-----	------

Sumber : Data Diolah

Dari uraian di atas dapat disimpulkan dalam setiap tahun senantiasa terjadi penambahan jumlah wajib retribusi baru sebagaimana hasil interview dengan para informan dilapangan dan data yang tercatat pada Bidang Pengelolaan Pasar. Uraian jawaban para informan selengkapnya dapat disimak pada lembaran lampiran tesis.

Selanjutnya pada item penciptaan jenis retribusi baru, atau memperluas ruang lingkup retribusi pasar yang ada, diperoleh hasil bahwa 13 orang (87%) informan menyatakan tidak jelas kalau ada penambahan jenis/obyek retribusi pasar dan kemungkinan penambahan obyek retribusi pasar dalam lima tahun terakhir, sedangkan dua orang (13%) informan lain menyatakan kurang jelas kalau ada penambahan jenis/obyek retribusi pasar dan kemungkinan penambahan obyek retribusi pasar dalam lima tahun terakhir. Jadi dari hasil wawancara dengan para informan dapat disimpulkan bahwa hampir semua informan menyatakan bahwa tidak ada penciptaan jenis retribusi baru, atau perluasan ruang lingkup retribusi pasar yang ada. Hal tersebut diperkuat dengan tidak atau belum adanya perubahan peraturan terkait dengan retribusi pasar sejak tahun 2002. Jawaban para informan untuk item ini selengkapnya dapat disimak pada lampiran tesis.

- c. Aspek Intensifikasi dalam rangka peningkatan pendapatan retribusi pasar.

Intensifikasi retribusi pasar adalah suatu sistem dan upaya retribusi yang dimaksudkan untuk meningkatkan pendapatan retribusi pasar.

Intensifikasi dapat dilaksanakan dengan mengintensifkan hal-hal berikut :

- h. Intensifikasi perundang-undangan mengenai retribusi.
- i. Meningkatkan kepastian hukum.
- j. Mengintensifkan peraturan pelaksanaan.
- k. Meningkatkan mutu aparatur pengelola pasar.
- l. Meningkatkan fungsi dan menyesuaikan organ/struktur instansi pengelola retribusi sehingga sesuai dengan kebutuhan dan perkembangan teknologi.
- m. Memberantas pemalsuan terhadap retribusi pasar.
- n. Meningkatkan pengawasan terhadap pelaksanaan dan pematuhan peraturan retribusi dan melakukan pengawasan melekat.

Berikut ini tabel 4.17 akan menyajikan data jawaban informan terhadap aspek ekstensifikasi dalam upaya peningkatan retribusi pasar.

Tabel 4.17
Aspek Intensifikasi dalam Upaya Peningkatan Pendapatan Retribusi
Pasar

No	Inti Pernyataan (Fenomena)	SJ		CJ		KJ		TJ	
		F	%	F	%	F	%	F	%
1.	Penambahan jumlah peraturan perundang-undangan yang berlaku terkait dengan pengelolaan pasar dalam lima tahun terakhir	-	-	2	13	-	-	13	87
2.	Tugas dan tanggung jawab yang dijalankan instansi berwenang (bidang pengelolaan pasar) senantiasa berpedoman pada peraturan perundang-undangan yang ada.	11	73	-	-	-	-	4	27
3.	Peraturan yang ada dijalankan secara nyata di lapangan	11	73	-	-	-	-	4	27
4.	Kuantitas dan kualitas aparatur pengelola pasar dalam menunjang tugas-tugasnya.	11	73	-	-	-	-	4	27
5.	Kesesuaian struktur organisasi yang berlaku dengan tanggung jawab dan kewenangan pengelolaan pasar.	-	-	-	-	15	100	-	-
6.	Kesesuaian tugas/pekerjaan dengan pengetahuan/skill yang dimiliki	-	-	-	-	15	100	-	-
7.	Pembagian wewenang dalam pekerjaan	15	100	-	-	-	-	-	-
8.	Kemampuan struktur organisasi yang berlaku dalam memberikan ruang gerak pada birokrat di tingkat operasional	-	-	-	-	15	100	-	-
9.	Koordinasi dalam pekerjaan	-	-	-	-	15	100	-	-
10.	Kondisi sarana prasarana bidang pengelola pasar dalam menunjang tugas dan tanggung jawabnya.	-	-	-	-	15	100	-	-
11.	Penyelewengan dalam pemungutan retribusi pasar.	-	-	8	54	1	6	6	40
12.	Diskriminasi pemungutan	-	-	8	54	1	6	6	40
13.	Penegasan sanksi bagi birokrat/staf pelaksana dan wajib retribusi yang melakukan penyelewengan atau pelanggaran.	-	-	10	67	1	7	4	27
14.	Pelaksanaan pengawasan.	11	73	-	-	4	27	-	-

Sumber : Data primer diolah

Pada item penambahan jumlah peraturan perundang-undangan yang berlaku terkait dengan pengelolaan pasar dalam lima tahun terakhir, tabel di atas menunjukkan terdapat 13 orang (87%) informan menyatakan jelas tidak ada penambahan jumlah peraturan perundang-undangan yang berlaku terkait dengan pengelolaan pasar dalam lima tahun terakhir, sedangkan 2 orang (13%) informan lain menyatakan kurang setuju kalau ada penambahan jenis/obyek retribusi pasar dan kemungkinan penambahan obyek retribusi pasar dalam lima tahun terakhir. Jadi untuk item penambahan jumlah peraturan perundang-undangan yang berlaku terkait dengan pengelolaan pasar dalam lima tahun terakhir dapat disimpulkan bahwa sebagian besar informan menyatakan jelas tidak terjadi penambahan jumlah peraturan perundang-undangan yang berlaku terkait dengan pengelolaan pasar dalam lima tahun terakhir. Menurut para informan hal tersebut dikarenakan belum ada pembaharuan atau perubahan peraturan perundang-undangan baik dari pusat maupun daerah terkait dengan retribusi pasar (pengelolaan pasar) dalam lima tahun terakhir. Jawaban dari para informan dapat disimak selengkapnya pada lembar lampiran tesis.

Selanjutnya item tugas dan tanggung jawab yang dijalankan instansi berwenang (bidang pengelolaan pasar) apakah senantiasa berpedoman pada peraturan perundang-undangan yang ada, tabel di atas menunjukkan bahwa terdapat 11 orang (73%) informan menyatakan sangat jelas bahwa

tugas dan tanggung jawab yang dijalankan instansi berwenang (bidang pengelolaan pasar) senantiasa berpedoman pada peraturan perundang-undangan yang ada, sedangkan 4 orang (27%) informan lainnya menyatakan bahwa tidak ada kejelasan tugas dan tanggung jawab yang dijalankan instansi berwenang (bidang pengelolaan pasar) berpedoman pada peraturan perundang-undangan yang ada. Jadi dapat disimpulkan bahwa tugas dan tanggung jawab pengelolaan pasar telah dijalankan sesuai dengan pedoman peraturan perundang-undangan yang berlaku karena didukung oleh separo lebih jawaban informan. Jawaban selengkapnya dapat disimak pada lembar lampiran tesis.

Untuk item peraturan yang ada dijalankan secara nyata di lapangan, tabel di atas menunjukkan bahwa terdapat 11 orang (73%) informan menyatakan sangat jelas bahwa peraturan yang ada dijalankan secara nyata di lapangan karena peraturan yang mendasari pelaksanaan tugas sangat jelas jadi arah pelaksanaan tugas juga dapat diketahui secara detail, sedangkan 4 orang (27%) informan lainnya menyatakan bahwa peraturan yang ada dijalankan secara nyata di lapangan tidak jelas karena informan tidak pernah mendapatkan sosialisasi mengenai peraturan yang mendasari pelaksanaan tugas dalam pengelolaan pasar dan retribusi pasar. Jadi kesimpulan yang dapat diambil adalah bahwa dalam pelaksanaan tugas di lapangan telah didasarkan pada peraturan yang

berlaku. Jawaban selengkapnya dapat disimak dalam lembar lampiran tesis.

Pada item kuantitas dan kualitas aparatur pengelola pasar dalam menunjang tugas-tugasnya dari tabel di atas menunjukkan bahwa 11 orang (73%) informan menyatakan sangat jelas mengetahui mengenai kuantitas dan kualitas aparatur pengelola pasar dalam menunjang tugas-tugasnya, sedangkan 4 orang (27%) informan lain menyatakan tidak jelas mengetahui mengenai kuantitas dan kualitas aparatur pengelola pasar dalam menunjang tugas-tugasnya. Dari hasil interview kepada para informan di atas dapat disimpulkan bahwa kuantitas dan kualitas aparatur pengelola pasar dalam menunjang tugas-tugasnya dapat diketahui secara jelas. Lembar lampiran tesis akan menjelaskan jawaban para informan secara lengkap.

Hasil wawancara kepada para informan mengenai item kesesuaian struktur organisasi yang berlaku dengan tanggung jawab dan kewenangan pengelolaan pasar menunjukkan bahwa semua (100%) informan menyatakan struktur organisasi yang berlaku kurang menjelaskan atau kurang sesuai dengan tanggung jawab dan kewenangan pengelola pasar cukup berat karena beban kerja pengelolaan pasar cukup besar dan tanggung jawab yang besar terhadap pemenuhan target pendapatan asli daerah sehingga dituntut struktur organisasi yang terpisah agar pelaksanaan tanggung jawab dapat dilaksanakan secara optimal. Jadi

dapat disimpulkan bahwa struktur yang berlaku kurang sesuai dengan tanggung jawab memaksimalkan kontribusi pendapatan retribusi pasar terhadap pendapatan asli daerah. Jawaban para informan yang memperkuat kesimpulan tersebut dapat disimak pada lembar lampiran tesis.

Pada item kesesuaian tugas/pekerjaan dengan pengetahuan/skill yang dimiliki, diperoleh hasil informasi bahwa semua (100%) informan menyatakan kurang jelas tugas/pekerjaan dengan pengetahuan/skill yang dimiliki. Artinya bahwa kesimpulan yang bisa diambil dari pernyataan para informan tersebut pada tabel adalah latar belakang ilmu/pengetahuan dari aparatur bidang pengelolaan pasar kurang ada kesesuaian (atau kurang pas) dengan tugas/pekerjaan yang harus dijalankan. Jawaban selengkapnya dari para informan dapat dilihat dalam lampiran tesis.

Untuk item pembagian wewenang dalam pekerjaan, tabel di atas menunjukkan bahwa semua (100%) informan menyatakan sangat jelas dengan pembagian wewenang dalam pekerjaan karena telah ada peraturan yang mengatur struktur organisasi dan tata kerja dinas. Kesimpulan jawaban dari para informan menyatakan bahwa pembagian wewenang didasarkan pada tugas pokok dan fungsi dari bidang pengelolaan pasar yang termuat dalam Perda (Peraturan Daerah) dan Perbup (Peraturan Bupati). Namun untuk lebih jelasnya dapat dilihat jawaban selengkapnya dari para informan pada lembar lampiran tesis.

Untuk item kemampuan struktur organisasi yang berlaku dalam memberikan ruang gerak pada birokrat di tingkat operasional

Pada item pernyataan kemampuan struktur organisasi yang berlaku dalam memberikan ruang gerak pada birokrat di tingkat operasional, semua (100%) informan menyatakan bahwa kemampuan struktur organisasi yang berlaku kurang jelas dalam memberikan ruang gerak pada birokrat di tingkat operasional. Alasan yang diberikan oleh para informan karena banyak kebutuhan di tingkat operasional yang kurang terakomodir dalam anggaran belanja daerah. Jadi kesimpulan dari pernyataan informan terhadap item ini adalah struktur organisasi yang ada kurang mampu memberikan ruang gerak pada birokrat di tingkat operasional. Jawaban para informan selengkapnya dapat disimak pada lembar lampiran tesis.

Selanjutnya item pernyataan koordinasi dalam pekerjaan, semua (100%) informan menyatakan kurang jelas. Kekurangjelasan struktur organisasi banyak pengaruhnya terhadap jalannya koordinasi dalam pekerjaan. Seringnya terjadi perubahan struktur organisasi dan tata kerja dinas membawa pengaruh yang cukup signifikan dalam pelaksanaan tanggung jawab/pekerjaan. Jadi kesimpulannya bahwa telah terjadi kekurangjelasan koordinasi dalam pekerjaan bidang pengelolaan pasar dalam upaya peningkatan retribusi pasar. Jawaban informan selengkapnya dapat disimak pada lembar lampiran tesis.

Untuk item pernyataan kondisi sarana prasarana bidang pengelola pasar dalam menunjang tugas dan tanggung jawabnya, menunjukkan semua (100%) informan menyatakan bahwa sarana prasarana kerja yang ada kurang mendukung, artinya bahwa sarana prasarana yang ada kurang menunjang tugas dan tanggung jawabnya. Jadi kesimpulan dari pernyataan item ini adalah sarana prasarana yang ada kurang mendukung pelaksanaan tugas dari bidang pengelolaan pasar. Jawaban para informan selengkapnya dapat disimak pada lembar lampiran tesis.

Pada item pernyataan penyelewengan dalam pemungutan retribusi pasar, terdapat 8 orang (53%) informan menyatakan jelas bahwa terjadi penyelewengan dalam pemungutan retribusi pasar, 6 orang (40%) menyatakan tidak jelas kalau terjadi penyelewengan dalam pemungutan retribusi pasar, dan seorang (6%) informan lain menyatakan kurang jelas penyelewengan dalam pemungutan retribusi pasar. Jadi kesimpulan pernyataan item ini adalah bahwa telah terjadi penyelewengan dalam pemungutan retribusi pasar karena dinyatakan oleh sebagian besar informan. Jawaban para informan selengkapnya dapat disimak pada lembar lampiran tesis.

Untuk item pernyataan diskriminasi pemungutan, terdapat 8 orang (53%) informan menyatakan jelas bahwa terjadi diskriminasi diskriminasi pemungutan, 6 orang (40%) menyatakan tidak jelas kalau terjadi diskriminasi pemungutan, dan seorang (6%) informan lain

menyatakan kurang jelas kalau terjadi diskriminasi pemungutan. Jadi kesimpulannya, bahwa telah terjadi diskriminasi pemungutan retribusi pasar yang dilakukan oleh para petugas pemungut. Ada beberapa alasan yang diberikan oleh para informan mengenai bukti adanya diskriminasi ini, seperti alasan politis, personality, atau kultural. Informasi yang diberikan para informan dapat dilihat selengkapnya pada lembar lampiran tesis.

Untuk item pernyataan penegasan sanksi bagi birokrat/staf pelaksana dan wajib retribusi yang melakukan penyelewengan atau pelanggaran, ada 10 orang (67%) informan menyatakan jelas bahwa penegasan sanksi bagi birokrat/staf pelaksana dan wajib retribusi yang melakukan penyelewengan atau pelanggaran belum mampu ditegakkan, seorang (6%) informan menyatakan kurang jelas kalau penegasan sanksi bagi birokrat/staf pelaksana dan wajib retribusi yang melakukan penyelewengan atau pelanggaran belum ditegakkan, dan 4 orang (27%) informan menyatakan tidak jelas kalau penegasan sanksi bagi birokrat/staf pelaksana dan wajib retribusi yang melakukan penyelewengan atau pelanggaran belum ditegakkan. Jadi dapat disimpulkan bahwa selama ini belum ada penegasan sanksi bagi birokrat/staf pelaksana dan wajib retribusi yang melakukan penyelewengan atau pelanggaran. Informasi dari para informan dapat disimak selengkapnya pada lembar lampiran tesis.

Dan untuk item pernyataan pelaksanaan pengawasan, terdapat 11 orang (73%) informan menyatakan sangat jelas adanya pengawasan terkait dengan pelaksanaan retribusi pasar, dan 4 orang (27%) informan lainnya menyatakan kurang jelas dengan pengawasan terkait dengan retribusi pasar. Jadi kesimpulan dari item ini adalah bahwa pengawasan telah dilakukan baik yang berupa monitoring, evaluasi dan pengawasan instansi berwenang yang bersifat periodik maupun non-periodik (mendadak). Hasil wawancara dengan para informan dapat disimak dalam lembar lampiran tesis.

2. Analisis Data

Setelah penyajian data dilakukan, maka data-data tersebut akan dianalisis dengan berpedoman pada Gambar 2.1 Perencanaan Strategis untuk Organisasi dari Bryson and Roring (1987:10) sebagaimana dijelaskan dalam Bab II penulisan tesis ini. Langkah-langkah analisis sesuai perencanaan strategis tersebut adalah sebagai berikut :

9. Memprakarsai dan menyepakati suatu proses perencanaan strategis.

Tujuan langkah pertama adalah menegosiasikan kesepakatan dengan orang-orang penting pembuat keputusan (*decision maker*) atau pembentuk opini (*opinion leader*) internal (dan mungkin eksternal) tentang seluruh upaya perencanaan strategis dan langkah perencanaan yang terpenting.

Hasil penelitian di lapangan diperoleh informasi bahwa langkah ini telah berjalan karena dalam proses perencanaan strategis yang berlaku di instansi pemerintah atau Satuan Kerja Perangkat Daerah (SKPD) adalah dimilikinya Rencana Strategis SKPD. Untuk hal tersebut Rencana Strategis dari SKPD yang merupakan wadah dari Bidang Pengelolaan Pasar yang sejak bergabung dengan Dinas Pendapatan Daerah dan sekarang tergabung dalam Dinas Koperasi Usaha Mikro, Kecil dan Menengah, Industri dan Perdagangan Kabupaten Pekalongan telah ada. Proses penyusunan rencana strategis juga telah dilalui sesuai tata cara yang berlaku di lingkungan organisasi pemerintah, yaitu dengan mekanisme dua arah, yaitu *Bottom Up* dan *Top Down*. Dari bawah (*bottom up*) dimaksudkan untuk menampung kebutuhan dari bawah sesuai dengan kondisi dan potensi yang ada. dimulai dari musyawarah pembangunan di tingkat desa, kemudian dipadukan antar desa dibahas pada musyawarah pembangunan di tingkat kecamatan, untuk kemudian masing-masing kecamatan mengusulkan ke tingkat kabupaten. Sedangkan mekanisme *top down* atau dari atas (dinas teknis terkait) menyusun usulan sesuai data yang terhimpun dari bawah yang merupakan Rencana Kerja (Renja) SKPD untuk selanjutnya dibahas dalam suatu forum group discussion (FGD). FGD akan membahas usulan dari kecamatan dan dinas teknis terkait secara parsial sesuai dengan bidang teknis yang ada di Pemerintah Kabupaten Pekalongan. Hasil dari

FGD ini menjadi Rencana Strategis (bersifat lima tahunan) SKPD. Selanjutnya Rencana Strategis (Renstra) SKPD dipadukan menjadi Rencana Pembangunan Jangka Menengah Daerah (RPJMD) dan yang dirinci dalam rencana tahun menjadi Rencana Kerja Pemerintah Daerah. Guna mendapatkan legalitas, maka RPJMD ditetapkan dengan Peraturan Daerah dan RKPD ditetapkan dengan Peraturan Bupati. Namun demikian, visi yang berkaitan langsung dengan upaya peningkatan retribusi pasar belum jelas sama sekali. Menurut penulis, visi yang cukup bagus terkait dengan upaya peningkatan retribusi pasar ini adalah : "Tercapainya realisasi peningkatan pendapatan dari retribusi pasar sebesar 50% dalam jangka lima tahun dengan optimalisasi potensi yang ada". Visi ini mengandung asumsi bahwa target yang ingin dicapai selama lima tahun, dan realisasi penambahan pendapatan retribusi pasar ini bisa mencapai 10% setiap tahunnya sehingga persentase selisih realisasi dan target berada pada kisaran angka 5%. Angka tersebut cukup ideal karena banyak potensi pendapatan dari retribusi pasar yang belum berjalan secara optimal. Hal ini akan diterangkan pada analisa lebih lanjut.

10. Mengidentifikasi mandat organisasi.

Mandat formal dan informal yang ditempatkan pada organisasi adalah "keharusan" yang dihadapi organisasi. Mandat bertendensi kepada tugas pokok dan fungsi yang harus dijalankan Bidang Pengelolaan Pasar. Hasil

penelitian di lapangan (wawancara dengan informan) diperoleh informasi yang jelas mengenai tugas pokok dan fungsi terkait dengan pengelolaan pasar. Dari studi kepustakaan juga diperoleh hasil bahwa mandat (tugas pokok dan fungsi) dari Bidang Pengelolaan Pasar tercantum dalam Peraturan Daerah (Perda) Kabupaten Pekalongan Nomor 14 Tahun 2008 tentang Organisasi dan Tata Kerja Dinas Daerah dan Peraturan Bupati Pekalongan Nomor 24 Tahun 2008 tentang Penjabaran Tugas Pokok dan Fungsi Dinas Daerah.

Uraian tugas dan fungsi dari Bidang Pengelolaan Pasar beserta seksi-seksinya adalah sebagai berikut :

Bidang Pengelolaan pasar mempunyai tugas melaksanakan pengelolaan pasar yang meliputi pemeliharaan sarana, penarikan retribusi dan ketertiban pasar.

Dalam melaksanakan tugasnya, Bidang Pengelolaan Pasar mempunyai fungsi :

- f. pelaksanaan pemeliharaan sarana pasar yang meliputi bangunan kios, loos, pelataran, bangunan/saluran air, penerangan dan kebersihan pasar;
- g. pelaksanaan pengaturan dan perizinan pemakaian kios dan loos, keamanan, ketertiban dan kenyamanan pasar;

- h. pelaksanaan penyusunan target penerimaan pendapatan pasar, intensifikasi pemungutan, penyetoran dan pelaporan realisasi penerimaan pendapatan pasar;
- i. Pelaksanaan pengembangan dan penataan sektor informal;
- j. Pelaksanaan tugas-tugas lain yang diberikan oleh atasan sesuai dengan tugas dan fungsinya.

Seksi Sarana dan Prasaran Pasar memiliki tugas pokok melaksanakan pengaturan kios dan loos, keamanan, ketertiban, kenyamanan pasar serta pemeliharaan sarana pasar.

Uraian tugas seksi sarana dan prasaran pasar adalah :

- i. Penyusunan rencana kegiatan urusan dan prasarana pasar;
- j. Pengaturan, pemanfaatan dan pemeliharaan pasar beserta sarana dan prasarananya;
- k. Penyiapan bahan/materi dalam pengelolaan penggunaan toko, kios dan loos;
- l. Pengawasan, pemeliharaan, perbaikan bangunan pasar, sarana dan prasarananya;
- m. Penyiapan bahan rekomendasi pemrosesan pemasangan listrik, PDAM, telepon dan sarana lainnya;
- n. Pelaksanaan keamanan dan ketertiban serta kenyamanan pasar;
- o. Pengendalian, pembinaan, pengawasan, monitoring, evaluasi dari pelaksanaan kegiatan;

- p. Pelaksanaan tugas-tugas lain yang diberikan oleh atasan sesuai dengan bidang tugas dan fungsinya.

Seksi Retribusi Pasar memiliki tugas pokok melaksanakan penyusunan target penerimaan pendapatan pasar, intensifikasi pemungutan, pengawasan, penyeteran, dan pelaporan realisasi penerimaan pendapatan pasar.

Uraian tugas seksi retribusi pasar adalah :

- k. Penyusunan rencana kegiatan urusan retribusi pasar yang meliputi pengelolaan pungutan retribusi pasar, pengelolaan MCK pasar, pengelolaan kebersihan pasar, pengelolaan parkir di lingkungan pasar, perizinan dan kekayaan daerah;
- l. Penyusunan target penerimaan retribusi pasar dan kekayaan daerah dengan mengolah data potensi riil;
- m. Penyiapan bahan/materi dalam pengkajian penetapan dan obyek/pengenaan retribusi pasar;
- n. Pengelolaan pungutan/penagihan retribusi pasar, pengelolaan MCK pasar, pengelolaan kebersihan pasar, pengelolaan parkir di lingkungan pasar, perizinan dan kekayaan daerah;
- o. Pelaksanaan intensifikasi dan ekstensifikasi retribusi pasar dan kekayaan daerah;
- p. Pelaksanaan pengawasan dan penyeteran penerimaan retribusi pasar;
- q. Pelaksanaan pelaporan realisasi penerimaan retribusi pasar;

- r. Perencanaan dan pengawasan tata cara pemungutan retribusi pasar;
- s. Monitoring, evaluasi dan pelaporan dalam pelaksanaan kegiatan;
- t. Pelaksanaan tugas-tugas lain yang diberikan oleh atasan sesuai dengan bidang tugas dan fungsinya.

Seksi Pembinaan Sektor Informal memiliki tugas pokok melaksanakan perencanaan, pengembangan dan penataan sektor informal.

Uraian tugas seksi pembinaan sektor informal adalah :

- j. Penyusunan perencanaan, pengembangan dan penatausahaan sektor informal yang meliputi pedagang kaki lima, grosir, swalayan, pasar tiban dan sejenisnya;
- k. Penyusunan kegiatan urusan usaha sektor informal yang meliputi pedagang kaki lima, grosir, swalayan, pasar tiban dan sejenisnya;
- l. Penyiapan bahan/materi pengkajian, regulasi di bidang pengelolaan, penataan, pengembangan dan penyuluhan sektor informal yang meliputi pedagang kaki lima dan sejenisnya;
- m. Pelaksanaan pembinaan pedagang kaki lima dan sejenisnya;
- n. Pelaksanaan koordinasi dengan paguyuban pedagang kaki lima dan pasar tiban;
- o. Penyiapan bahan rekomendasi penentuan lokasi pasar tiban;
- p. Pelaksanaan koordinasi dalam penertiban, pengendalian, pembinaan, pengawasan usaha sektor informal;
- q. Monitoring, evaluasi dan pelaporan pelaksanaan kegiatan;

r. Pelaksanaan tugas-tugas lain yang diberikan oleh atasan sesuai dengan bidang tugas dan fungsinya.

Jadi mandat organisasi telah diuraikan secara jelas dalam bentuk hukum yang legal sebagaimana dituangkan dalam Peraturan Daerah dan Peraturan Bupati Pekalongan.

11. Memperjelas misi dan nilai-nilai organisasi.

Misi organisasi berkaitan erat dengan mandatnya, menyediakan *raison de^etre*-nya, pembenaran sosial bagi keberadaannya. Misi menjelaskan tujuan organisasi atau mengapa organisasi harus melakukan apa yang dilakukannya (Bryson, 1995:67). Wawancara dengan para informan diperoleh keterangan bahwa 80% menyatakan tidak jelas. Sejak lima tahun terakhir misi yang konkrit berkaitan dengan upaya peningkatan retribusi pasar belum ada, tetapi hanya tersirat dalam misi peningkatan PAD Kabupaten Pekalongan. Untuk itu penulis mencoba memberikan gambaran misi yang lebih konkrit berkaitan dengan upaya peningkatan pendapatan retribusi pasar, seperti :

1. Meningkatkan kualitas sumber daya manusia (pegawai organik maupun pegawai non-organik);
2. Mengoptimalkan obyek-obyek retribusi pasar lainnya yang belum tergali;
3. Melakukan optimalisasi pelaksanaan intensifikasi dan ekstensifikasi retribusi pasar;

4. Mengupayakan keseimbangan pendapatan retribusi pasar dengan anggaran bagi pemeliharaan dan penataan fasilitas pasar;
 5. Meningkatkan sarana dan prasarana kerja;
 6. Melakukan penerapan sanksi pengawasan yang lebih tegas dan jelas.
12. Menilai lingkungan eksternal : peluang dan ancaman.

Mengeksplorasi lingkungan di luar organisasi untuk mengidentifikasi peluang dan ancaman yang dihadapi organisasi.

Berdasarkan penelitian yang dilakukan sebagian besar informan (80%) menyatakan paham dengan faktor eksternal yang bisa menjadi peluang maupun ancaman dalam upaya peningkatan pendapatan retribusi pasar. Dari kumpulan informasi yang diperoleh dari hasil wawancara maupun dokumentasi di lapangan, maka dapat dijelaskan beberapa faktor eksternal yang mampu menjadi peluang bagi peningkatan pendapatan retribusi pasar, yaitu :

- a). Kesempatan mengikuti pendidikan teknis/kursus bagi pegawai

Hasil wawancara kepada para informan pada tabel 4.27 menunjukkan kondisi bahwa masih rendahnya kualitas pegawai di lingkungan bidang pengelolaan pasar. Disamping tabel 4.12 juga memberikan informasi bahwa jumlah pegawai yang telah mengikuti pendidikan teknis/kursus baru berkisar 29,47%, dengan demikian masih banyak pegawai yang belum mendapatkan kesempatan mengikuti pendidikan teknis (kursus/bimbingan teknis) berkaitan

dengan bidang tugasnya. Pendidikan teknis/kursus ini cukup penting karena akan mampu meningkatkan pengetahuan/wawasan terhadap pekerjaan yang harus dihadapi, sehingga bisa dikatakan kesempatan tersebut akan mampu meningkatkan motivasi kerja dan dengan demikian meningkat pula kualitas para pegawai. Oleh karena itu diharapkan 70,53% pegawai yang belum mendapatkan kesempatan mengikuti pendidikan teknis mestinya secara bertahap akan memperoleh juga bila ada kesempatan di waktu-waktu yang akan datang.

- b). Jumlah pedagang pasar yang terus meningkat dalam lima tahun terakhir.

Hasil wawancara yang diberikan oleh para informan pada tabel 4.20. Semua informan (100%) menyatakan bahwa setiap tahun terjadi penambahan jumlah wajib retribusi pasar. Faktor ini menjadi pendorong untuk terus meningkatnya pendapatan retribusi pasar. Data mengenai peningkatan jumlah pedagang selama lima tahun terakhir dapat dilihat sebagai berikut:

Tabel 4.18
Jumlah Peningkatan Pedagang Pasar Tradisional 2003-2007
Di Kabupaten Pekalongan

Tahun	Jumlah Pedagang	Peningkatan jumlah	% Kenaikan
2003	2.765		
2004	4.793	2.028	73,35
2005	6.955	2.162	45,11
2006	7.657	702	10,09
2007	7.922	265	3,46

Sumber : Data Diolah

Tabel di atas menunjukkan bahwa jumlah pedagang pasar masih terus meningkat dalam lima tahun terakhir. Hal ini merupakan peluang yang amat bagus Pemerintah Kabupaten Pekalongan untuk terus meningkatkan pelayanan fasilitasi kepada wajib retribusi agar jumlah pedagang terus meningkat kembali karena peningkatan jumlah pedagang berarti peningkatan potensi pendapatan retribusi pasar.

- c). Adanya kesadaran membayar retribusi dari masyarakat

Hasil wawancara dengan para informan pada tabel 4.17 menunjukkan bahwa 67% informan mengenathui fantor eksternal yang mempengaruhi

pendapatan retribusi pasar. Salah satu dari faktor tersebut adalah kesadaran masyarakat (pedagang) dalam membayar retribusi. Jadi dapat dikatakan bahwa kesadaran masyarakat dalam hal ini wajib retribusi pasar juga salah satu faktor peluang yang mampu meningkatkan pendapatan retribusi pasar. Terpenuhinya target perolehan retribusi pasar sebagaimana dapat dilihat pada tabel 4.19 menunjukkan bukti bahwa kesadaran masyarakat dalam membayar retribusi pasar sudah bagus. Namun demikian retribusi yang naik dari tahun ke tahun mengikuti target yang di tetapkan oleh Pemerintah Daerah dan DPRD Kabupaten Pekalongan perlu dicermati karena kenaikan retribusi yang dilakukan para pemungut retribusi seharusnya disertai dengan penyesuaian aturan-aturan yang diberlakukan.

d). Masih ada obyek retribusi yang belum tergali

Penelitian di lapangan menunjukkan bahwa ada 87% informan menyatakan bahwa selama lima tahun terakhir tidak ada penambahan obyek retribusi pasar (tabel 4.20), namun justru ada beberapa obyek retribusi yang belum tergali sama sekali seperti pemberhentian kendaraan di emplassment pasar untuk bongkar barang, biaya cetak dan administrasi, dan biaya pelimpahan. Jadi berdasarkan realita tersebut masih ada peluang pendapatan retribusi yang bisa diupayakan secara optimal.

Hampir seluruh pasar tradisional belum intensif mengupayakan berjalannya pungutan obyek-obyek retribusi pasar yang belum tergali. Informasi yang diperoleh secara langsung di pasar-pasar yang menjadi salah sasaran utama penelitian, diketahui bahwa belum sepenuhnya obyek retribusi yang diamanatkan Perda Kabupaten Pekalongan Nomor 14 Tahun 2002 tentang Retribusi Pasar telah dilaksanakan secara menyeluruh. Jadi masih ada beberapa obyek retribusi yang belum secara intensif dipungut dari wajib retribusi. Lampiran Perda Nomor 14 Tahun 2002 tentang Retribusi Pasar disebutkan bahwa tarif retribusi pasar dipungut dari kegiatan-kegiatan yang meliputi :

- Pendasaran tetap (ruko, toko, dan loos dihitung per m,
- Pendasaran di luar kios/loos,
- Pemberhentian kendaraan di emplasement pasar untuk bongkar barang,
- Sewa ruko, kios, toko per m²,
- Kegiatan dagang di luar pasar radius 1.000 m²
- Biaya cetak dan administrasi (KTP baru dan perpanjangan),
- Biaya pelimpahan (jual beli dan pelimpahan ruko/toko/kios/loos),
- Kebersihan pasar per pedagang.

Jadi berdasarkan uraian di atas masih ada beberapa obyek retribusi pasar yang belum tergali secara intensif seperti

pemberhentian kendaraan di emplasment pasar untuk bongkar barang, biaya cetak dan administrasi, dan biaya pelimpahan.

e). Kemajuan ilmu dan teknologi

Semakin majunya ilmu dan teknologi merupakan peluang bagi Bidang Pengelolaan Pasar Dinas Koperasi, Usaha Mikro, Kecil dan Menengah, Industri dan Perdagangan Kabupaten Pekalongan untuk meningkatkan retribusi daerah. Salah satu bentuk realisasinya adalah dengan penggunaan sistem komputerisasi yang akan meningkatkan efisiensi organisasi dan meningkatkan pelayanan kepada masyarakat. Karena fakta yang ada bahwa sarana prasarana Bidang Pengelolaan Pasar masih jauh dari memadai dalam menunjang tugas dan tanggung jawabnya.

Jadi pemanfaatan kemajuan ilmu dan teknologi bisa menjadi peluang untuk meningkatkan kinerja Bidang Pengelolaan pasar dalam upaya meningkatkan pendapatan retribusi pasar.

f). Kerjasama dengan pihak swasta baik dalam pengelolaan retribusi pasar

Kerjasama dengan pihak swasta, dengan cara memberikan sebagian atau seluruhnya tugas pengelolaan maupun pemungutan retribusi pasar dapat menjadi peluang dalam meningkatkan efektifitas dan efisiensi. Peluang kerjasama pada jenis retribusi yang lain bisa juga dilakukan sejauh memberi manfaat bagi masyarakat dan pemerintah setempat.

Sejauh ini kerjasama dengan pihak swasta, dengan cara memberikan sebagian atau seluruhnya tugas pengelolaan maupun pemungutan retribusi pasar belum pernah menjadi wacana bagi Pemda Kabupaten Pekalongan pada umumnya dan Bidang Pengelolaan Pasar pada khususnya. Banyak yang harus dipertimbangkan untuk menuju kesana. Karena segala sesuatu pasti ada baik dan buruknya. Namun demikian faktor ini bisa menjadi peluang agar pelayanan fasilitasi retribusi pasar makin profesional.

Sebagai contoh adalah pengelolaan retribusi parkir di DKI Jakarta yang dilakukan dengan bekerja sama dengan pihak swasta, ternyata berhasil meningkatkan penerimaan daerah dari sektor retribusi parkir serta meningkatkan efektifitas dan efisiensi karena hal tersebut berarti mengurangi beban tugas pemerintah daerah.

~ Faktor-faktor eksternal yang dapat menghambat upaya peningkatan pendapatan retribusi pasar, seperti :

a). Maraknya Pasar Tiban

Pasar tiban telah berlangsung lebih dari dua tahun dan setiap hari ada serta semakin marak hampir di 50% desa/kelurahan yang ada di Kabupaten Pekalongan.

Secara langsung Pasar Tiban menjadi salah factor yang meresahkan para pedagang di pasar tradisional karena ternyata

kehadiran pasar tiban bisa mempengaruhi omset penjualan mereka sehingga menjadi ancaman bagi pasar tradisional, karena terjadinya realita sebagai berikut :

- Banyak pedagang pasar tradisional yang beralih tempat dan bergabung di pasar tiban,
- Hingga saat ini tidak ada pungutan retribusi karena hingga saat ini belum ada aturan yang mendasari pungutan retribusi bagi pasar tiban;
- Harga barang di pasar tiban lebih murah di bandingkan dengan harga barang di pasar tradisional sehingga pembeli lebih suka berbelanja di pasar tiban.
- Pasar tiban belum ditata secara legal dengan aturan-aturan.

Jadi analisa yang diberikan dari uraian di atas adalah bahwa kehadiran pasar tiban terkait dengan upaya peningkatan pendapatan dari retribusi pasar jelas bisa menjadi suatu ancaman karena berdampak pada terjadinya pengalihan para pedagang dari pasar ke pasar tiban. Pada akhirnya dengan makin berkurangnya jumlah pedagang di pasar-pasar tradisional maka akan mengurangi pendapatan retribusi pasar sehingga kehadirannya harus segera mendapatkan perhatian serius. Mestinya, justru kehadiran pasar tiban membawa manfaat dari sisi yang lain dan

mampu memberi kontribusi finansial kepada Pemerintah Kabupaten Pekalongan.

b). Kolusi dalam penetapan dan pemungutan

Kegiatan kolusi ternyata terjadi pula dalam pemungutan retribusi pasar di Kabupaten Pekalongan. Penelitian langsung di lapangan melalui pengamatan dan wawancara diperoleh informasi, bahwa terdapat kegiatan kolusi dalam pemungutan retribusi karena beberapa pemilik kios/toko merupakan orang-orang yang dekat dengan tokoh masyarakat/pejabat pemerintah. Besarnya pungutan retribusi bisa dimainkan oleh para pegawai/petugas pasar, sehingga sering kali mekanisme pungutan keluar dari aturan yang ada.

c). Krisis kepercayaan terhadap Pemda

Berdasarkan informasi di lapangan diperoleh keterangan terjadinya krisis kepercayaan terhadap Pemerintah Daerah karena sikap dari pegawai/petugas pasar dalam melaksanakan tugas/tanggung jawabnya.

Lemahnya penegakan hukum bagi pelanggaran yang dilakukan pegawai/petugas dan/atau wajib retribusi menyebabkan nuansa *deconfident* terhadap pemerintah sehingga kondisi tersebut justru membuka peluang bagi keduanya untuk melakukan pelanggaran-pelanggaran. Disamping itu peran APPSI yang seharusnya dapat

menjadi jembatan tersalurkannya aspirasi dari para pedagang, selama ini belum mendapatkan perannya dalam proses pengambilan keputusan berkaitan dengan penataan dan pengelolaan pasar sesuai yang dibutuhkan dan diharapkan oleh wajib retribusi.

d). Instabilitas keamanan

Pasar ternyata menjadi tempat yang kurang aman untuk menyimpan barang-barang dagangan, padahal para pedagang yang menempati kios, toko/ruko jelas tidak mungkin untuk membawa barang-barang dagangan ke rumah bila tidak ada tujuan tertentu. Walaupun tidak seberapa banyak yang diambil, namun sering terjadi. Sebagian besar pedagang mengalami hal ini. Kondisi ini dianggap wajar karena jumlah pegawai di bidang pengelolaan pasar secara keseluruhan berjumlah 129 orang. Dari jumlah tersebut hanya 1,21% adalah tenaga keamanan pasar. Jadi jumlah pegawai untuk keamanan pasar yang sangat terbatas tersebut menyebabkan seringnya terjadinya instabilitas keamanan di pasar-pasar.

Selama ini masalah keamanan di pasar belum sepenuhnya mendapatkan perhatian dan penanganan dari pemerintah daerah, sehingga mengantisipasi keamanan di pasar diambil kebijakan

bahwa keamanan pasar diserahkan kepada APPSI sebagai bentuk tanggung jawab bersama antara masyarakat dan pemerintah.

e). Keberatan terhadap penetapan retribusi pasar

Keberatan terhadap penetapan retribusi pasar ini sebenarnya karena kurangnya sosialisasi Bidang Pengelolaan Pasar terhadap Perda Retribusi Pasar yang berlaku baik kepada pegawai/petugas pasar maupun wajib retribusi. Kurangnya pengetahuan/wawasan petugas menjadikan mereka seperti robot dalam melakukan pekerjaannya diperberat lagi kualitas sumber daya manusianya juga kurang. Jadi apa pun yang diperintah atasan tanpa dipikir atau dipahami dan tanpa dikonfirmasi dengan aturan yang berlaku langsung dilaksanakan saja.

Informasi dari pedagang maupun APPSI yang diperoleh kenyataan bawa hampir tidak pernah ada sosialisasi mengenai aturan-aturan berkenaan dengan retribusi pasar. Hal ini menunjukkan bahwa sosialisasi terhadap aturan-aturan terkait dengan retribusi pasar masih lemah. Demikian juga kurangnya respon para petugas pemungut terhadap pemahaman aturan-aturan yang berlaku menyebabkan pekerjaan yang dilaksanakan kurang dipahami secara baik, sehingga-sehingga adanya perubahan-

perubahan aturan tak juga dimengerti keberadaannya. Jadi hal tersebut menjadi bukti bahwa aturan mengenai retribusi pasar yang berlaku tidak mereka pahami secara baik.

f). Penghindaran pembayaran oleh wajib retribusi pasar

Penelitian di lapangan diperoleh informasi, bahwa ada beberapa ruko yang selama ini enggan membayar retribusi, alasan yang tidak jelas seperti pemiliknya tidak pernah ada di tempat sering dilontarkan penunggu ruko tersebut. Setiap kali petugas pemungut datang yang ada hanya pelayan/penunggu ruko sedangkan majikan tidak ada. Berulang kali petugas mendatangi ruko-ruko tersebut tapi hasilnya nihil. Sejauh ini pihak pasar tidak mengenakan sanksi apa-apa.

Sikap penghindaran pembayar retribusi pasar ini bisa menyebabkan kecemburuan bagi wajib retribusi lainnya karena tidak membayarkan pun tidak akan dikenakan sanksi.

13. Menilai lingkungan internal : kekuatan dan kelemahan.

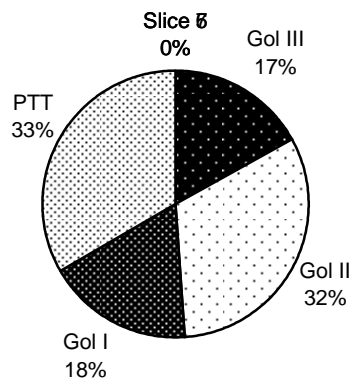
Untuk mengenali kekuasaan dan kelemahan internal, organisasi dapat memantau sumber daya (*inputs*), strategi sekarang (*process*), dan kinerja (*outputs*). Hasil wawancara dengan para informan, diperoleh hasil bahwa 80% informan menyatakan sangat jelas mengetahui faktor-faktor internal yang dapat menghambat/mendorong upaya peningkatan pendapatan retribusi pasar sebagaimana dapat disimak pada tabel 4.16. Beberapa

faktor internal yang mampu mendorong upaya peningkatan pendapatan retribusi pasar hasil eksplorasi informasi dari para informan terpilih adalah sebagai berikut :

a. Tersedianya sumber daya manusia

Sumber daya manusia merupakan tenaga operasional utama yang menentukan apakah organisasi tersebut dapat berjalan dan berkembang dengan baik. Dan Pemerintah Kabupaten Pekalongan telah menyadari hal tersebut dan khususnya bagi Bidang Pengelolaan Pasar pada Dinas Koperasi, Usaha Mikro, Kecil dan Menengah, Industri dan Perdagangan Kabupaten Pekalongan telah dilakukan penempatan pegawai, dengan kondisi yang dapat dilihat pada gambar berikut ini :

Gambar 4.1
Komposisi Pegawai Menurut Jenis Kepegawaian Bidang
Pengelolaan Pasar Tahun 2008

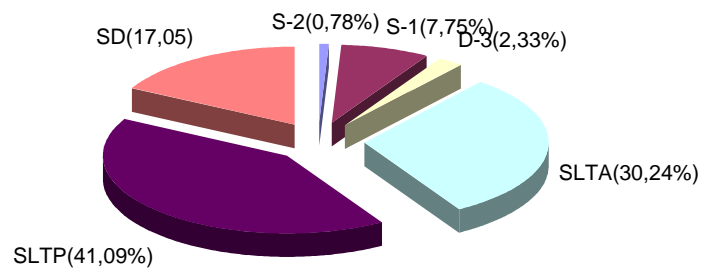


Sumber : data diolah

Gambar 4.1, memberikan gambaran bahwa pegawai pada Bidang Pengelolaan Pasar pada Dinas Koperasi, Usaha Mikro, Kecil dan Menengah, Industri dan Perdagangan Kabupaten Pekalongan terdiri dari 66,67% pegawai organik dan sisanya sebesar 33,33% merupakan pegawai non organik/PTT (pegawai tidak tetap). Pegawai organik terdiri dari 25,59% pegawai golongan III, 47,67% pegawai golongan II dan hanya 26,74% pegawai golongan I. Sedangkan pegawai non organik terdiri dari 33 orang tenaga kebersihan pasar (76,74%), 1 orang tenaga keamanan (2,33%) dan 9 orang staf administrasi pasar (20,93%).

Gambar 4.2

Komposisi Pegawai Menurut Tingkat Pendidikan
Bidang Pengelolaan Pasar Dinas Koperasi, Usaha Mikro, Kecil dan
Menengah, Industri dan Perdagangan Kabupaten Pekalongan Tahun
2008



Sumber : data diolah

Gambar 4.2 memperlihatkan bahwa pegawai Bidang Pengelolaan Pasar pada Dinas Koperasi, Usaha Mikro, Kecil dan Menengah, Industri dan Perdagangan Kabupaten Pekalongan sebagian besar memiliki tingkat pendidikan formal SLTP (41,09,05%), kemudian SLTA (30,24%), SD (17,05%), dan Sarjana/S-1 (7,75%), sedangkan selebihnya memiliki tingkat pendidikan Sarjana Muda/D3 (2,33%) dan Pasca Sarjana/S-2 (0,78%). Sedangkan kursus/pendidikan fungsional telah diikuti oleh 25,29% pegawai Bidang Pengelolaan Pasar pada Dinas Koperasi, Usaha Mikro, Kecil dan Menengah, Industri dan Perdagangan Kabupaten Pekalongan.

Realita menunjukkan bahwa secara kualitas sumber daya manusia yang ada belum mampu menunjang pekerjaan secara optimal karena separo lebih (58,1%) pegawai yang ada hanya lulusan SD dan SLTP. Sedangkan secara kuantitatif, staf di bidang pengelolaan pasar ini masih dirasakan kurang mengingat tanggung jawab yang besar dari bidang pengelolaan pasar ini yang berkaitan dengan target

pendapatan dari retribusi pasar dalam memberikan kontribusinya yang signifikan pada PAD Kabupaten Pekalongan

Dari uraian dapat ditegaskan bahwa adanya sumber daya manusia merupakan faktor penentu tegaknya suatu organisasi, sehingga sumber daya manusia baik kualitas maupun kuantitas menjadi kekuatan yang harus dipenuhi oleh organisasi.

b. Tersedianya anggaran kesejahteraan pegawai

Tersedianya anggaran yang mencukupi akan memungkinkan bidang pengelolaan pasar untuk mengembangkan dirinya, termasuk di dalamnya pemberian insentif kepada para pegawai, dimaksudkan agar mampu meningkatkan motivasi kerja pegawai.

Untuk insentif di lingkungan Pemerintah Kabupaten Pekalongan, setiap pejabat eselon III/b (Kepala Bidang) menerima Rp. 350.000,00/bulan, pejabat eselon IV/a (Kepala seksi dan Kepala UPT Pasar) Rp. 300.000,00/bulan, pegawai golongan III Rp. 180.000,00/bulan dan pegawai golongan II menerima insentif sebesar Rp. 150.000,00/bulan. Insentif hanya diperuntukkan bagi pegawai organik sedangkan pegawai non-organik tidak mendapatkan insentif.

Disamping insentif ada anggaran operasional lain yang rutin diterimakan kepada pegawai Bidang Pengelolaan Pasar berupa dana operasional yang berupa perjalanan dinas atau “uang bensin” dalam

rangka melakukan monitoring dan evaluasi ke pasar-pasar umum (bagi PNS yang ada di kantor)

Analisa dari beberapa masukan wawancara di atas bahwa adanya anggaran untuk insentif ini diharapkan mampu meningkatkan motivasi kerja pegawai, sehingga merupakan salah satu faktor yang mampu menjadi kekuatan organisasi.

c. Adanya Peraturan Daerah yang mengatur

Di Kabupaten Pekalongan, pelaksanaan pemungutan retribusi pasar telah di atur dalam Peraturan Daerah (Perda) Nomor 14 tahun 2002 tentang Retribusi Pasar. Perda tersebut mengatur besaran tarif retribusi yang dipungut kepada para pedagang sesuai dengan klasifikasi pasar.

Perda tersebut juga menjadi pedoman dalam rangka penetapan sanksi yang dapat dikenakan kepada para wajib retribusi bila terjadi pelanggaran atau penyelewengan terkait dengan pelaksanaan pemungutan retribusi pasar. Walaupun hingga sekarang Perda tersebut tetap menjadi pedoman pelaksanaan tugas pemungutan retribusi pasar bagi para Kepala Pasar, tetapi kondisi di lapangan menunjukkan bahwa tarif yang berlaku sekarang ini sudah tidak sesuai lagi dengan kondisi sosial ekonomi masyarakat, sehingga perlu adanya perubahan guna menyesuaikan dengan kondisi yang ada

disamping itu juga alasan tuntutan terus meningkatkan pendapatan retribusi pasar dari pemerintah daerah.

Mencermati dari uraian di atas maka dapat ditarik analisa bahwa peraturan menjadi salah satu kekuatan organisasi dalam menjalankan tugas karena merupakan rambu-rambu yang mengarahkan bagaimana tugas harus dilaksanakan dan menjadi pedoman dalam melaksanakan tanggung jawab sehingga pekerjaan dapat berjalan dengan tertib.

d. Sistem penarikan retribusi melalui sistem *face to face*

Selama ini, Bidang Pengelolaan Pasar telah melakukan sistem penarikan retribusi pasar *face to face*, yaitu melakukan penagihan dengan mendatangi dan bertatap muka dengan wajib retribusi secara langsung sehingga para pemungut hapal dengan pedagang yang ada di pasar tersebut. Hal ini dapat dijadikan pegangan bagi pemungut dalam menghitung jumlah pedagang secara periodik. Dengan diberlakukannya sistem ini telah meningkatkan realisasi retribusi pasar secara cukup signifikan. Namun demikian, sistem ini membutuhkan jumlah petugas/pegawai yang cukup jumlahnya, dan kenyataannya bahwa petugas/pegawai yang ada jumlah dan sarana transportasi untuk kepentingan teknis dinas masih terbatasnya

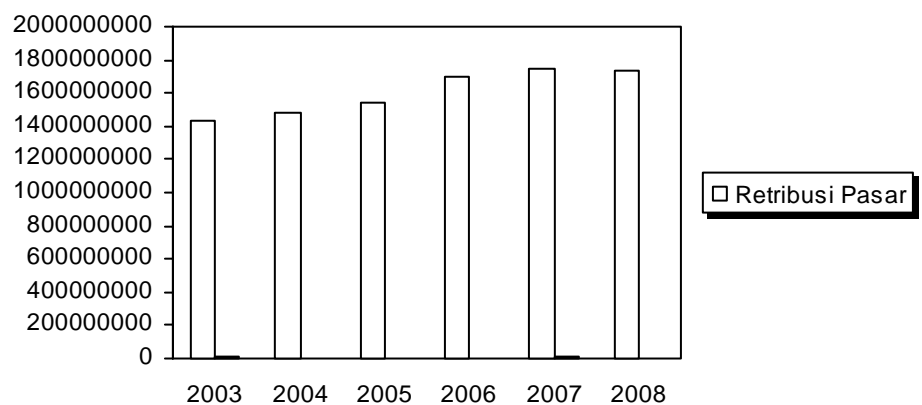
Petikan wawancara diatas dapat dijelaskan, bahwa Bidang Pengelolaan Pasar pada Dinas Koperasi, Usaha Mikro, Kecil dan Menengah, Industri dan Perdagangan Kabupaten Pekalongan telah

melakukan sistem penarikan retribusi pasar *face to face*, yaitu melakukan penagihan dengan mendatangi dan bertatap muka dengan wajib retribusi secara langsung sehingga para pemungut hapal dengan pedagang yang ada di pasar tersebut. Hal ini dapat dijadikan pegangan bagi pemungut dalam menghitung jumlah pedagang secara periodik. Jumlah pedagang inilah yang menjadi faktor utama bagi potensi pendapatan retribusi pasar. Oleh karena itu logis kalau Pemerintah Kabupaten Pekalongan berupaya agar jumlah pedagang di pasar terus mengalami penambahan sebab hal tersebut amat berpengaruh terhadap peningkatan pendapatan retribusi pasar.

Realisasi retribusi pasar yang masih menjadi salah satu primadona bagi pendapatan asli daerah khususnya sektor retribusi dapat disimak perkembangannya sejak lima tahun terakhir sejak tahun 2003, yaitu :

Diagram 4.1

Realisasi Retribusi Pasar Kabupaten Pekalongan



Sumber : data diolah

Analisa dari uraian di atas dapat ditegaskan bahwa dilakukannya sistem ini merupakan salah satu faktor kekuatan Bidang Pengelolaan Pasar karena terbukti telah mampu meningkatkan penerimaan/pendapatan retribusi pasar.

e. Produktivitas organisasi yang telah cukup baik

Produktivitas organisasi menjadi alat yang cukup penting untuk mengukur kemampuan organisasi dalam melaksanakan tugas-tugas yang dibebankan dan menjaga keeksistensian organisasi tersebut. Penilaian terhadap produktivitas Bidang Pengelolaan Pasar pada Dinas Koperasi, Usaha Mikro, Kecil dan Menengah, Industri dan Perdagangan Kabupaten Pekalongan bisa dilihat berdasarkan kepada perbandingan antara target yang telah ditetapkan dengan realisasi hasil yang dicapai pada suatu tahun anggaran tertentu. Secara lebih jelas dapat dilihat pada tabel berikut ini :

Tabel 4.19
Target dan Realisasi Retribusi Pasar
Kabupaten Pekalongan Tahun 2003 - 2008
(dalam ribu rupiah)

Tahun	Target	% Kenaikan	Realisasi	% Kenaikan	% Selisih Realisasi dan Target
2003	1.417.227.000,-	12,37	1.431.201.210,-	11,73 (150.284.100)	0,99 (13.974.210)
2004	1.452.758.000,-	2,51	1.482.394.970,-	3,58 (51.193.760)	2,04 (29.636.970)
2005	1.512.045.000,-	4,08	1.542.169.125,-	4,03 (59.774.155)	1,99 (30.014.125)

2006	1.671.837.000,-	10,57	1.703.564.815,-	10,46 (161.395.690)	1,90 (31.727.815)
2007	1.710.487.000,-	2,31	1.750.130.525,-	2,73 (46.565.710)	2,32 (39.643.525)
2008	1.774.913.000,-	3,77	1.730.062.529,-	-1,15 (-20.067.996)	-2,53 (-44.850.471)

Sumber : Dinas Pendapatan Daerah (Dipenda) Kabupaten Pekalongan

Dari data di atas dapat dilihat bahwa realisasi retribusi pasar hampir setiap tahunnya cenderung selalu melebihi target yang telah ditetapkan sebelumnya. Sehingga dapat dikatakan bahwa produktivitas Bidang Pengelolaan Pasar pada Dinas Koperasi, Usaha Mikro, Kecil dan Menengah, Industri dan Perdagangan Kabupaten Pekalongan telah cukup baik, dan hal tersebut dapat dikatakan merupakan salah satu kekuatan Bidang Pengelolaan Pasar pada Dinas Koperasi, Usaha Mikro, Kecil dan Menengah, Industri dan Perdagangan Kabupaten Pekalongan. Namun demikian selisih antara target dan realisasi masih tergolong kecil sehingga menjadi alasan bagi Pemerintah Kabupaten Pekalongan khususnya Bidang Pengelolaan Pasar Dinas Koperasi, Usaha Mikro, Kecil dan Menengah, Industri dan Perdagangan Kabupaten Pekalongan untuk lebih meningkatkan kinerja dan mengolah faktor-faktor penghambat agar realisasi retribusi pasar benar-benar mampu menjadi primadona kontributor PAD Kabupaten Pekalongan. Perlu diketahui pula bahwa pada tahun 2008 realisasi retribusi tidak memenuhi target, hal ini

disebabkan adanya bencana kebakaran pasar di pasar Kesesi pada akhir tahun 2008 dan hingga sekarang pasar belum direhabilitasi sehingga kegiatan penarikan retribusi dihentikan sementara waktu. Penyebab lain juga karena diakibatkan oleh kegiatan rehabilitasi pasar Kajen yang kondisi fisik dan lingkungan pasar yang telah memprihatinkan bagi keselamatan pedagang maupun pembeli. Alasan lain juga karena harapan Pemerintah Kabupaten Pekalongan untuk mendirikan Pasar Induk di lingkungan ibukota Kabupaten Pekalongan sebagai sentral kegiatan perekonomian dan perdagangan guna menumbuhkan dan mengembangkan serta menunjang kegiatan perekonomian di Kabupaten Pekalongan.

Jadi analisa dari gambaran kondisi ini adalah bahwa produktivitas yang cukup baik mampu menjadi kekuatan dalam sebuah organisasi untuk mampu lebih berkembang ke arah lebih baik.

f. Pembagian tugas yang jelas

Bidang pengelolaan pasar menjadi bidang cukup strategic karena kinerja bidang ini menentukan perolehan besarnya retribusi pasar yang menjadi andalan PAD Kabupaten Pekalongan. Peraturan Daerah Kabupaten Pekalongan Nomor 14 Tahun 2008 tentang Organisasi dan Tata Kerja Dinas Daerah dan Peraturan Bupati Nomor 24 Tahun 2008 tentang Penjabaran Tugas Pokok dan Fungsi Dinas Daerah merupakan kekuatan bagi Bidang Pengelolaan Pasar dalam

melaksanakan kewenangan sesuai tugas pokok dan fungsinya dalam melaksanakan pengelolaan pasar yang meliputi pemeliharaan sarana, penarikan retribusi dan ketertiban pasar.

Kewenangan para kepala pasar sesuai dengan lokasi dimana mereka bertugas, yang utamanya melakukan pungutan retribusi pasar, mengatur para pedagang, memelihara ketertiban dan kenyamanan pasar.

Analisa dari faktor ini adalah adanya pembagian tugas ini menjadi kekuatan bagi organisasi dalam hal ini Bidang Pengelolaan Pasar beserta unsur-unsur teknisnya untuk menjalankan tugas dan fungsinya sesuai dengan aturan yang berlaku.

~ Faktor-faktor internal yang dapat menghambat upaya peningkatan pendapatan retribusi pasar, yaitu :

1). Belum optimalnya jumlah dan kualitas pegawai

Data akhir tahun 2008 menyebutkan bahwa jumlah pegawai di Bidang Pengelolaan Pasar beserta unit teknisnya dihitung berdasarkan struktur yang berlaku, yaitu :

Tabel 4.20
Jumlah Pegawai Bidang Pengelolaan Pasar Tahun 2008

No	Jabatan	Jumlah
1.	Kepala Bidang Pengelolaan Pasar	1
2.	Kepala Seksi	3
5.	Kepala UPT Pasar	4
6.	Kepala TU Pasar	4
7.	Kepala pasar	6
9.	Staf Organik/PNS Bid. Pengelola-an Pasar	4
10.	Staf PTT Bid.Pengelolaan Pasar	1
12.	Staf Organinik/PNS Pasar (Ajun Pasar)	55
13.	Staf Administrasi Pasar (PNS)	9
14.	Staf Pasar Non Organik (PTT)	42
	Jumlah	129

Sumber : Data diolah

Sedangkan menurut tingkat pendidikan formal maupun kursus/pendidikan teknik fungsional, pegawai Bidang Pengelolaan Pasar pada Dinas Koperasi, Usaha Mikro, Kecil dan Menengah, Industri dan Perdagangan Kabupaten Pekalongan dapat dilihat pada tabel berikut ini :

Tabel 4.21
Susunan Kepegawaian Menurut Tingkat Pendidikan Bidang
Pengelolaan Pasar Per Desember 2008

Jenis Pendidikan	Jumlah	%
A. Pendidikan Formal		
Pasca Sarjana (S-2)	1	0,78
Sarjana (S-1)	10	7,75
Sarjana Muda (D-3)	3	2,33
SLTA	39	30,24
SLTP	53	41,09
SD	22	17,05
Jumlah	129	100,00
B. Kursus/Pendidikan Teknis		
Latihan Keuangan Daerah (LKD)	1	0,78
Kursus Keuangan Daerah (KKD)	1	0,78
Bendaharawan A	1	0,78
Bendaharawan B	-	-
Kursus Manajemen Proyek	4	3,10
Kursus Komputer	10	7,75
Penataran Manajemen Sektor Ekonomi Strategis (PMSES)	1	0,78
Penyusunan Target Retribusi Pasar	20	15,50
Jumlah	38	29,47

Sumber : Dinas Koperasi, Usaha Mikro, Kecil dan Menengah, Industri dan Perdagangan Tahun 2008

Tabel di atas memperlihatkan bahwa pegawai Bidang Pengelolaan Pasar sebagian besar memiliki tingkat pendidikan formal SLTP (41,09%), SLTA (30,24%) dan SD (17,05%), sedangkan selebihnya memiliki tingkat pendidikan Sarjana/S-1 (7,75%), Sarjana Muda/D-3 dan Pasca Sarjana/S-2 (0,78%). Sedangkan kursus/pendidikan fungsional telah diikuti oleh 29,47% pegawai di lingkungan Bidang Pengelolaan Pasar, sedang selebihnya belum mendapatkan kesempatan mengikuti diklat teknis tersebut.

Dengan program Pemerintah Wajib Belajar (Wajar) 9 tahun, semestinya diupayakan bahwa minimal pendidikan pegawai juga pada tingkatan SLTP. Untuk itu kesempatan meningkatkan kualitas pendidikan bagi para pegawai harus lebih dibuka yang seluas-luasnya.

Sedangkan mengenai jumlah pegawai di lingkungan bidang pengelolaan pasar memang masih jauh dari optimal karena tanggung jawab bidang pengelolaan pasar cukup besar terhadap kontribusi retribusi pasar bagi pendapatan asli daerah, sehingga membutuhkan jumlah pegawai yang cukup untuk merencanakan potensi pendapatan retribusi pasar, memonitor pelaksanaan pemungutan retribusi di pasar dan mengevaluasi pelaksanaan pemungutan guna melihat potensi-

potensi obyek retribusi yang belum berjalan sesuai aturan serta permasalahan-permasalahan yang terjadi di lapangan.

Jadi analisa yang bisa diberikan kaitannya dengan realita di atas adalah kondisi tersebut bisa menjadi satu kelemahan organisasi karena menghambat penyelesaian tugas-tugas yang harus dilaksanakan. Upaya peningkatan sumber daya manusia menjadi sesuatu yang mutlak agar para pegawai terbuka wawasannya dan cepat merespon terhadap perkembangan pekerjaan dan permasalahan di lapangan.

2). Belum memadainya sarana dan prasarana

Sarana dan prasarana merupakan unsur penunjang yang sangat berpengaruh terhadap pelaksanaan tugas dan fungsi Bidang Pengelolaan Pasar Dinas Koperasi, Usaha Mikro, Kecil dan Menengah, Industri dan Perdagangan Kabupaten Pekalongan. Jika dilihat dari beban tugas Bidang Pengelolaan Pasar Dinas Koperasi, Usaha Mikro, Kecil dan Menengah, Industri dan Perdagangan Kabupaten Pekalongan selaku pelaksana pengelolaan retribusi pasar, sarana dan prasarana yang tersedia masih belum mencukupi. Hasil yang diperoleh di lapangan menunjukkan data dan informasi sebagai berikut:

- Sarana komputer yang dimiliki hanya berjumlah 2 buah dan printer 1 buah dengan perincian hanya 1 yang dapat digunakan secara normal sedangkan 1 buah dalam keadaan sering rusak bila digunakan. Jika dibandingkan dengan beban tugas Bidang Pengelolaan Pasar pada Dinas Koperasi, Usaha Mikro, Kecil dan Menengah, Industri dan Perdagangan Kabupaten Pekalongan tentu saja hal tersebut sangatlah belum memadai. Bahkan idealnya Bidang Pengelolaan Pasar pada Dinas Koperasi, Usaha Mikro, Kecil dan Menengah, Industri dan Perdagangan Kabupaten Pekalongan memiliki sistem komputerisasi yang *on-line* dengan pasar-pasar umum/tradisional yang terkait dengan pendapatan retribusi pasar sehingga pelaksanaan pemungutan dan hasilnya dapat diketahui setiap harinya.

Selama ini walaupun seharusnya setoran retribusi pasar harus diserahkan dan dilaporkan setiap hari, tetapi karena keterbatasan sarana prasarana maka hal tersebut tidak bisa dilakukan.

- Sarana transportasi/kendaraan dinas yang masih sangat kurang, terutama untuk menunjang pelaksanaan pendataan, penagihan dan pengawasan objek retribusi. Sampai saat ini Bidang Pengelolaan Pasar pada Dinas Koperasi, Usaha Mikro,

Kecil dan Menengah, Industri dan Perdagangan Kabupaten Pekalongan hanya memiliki 3 buah motor dinas bagi pegawai di kantor bidang pengelolaan pasar. Keterbatasan sarana dan prasarana tersebut merupakan salah satu dari faktor kelemahan Bidang Pengelolaan Pasar pada Dinas Koperasi, Usaha Mikro, Kecil dan Menengah, Industri dan Perdagangan Kabupaten Pekalongan dalam memantau pelaksanaan kegiatan penarikan retribusi pasar.

Jadi keterbatasan sarana prasarana yang dimanfaatkan oleh pegawai dirasakan cukup menghambat dalam melaksanakan tugas-tugas yang secara langsung tentunya juga tugas-tugas yang berkaitan dengan upaya peningkatan retribusi pasar.

3). Misi organisasi yang belum terperinci secara jelas

Misi menjelaskan tujuan dibentuknya suatu organisasi, atau mengapa organisasi harus melakukan apa yang dilakukannya, sedangkan mandat mendefinisikan apa yang perlu dilakukan dan tidak dilakukan oleh otoritas eksternal.

Misi yang tertulis secara jelas dan eksklusif oleh Dinas Koperasi, Usaha Mikro, Kecil dan Menengah, Industri dan Perdagangan Kabupaten Pekalongan berkaitan dengan sector retribusi daerah khususnya retribusi pasar belum dapat dilakukan oleh Dinas bersangkutan karena instansi tersebut

masih baru terbentuk sesuai Perda Kabupaten Pekalongan Nomor 14 Tahun 2008 dan mulai melaksanakan fungsinya pada awal Januari tahun 2009. Namun demikian tujuan diselenggarakannya bidang pengelolaan pasar yang tergabung dalam Dinas Koperasi, Usaha Mikro, Kecil dan Menengah, Industri dan Perdagangan Kabupaten Pekalongan adalah karena retribusi pasar merupakan penyumbang yang cukup besar bagi Pendapatan Asli Daerah (PAD) Kabupaten Pekalongan. Berhubungan dengan hal tersebut, maka mandat yang diberikan kepada Bidang Pengelolaan Pasar pada Dinas Koperasi, Usaha Mikro, Kecil dan Menengah, Industri dan Perdagangan Kabupaten Pekalongan adalah tugas dan fungsi bidang pengelolaan pasar yang dapat dilihat secara jelas pada pasal 144 Peraturan Bupati Pekalongan Nomor 24 Tahun 2008, yaitu :

- a. Melaksanakan pemeliharaan sarana pasar yang meliputi bangunan kios, loos, pelataran, bangunan/saluran air, penerangan dan kebersihan pasar.
- b. Melaksanakan pengaturan dan perizinan pemakaian kios dan loos, keamanan, ketertiban dan kenyamanan pasar.
- c. Melaksanakan penyusunan target penerimaan pendapatan pasar, intensifikasi pemungutan, penyetoran dan pelaporan realisasi penerimaan pendapatan pasar.
- d. Melaksanakan pengembangan dan penataan sektor informal.
- e. Melaksanakan tugas-tugas lain yang diberikan oleh atasan sesuai dengan tugas dan fungsinya.

Dari uraian di atas, maka analisis data yang bisa diberikan adalah bahwa belum tergambaranya visi dan misi organisasi menjadi sulit mengetahui arah tujuan yang ingin dicapai oleh suatu organisasi, sehingga hal tersebut dapat menjadi faktor kelemahan sebuah organisasi.

- 4). Sikap mental, disiplin, motivasi kerja dan pemahaman terhadap tupoksi yang masih rendah

Di lapangan ditemukan kenyataan bahwa banyak staf pasar yang tidak tahu persis uraian tugas yang harus dijalankan sesuai dengan tugas yang ada karena rasa enggan untuk mempelajari aturan-aturan yang berlaku sehingga setiap kali ada perubahan aturan pun tidak memahami. Disamping itu sikap pimpinan yang terkesan cuek terhadap upaya untuk mensosialisasikan aturan-aturan yang harus dijalankan terkait peraturan yang mengatur tentang retribusi pasar. Pada akhirnya bisa penulis lihat hampir di semua pasar tradisional tidak ada papan yang menyebutkan aturan retribusi yang berlaku saat itu karena faktanya bahwa tarip yang dipungut tidak sesuai dengan Perda yang mengatur retribusi pasar. Banyak wajib retribusi pasar yang saat ditanya juga tidak tahu persis berapa besarnya tarip retribusi pasar dan berapa macam obyek yang masuk dalam retribusi pasar sesuai aturan yang berlaku. Hal ini juga menunjukkan bahwa aturan-aturan

yang berkaitan dengan retribusi pasar ini tidak tersosialisasi dengan baik. Lebih-lebih peran APPSI yang belum dimanfaatkan secara baik oleh Pemerintah Kabupaten Pekalongan untuk menjadi jembatan antara kepentingan Pemerintah dan para wajib retribusi pasar sehingga terjalin hubungan baik yang sifatnya *top-down* maupun *bottom-up*.

Hal penting yang peneliti cermati, bahwa prospek kenaikan pendapatan retribusi pasar tidak menjadi pemikiran yang strategis dari pelaksana teknis di lapangan. Jadi pengelola pasar belum memiliki visi bahwa dalam sekian tahun kenaikan pendapatan retribusi pasar harus naik sekian persen. Dasar pemikiran masih terbatas kondisi tahun lalu dan tahun depan sehingga dalam sekian puluh tahun belum bisa dilakukan semacam proyeksi pendapatan retribusi pasar dengan segala langkah-langkah pendukung kegiatannya. Jadi bisa dikatakan kemampuan inovasi pengelola pasar masih rendah.

Pengamatan yang juga penulis lakukan baik di kantor Bidang Pengelolaan Pasar maupun di pasar-pasar nampak bahwa antusiasme pegawai terhadap pekerjaan juga kurang nampak dari seringnya pegawai meninggalkan ruang/tempat kerja pada jam-jam kerja, tertundanya penyelesaian tugas-tugas yang seharusnya telah selesai (seharusnya bisa dirampungkan dalam satu hari, bisa

jadi hingga 2-3 hari), hanya ngobrol di sela-sela jam kerja, melakukan bisnis di luar kantor, dan lain-lain.

Analisa yang dapat ditarik dari gambaran kondisi di atas bahwa sikap mental, disiplin, motivasi kerja dan pemahaman terhadap tupoksi yang masih rendah bisa menghambat upaya peningkatan pendapatan retribusi pasar.

5). Belum mampu menetapkan sanksi

Data tentang pedagang memang menunjukkan adanya penambahan pedagang tapi peningkatannya mengalami penurunan selama lima tahun terakhir. Sehingga para Kepala Pasar kebanyakan tidak mau ambil resiko penerapan sanksi daripada kehilangan pedagang. Bukti dari kelemahan ini adalah keterlambatan dalam perpanjangan Kartu Tanda Pemakai (kios, toko, ruko) yang hanya berlaku selama 2 (dua) tahun. Mestinya setelah habis masa berlaku KTP tersebut maka harus dilakukan perpanjangan. Namun hampir para Kepala Pasar tidak melakukan sanksi apa-apa walaupun keterlambatan ini berlangsung hingga 2 (dua) tahun bahkan lebih. Hal ini juga tidak sesuai dengan amanat yang tertuang dalam LKPJ (Laporan Keterangan Pertanggungjawaban) Bupati APBD Kabupaten Pekalongan Tahun Anggaran 2008 (2008:34), yang menyebutkan bahwa strategi intensifikasi PAD, diantaranya adalah :

- Memperbaiki/menyesuaikan aspek ketatalaksanaan baik administrasi maupun operasional, yang meliputi :
 - penyesuaian/penyempurnaan administrasi pungutan,
 - penyesuaian tarif perda sesuai kondisi sekarang,
 - penyesuaian system pelaksanaan pungutan di lapangan.
- Peningkatan pengawasan dan pengendalian, meliputi :
 - pengawasan dan pengendalian yuridis,
 - pengawasan dan pengendalian teknis,
 - pengawasan dan pengendalian penatausahaan dalam rangka tertib administrasi.
- Peningkatan sumber daya manusia pengelola PAD
- Penegakan sanksi Perda secara konsekuen.

Jadi alasan tidak tega terhadap wajib retribusi bisa menjadi sebuah kelemahan suatu organisasi dalam menerapkan disiplin aturan. Sanksi terhadap pelanggaran masih belum dapat ditegakkan secara tegas.

6). Kurangnya perhatian terhadap wajib retribusi

Hasil pengamatan yang dilakukan oleh peneliti, bahwa perhatian pengelola pasar terhadap para wajib retribusi pasar masih rendah. Hal tersebut dibuktikan dengan keluhan-keluhan atau permasalahan-permasalahan berkaitan dengan kondisi pedagang maupun lingkungan pasar baik yang disampaikan secara pribadi

maupun kolektif oleh APPSI jarang ditanggapi dengan baik oleh pengelola pasar.

Bukti lain juga ditunjukkan oleh kondisi pasar yang mengalami kebocoran cukup serius disebagaiian besar bagian pasar tidak segera mendapatkan perhatian segera. Padahal akibat dari kondisi tersebut jalanan dalam pasar menjadi tergenang air (becek) sehingga menyebabkan keenganan bagi para pembeli untuk memasuki pasar.

Kurangnya perhatian terhadap wajib retribusi menjadi kelemahan suatu organisasi, karena kalau sikap ini dibiarkan bukan tidak mungkin ke depan akan menjadi salah satu faktor penyebab makin berkurangnya jumlah pedagang pasar.

7). Data potensi yang kurang akurat

Kegiatan pendataan potensi dan realisasi retribusi yang dilakukan secara periodik setiap tahun sekali oleh Bidang Pengelolaan Pasar secara langsung ke pasar-pasar, ternyata memiliki angka-angka yang berbeda dengan data potensi yang diberikan oleh para Kepala Pasar.

Kurangnya keakurasian data tersebut menunjukkan adanya manipulasi laporan pendapatan. Oleh karena itu pengawasan yang makin intensif seharusnya bisa dilakukan oleh pihak-pihak yang

berkompeten terutama dalam melakukan monitoring dan evaluasi.

8). Manajemen yang kurang baik

Kegiatan manajemen secara umum meliputi perencanaan, pelaksanaan, dan pengawasan. Pada tahap perencanaan, Pemerintah Kabupaten Pekalongan telah menyiapkan kelembagaan, sumber daya manusia, sarana prasarana dan dasar hukum pelaksanaan pekerjaan secara legal. Tahap pelaksanaan, mengarah kepada semua sumber daya yang telah mampu digerakkan (berproses) dalam rangka mencapai suatu tujuan tertentu. Tahap pengawasan telah dilaksanakan sesuai dengan informasi yang para Kepala Pasar, yang intinya adalah bahwa kegiatan pengawasan sering dilakukan oleh instansi berwenang secara periodik, baik secara internal maupun eksternal.

Penerapan manajemen dikatakan kurang baik, karena beberapa argumentasi sebagai berikut :

Perencanaan

- Aspek kelembagaan, sudah ditertibkan melalui Perda dan Perbup Pekalongan yang menerangkan tugas pokok dan fungsi dari SKPD tersebut, namun visi misi SKPD belum tersusun. Padahal visi dan misi dikatakan penting karena melalui visi dan misi ini sebuah organisasi memiliki

kejelasan arah dan tujuan jelas yang ingin dicapai. Jadi tiadanya visi dan misi ini berarti SKPD bekerja tanpa target dan cita-cita yang jelas. Hal ini tidak akan memberi memberi pengaruh positif bagi kinerja SKPD tersebut.

- Aspek sumber daya manusia, sudah dijelaskan bahwa kuantitas dan kualitas aspek ini terasa cukup memperhatikan karena dengan beban kerja yang cukup tinggi belum mendapatkan dukungan dari personalia/pegawai yang mencukupi jumlahnya dan kurang kualitasnya.
- Aspek sarana dan prasarana. Dukungan aspek ini juga belum optimal, terbukti berdasarkan data yang dijelaskan di atas bahwa sarana prasarana penunjang pekerjaan hingga sekarang belum mencukupi.
- Aspek finansial. Setiap pegawai mendapatkan gaji dan tunjangan kerja sesuai dengan pangkat/golongan. Disamping itu setiap pegawai juga mendapatkan insentif daerah sesuai dengan strukturisasi kepegawaian.

Pelaksanaan

- Dalam pelaksanaan kegiatan pengelolaan pasar diketahui banyak ketimpangan-ketimpangan sesuai dengan aspek-aspek perencanaan di atas. Sumber daya manusia yang ada, dalam proses pelaksanaan tugas-tugasnya diperoleh fakta

sebagaimana diterangkan di atas, seperti : masih ada pegawai yang memiliki sikap mental, disiplin kerja , motivasi dan pengetahuan yang rendah; kurangnya kesempatan pelatihan teknis atau diklat yang lain sehingga menyebabkan kualitas sumber daya manusia kurang dan sulitnya merespon perubahan-perubahan yang berkaitan dengan pekerjaannya. Dari hal tersebut muncul tindakan-tindakan yang tidak semestinya dalam menjalankan pekerjaannya (penyelewengan, diskriminasi, kolusi dan lain berkaitan dengan pemungutan retribusi pasar).

Pengawasan

- Pengawasan Internal dilakukan pejabat berwenang di lingkungan SKPD (Dinas Koperasi, Usaha Mikro, Kecil dan Menengah, Industri dan Perdagangan), meliputi :
 - Pengawasan oleh para Kepala Pasar setiap hari;
 - Kasi Retribusi Pasar melakukan monitoring pasar dilakukan seminggu sekali;
 - Kepala Bidang Pengelolaan Pasar melakukan monitoring 2 (dua) minggu sekali;
 - Kepala Dinas melakukan evaluasi sebulan sekali.
- Pengawasan Eksternal dilakukan pejabat berwenang di luar SKPD, seperti :

- Inspektorat melakukan evaluasi satu semester sekali,
- BPKP melakukan pemeriksaan 1 – 2 tahun sekali.
- Komisi C DPRD Kabupaten Pekalongan.

Lemahnya pengawasan sebagaimana bukti-bukti yang diuraikan di atas pada poin e) merupakan catatan bahwa pengawasan belum terlaksana secara maksimal. Pentingnya penegasan sanksi yang harus ditegakkan secara perlahan tapi pasti terhadap pegawai atau wajib retribusi harus bisa dilakukan dengan tetap memperhatikan upaya pemenuhan kebutuhan/fasilitas yang menjadi hak keduanya.

9). Minimnya anggaran penataan lingkungan pasar

Pemerintah Kabupaten Pekalongan dalam setiap tahunnya juga selalu menganggarkan bagi rehabilitasi dan revitalisasi fasilitas dan lingkungan pasar. Hal ini dilakukan agar pasar sebagai wahana kegiatan perekonomian menjadi tempat yang bersih, sehat, rapi dan aman sehingga pedagang maupun merasakan kenyamanan selama melakukan transaksi. Upaya pemerintah ini dapat dilihat dari luncuran dana yang diperuntukkan bagi penataan lingkungan pasar selama lima tahun terakhir, yaitu :

Tabel 4.22
 Anggaran Penataan Fasilitas dan Lingkungan Pasar Kabupaten
 Pekalongan Tahun 2003 – 2007

Tahun	Anggaran Penataan Lingkungan Pasar	Realisasi Retribusi Pasar	Selisih Anggaran Penataan Pasar dengan Realisasi Retribusi	% Perbandingan Anggaran Penataan dg Realisasi Retribusi Pasar
2003	245.000.000,-	1.431.201.210,-	1.186.201.210,-	17,12
2004	313.600.000,-	1.482.394.970,-	1.168.794.970,-	21,16
2005	387.874.000,-	1.542.169.125,-	1.154.295.125,-	25,15
2006	630.490.000,-	1.703.564.815,-	1.073.074.815,-	37,01
2007	662.443.000,-	1.750.130.525,-	1.087.687.525,-	37,85
J M L	2.877.344.000,-	7.909.460.645,-	5.670.053.645,-	36,38

Sumber : data diolah

Tabel di atas menunjukkan bahwa ada kesungguhan Pemerintah Kabupaten Pekalongan menyediakan anggaran untuk melaksanakan penataan lingkungan dan fasilitas pasar-pasar tradisional di Kabupaten Pekalongan agar pasar-pasar tersebut terjaga eksistensinya dan memberi kenyamanan sebagai tempat pusat kegiatan ekonomi. Namun demikian, apabila dibandingkan dengan realisasi retribusi pasar yang diperoleh setiap tahunnya, maka rata-rata dalam tiap tahunnya anggaran yang dialokasikan untuk penataan lingkungan pasar hanya sekitar 36%. Ada harapan bahwa pasar diberikan

semacam dana taktis yang digunakan sewaktu-waktu apabila terjadi sesuatu yang membutuhkan penanganan segera kalau ada perbaikan yang mendadak seperti misalnya pernah ada angin kencang kemudian banyak atap-atap pasar yang menggunakan seng pada berjatuhan, juga kalau ada kebocoran-kebocoran akibat hujan juga segera membutuhkan penanganan.

Analisa yang diberikan sehubungan dengan anggaran penataan lingkungan pasar dirasakan belum balance dengan penerimaan dari retribusi pasar. Oleh karena itu kurangnya keseimbangan ini mengakibatkan penanganan pemeliharaan lingkungan pasar tidak maksimal, sehingga bisa menjadi kelemahan organisasi karena pada waktu yang akan datang dapat mengganggu upaya peningkatan pendapatan retribusi pasar.

14. Mengidentifikasi isu strategis yang dihadapi organisasi.

Isu strategis meliputi konflik satu jenis dan lainnya. Konflik dapat menyangkut tujuan (apa), cara (bagaimana), filsafat (mengapa), tempat (dimana), waktu (kapan), dan kelompok yang mungkin diuntungkan atau tidak diuntungkan oleh cara-cara yang berbeda dalam pemecahan isu (siapa).

Bagan Bryson and Roring (1987:10) Perencanaan Strategis untuk Organisasi memperlihatkan bahwa isu strategis muncul karena dipengaruhi beberapa hal, yaitu :

- a. Tugas pokok dan fungsi suatu organisasi,
- b. Misi yang dimiliki suatu organisasi,
- c. Faktor eksternal yang bisa menjadi peluang dan ancaman bagi suatu organisasi, yang juga disebabkan oleh beberapa kondisi, yaitu :
 - 1). Kekuatan/Kecenderungan:
 - Politik
 - Ekonomi
 - Sosial
 - Teknologi
 - 2). Nasabah
Pelanggan/ Pembayar
 - 3). Para Pesaing
 - Kekuatan bersaing
 - Para Mitra
 - Kekuatan bekerja sama
- d. Faktor internal yang bisa menjadi kekuatan dan kelemahan suatu organisasi, yang dapat disebabkan oleh beberapa kondisi berikut ini :
 - 1). Sumber daya
 - Manusia
 - Ekonomi
 - Informasi
 - Kemampuan

2). Strategi yang dipersiapkan

- Menyeluruh
- Fungsional atau bagian

3). Pelaksanaan

- Hasil
- Sejarah

Setelah dilakukan analisis data di atas, maka langkah berikutnya dalam memetakan isu atau faktor strategis yang ada digunakan alat analisis SWOT (Strength, Weekness, Opportunity, Treath Analysis), sehingga dapat diketahui struktur serta tingkat strategis dari faktor-faktor tersebut. Dengan matrik SWOT ini dapat diketahui isu atau faktor-faktor strategis yang perlu dikembangkan dimasa yang akan datang dalam pengembangan/ peningkatan pendapatan retribusi pasar.

Teknik analisis matrik SWOT merupakan tahap awal dalam menemukan isu strategis yang nantinya digunakan bagi penemuan strategi pengembangan peningkatan pendapatan retribusi pasar di Kabupaten Pekalongan.

Berikut ini adalah matrik SWOT yang akan dipergunakan untuk memetakan isu-isu strategis dalam upaya peningkatan pendapatan retribusi pasar di Kabupaten Pekalongan :

Bagan 4.2
Matriks Swot untuk Mengidentifikasi Isu-isu Strategis

LINGKUNGAN INTERNAL	STRENGTHS (S)	WEAKNESSES (W)
	1.1 Tersedianya sumber daya manusia. 1.2 Tersedianya anggaran kesejah teraan pegawai. 1.3 Sistem penarikan retribusi pasar melalui sistem <i>face to face</i> . 1.4 Produktivitas organisasi yang cukup baik 1.5 Adanya Perda yang mengatur. 1.6 Pembagian tugas yang jekas.	2.1 Belum memadainya sarana dan prasarana 2.2 Misi dan mandat organisasi yang belum terperinci secara jelas 2.3 Sikap mental, disiplin, motivasi kerja, dan pemahaman terhadap tupoksi yang masih rendah. 2.4 Belum memadainya jumlah dan kualitas pegawai. 2.5 Belum mampu menetapkan sanksi. 2.6 Kurang perhatian terhadap wajib

**LINGKUNGAN
EKSTERNAL**

		retribusi. 2.7 Data potensi retribusi pasar kurang akurat. 2.8 Manajemen yang kurang baik. 2.9 Minimnya anggaran penataan lingkungan pasar
OPPORTUNITIES (O) a.1 Kesempatan mengikuti pendidikan teknis/kursus bagi pegawai. a.2 Jumlah pedagang pasar yang meningkat dalam lima terakhir. a.3 Adanya kesadaran membayar retribusi pasar. a.4 Masih ada obyek retribusi yang belum tergalai. a.5 Kemajuan ilmu dan teknologi a.6 Kerjasama dengan pihak swasta dalam pengelolaan retribusi pasar.	Strategi SO 1. Memperluas tax-base retribusi pasar. (a.2 dan a.4 vs 1.1, 1.3 dan 1.5) 2. Melakukan kerjasama dengan pihak swasta dalam pengelolaan maupun pemungutan retribusi pasar. (a.6 vs 1.5 dan 1.6)	Strategi WO 3. Melakukan re-identifikasi misi dan mandat organisasi (a.1 vs 2.2) 4. Pengadaan sarana dan prasarana yang dapat menunjang upaya peningkatan retribusi pasar (a.5 vs 2.1) 5. Melakukan pembinaan sikap mental, disiplin, motivasi kerja, dan pemahaman para pegawai terhadap tupoksi (a.4 vs 2.3, 2.5, 2.6) 6. Pembenahan manajemen pengelolaan retribusi pasar (a.2 dan a.3 Vs 2.4, 2.5, 2.7, 2.8, 2.9)
OPPORTUNITIES (O) a.1 Kesempatan mengikuti pendidikan teknis/kursus bagi pegawai. a.2 Jumlah pedagang pasar yang meningkat dalam lima terakhir. a.3 Adanya kesadaran membayar retribusi pasar. a.4 Masih ada obyek retribusi yang belum tergalai. a.5 Kemajuan ilmu dan teknologi a.6 Kerjasama dengan pihak swasta dalam pengelolaan retribusi pasar.	Strategi SO 7. Memperluas tax-base retribusi pasar. (a.2 dan a.4 vs 1.1, 1.3 dan 1.5) 8. Melakukan kerjasama dengan pihak swasta dalam pengelolaan maupun pemungutan retribusi pasar. (a.6 vs 1.5 dan 1.6)	Strategi WO 9. Melakukan re-identifikasi misi dan mandat organisasi (a.1 vs 2.2) 10. Pengadaan sarana dan prasarana yang dapat menunjang upaya peningkatan retribusi pasar (a.5 vs 2.1) 11. Melakukan pembinaan sikap mental, disiplin, motivasi kerja, dan pemahaman para pegawai terhadap tupoksi (a.4 vs 2.3, 2.5, 2.6) 12. Pembenahan manajemen pengelolaan retribusi pasar (a.2 dan a.3 Vs 2.4, 2.5, 2.7, 2.8, 2.9)
THREATS (T) b.1 Maraknya pasar tiban b.2 Kolusi dalam penetapan dan pemungutan. b.3 Krisis kepercayaan terhadap	Strategi ST 13. Melakukan pengaturan pasar tiban. (b.1 vs 1.5) 14. Mengintensifkan pelaksanaan penyuluhan baik secara formal	Strategi WT 17. Menyeimbangkan anggaran penataan lingkungan dengan pendapatan retribusi pasar. (b.2, b.5, b.6 vs 2.7, 2.9)

Pemda. b.4 Instabilitas keamanan. b.5 Keberatan terhadap penetapan retribusi pasar. b.6 Penghindaran pembayaran oleh wajib retribusi pasar.	maupun informal (b.3 dan b.6 vs 1.2, 1.3 dan 1.4) 15. Melakukan penyempurnaan/ perubahan terhadap peraturan daerah yang tidak sesuai lagi (b.5 vs 1.1) 16. Menyelenggarakan sistem keamanan yang tepat di pasar. (b.4 vs 1.1 dan 1.4)	18. Penegasan sanksi bagi pelanggar retribusi. (b.2, b.6 vs 2.5 dan b.2.6)
--	---	--

Dari penggabungan antara faktor kekuatan, kelemahan, peluang dan ancaman yang dihadapi oleh organisasi dapat kita identifikasi bahwa isu-isu strategis yang perlu dikembangkan dan dicermati oleh Pemerintah Kabupaten Pekalongan dalam rangka meningkatkan retribusi pasar adalah :

1. Kurang luasnya *tax-base* retribusi pasar

Dengan adanya faktor peluang yang dihadapi oleh Pemerintah Kabupaten Pekalongan berupa jumlah pedagang pasar yang meningkat dalam lima terakhir (a.2) dan masih adanya obyek retribusi pasar yang belum tergali (a.4) yang didukung oleh faktor kekuatan yang secara internal dimiliki oleh Bidang Pengelolaan Pasar berupa adanya Peraturan Daerah yang mengatur (1.5) dan produktivitas organisasi yang telah cukup baik (1.4), sangat memungkinkan untuk melaksanakan strategi perluasan *tax-base* retribusi pasar.

Isu ini sangat strategis untuk dikembangkan oleh Pemerintah Kabupaten Pekalongan karena masih ada obyek atau sasaran retribusi pasar yang belum digali oleh Bidang Pengelolaan Pasar.

Salah satu contoh sektor yang sangat potensial untuk dikembangkan adalah beberapa sasaran/obyek yang masuk dalam retribusi pasar namun belum tergali secara intensif seperti pemberhentian kendaraan di emplassment pasar untuk bongkar barang, biaya cetak dan administrasi, dan biaya pelimpahan.

Berdasarkan data dari Bidang Pengelolaan Pasar khususnya pada Seksi Retribusi Pasar sampai dengan pada tahun 2007 obyek pajak tergali belum mampu digali secara intensif karena transaksi jual beli maupun hibah tidak pernah dilaporkan kepada para Kepala Pasar, sedangkan pembeli atau pun penerima hibah tidak bersedia membayar biaya pelimpahan.

Biaya pelimpahan sendiri sebagaimana tercantum dalam lampiran Perda Kabupaten Pekalongan Nomor 14 Tahun 2002 tentang Retribusi Pasar disebutkan :

1. Jual beli

~ Pasar kelas I

Ruko..... Rp 100.000,-

Toko/Kios.... Rp 75.000,-

Loos..... Rp 50.000,-

~ Pasar kelas II

Ruko..... Rp 75.000,-

Toko/Kios.... Rp 50.000,-

Loos..... Rp 40.000,-

~ Pasar kelas III

Ruko..... Rp 50.000,-

Toko/Kios.... Rp 30.000,-

Loos..... Rp 25.000,-

2. Ruko Biaya

~ Pasar kelas I

Ruko..... Rp 50.000,-

Toko/Kios.... Rp 40.000,-

Loos..... Rp 30.000,-

~ Pasar kelas II

Ruko..... Rp 40.000,-

Toko/Kios.... Rp 30.000,-

Loos..... Rp 25.000,-

~ Pasar kelas III

Ruko..... Rp 30.000,-

Toko/Kios.... Rp 25.000,-

Loos..... Rp 20.000,-

Selama ini obyek retribusi pasar dari biaya pelimpahan dan hibah belum digali dengan sungguh-sungguh padahal dalam setahun pasti terjadi pelimpahan walaupun tidak pada angka yang signifikan, sehingga Pemerintah Kabupaten Pekalongan selama ini telah kehilangan potensi pendapatan dari obyek retribusi pasar tersebut.

Biaya cetak dan administrasi yang diarahkan untuk biaya :

a. Kartu Tanda Pemakai (KTP) baru (sekali pembuatan berlaku 2 tahun sekali) :

~ Pasar Kelas I Rp 25.000,-

~ Pasar Kelas II Rp 20.000,-

~ Pasar Kelas III Rp 15.000,-

b. Perpanjangan

~ Pasar Kelas I Rp 15.000,-

~ Pasar Kelas II Rp 10.000,-

~ Pasar Kelas III Rp 7.500,-

Biaya cetak dan administrasi juga belum bisa diterapkan sebagaimana mestinya karena banyak pedagang yang mengabaikan kepemilikan KTP tersebut terutama yang harus melakukan perpanjangan. Menurut data yang ada, hampir separuh pedagang mangkir dalam memperpanjang KTP sehingga hal ini menghilangkan potensi pendapatan dari retribusi pasar.

Pemberhentian kendaraan di emplassment pasar untuk bongkar barang juga merupakan salah satu obyek retribusi pasar yang mampu tergali secara maksimal karena pada umumnya kendaraan yang melakukan parkir bongkar muat meskipun beberapa kali melakukan parkir tapi hanya mau bayar retribusi cuma sekali sehingga kondisi demikian juga telah menghilangkan potensi pendapatan retribusi pasar.

Disamping itu untuk memperluas *tax-base* retribusi pasar juga dapat dilakukan dengan melakukan pendataan kembali wajib retribusi baru yaitu para pedagang baru yang melakukan transaksi jual beli di dalam pasar dan lingkungan luar pasar sesuai ketentuan berlaku.

2. Belum adanya kerjasama dengan pihak swasta dalam pengelolaan maupun pemungutan retribusi pasar

Banyak tersedianya organisasi swasta yang dapat diajak melakukan kerjasama dengan pemerintah (a.6) dengan tetap memperhatikan kelangsungan hajat hidup orang banyak dan produktivitas Bidang Pengelolaan pasar yang telah cukup baik (1.6) dan adanya Peraturan daerah yang mengatur mengenai pelaksanaan retribusi pasar (1.5) akan sangat mendukung jika dilakukan kerjasama dengan pihak swasta dalam melakukan pemungutan maupun pengelolaan retribusi pasar untuk meningkatkan efektifitas dan efisinsi organisasi.

Banyak daerah yang dapat dijadikan acuan dalam melakukan kerjasama dengan pihak swasta dalam melakukan pemungutan maupun pengelolaan pajak dan retribusi daerah. Salah satu daerah yang paling dekat adalah DKI Jakarta. DKI Jakarta telah berhasil melakukan kerjasama dengan pihak swasta dalam melakukan pengelolaan jasa perparkiran. Kerjasama tersebut dinilai berhasil karena beban pemerintah daerah menjadi lebih ringan, pendapatan dari sektor tersebut meningkat, dan masyarakat lebih puas karena kualitas pelayanan yang jauh lebih baik.

Untuk itu Pemerintah Kabupaten Pekalongan (dilakukan oleh Bidang Pengelolaan Pasar) dapat melakukan studi banding dengan dinas pendapatan di salah satu kota di DKI Jakarta mengenai kerjasama dengan pihak swasta dalam memungut dan mengelola pendapatan daerah.

3. Belum dilakukannya re-identifikasi misi dan mandat organisasi

Kesempatan mengikuti diklat teknis/kursus yang merupakan salah satu upaya meningkatkan kualitas sumber daya manusia (a.1) akan menjadi penunjang bagi peningkatan kinerja dan kemampuan pegawai dalam melakukan re-identifikasi misi dan mandat organisasi (2.2) dalam rangka pengelolaan retribusi pasar secara jelas dan terarah sehingga target pendapatan retribusi pasar dapat disusun

dalam suatu rencana potensi yang akurat dan realistis dengan tetap memperhatikan aturan yang berlaku.

Misi dan mandat merupakan hal pokok dalam suatu organisasi untuk mencapai keberhasilan. Mandat dipaksakan dari luar dan boleh jadi dipandang sebagai keharusan sehingga organisasi diharapkan melaksanakannya. Sedangkan misi lebih banyak dikembangkan dari dalam dan mengidentifikasi tujuan yang hendak dikejar oleh organisasi.

Bidang Pengelolaan Pasar sebagai salah bagian penting suatu organisasi yang belum menyusun misi organisasi secara jelas, namun mandat yang harus dilakukan telah tercantum dalam pasal 13 dan pasal 14 Perda Kabupaten Pekalongan Nomor 14 tahun 2008 tentang Organisasi dan Tata Kerja Dinas Daerah

Namun untuk suatu organisasi modern, misi dan mandat tersebut hendaknya harus lebih diperjelas dan terperinci. Pernyataan misi merupakan suatu deklarasi tentang tujuan organisasi dan harus dapat memberikan inspirasi. Misi itu harus dirujuk dalam pembukaan tindakan organisasi yang resmi, harus ditempelkan di dinding kantor, dan secara umum harus hadir secara fisik. Sedangkan mandat merupakan kompilasi mandat formal dan non formal yang dihadapi oleh organisasi dan interpretasi terhadap apa yang diperlukan sebagai akibat dari mandat tersebut.

4. Masih minimnya sarana dan prasarana yang dapat menunjang upaya peningkatan retribusi pasar.

Kemajuan ilmu dan teknologi (a.5) yang dapat membuat pekerjaan menjadi lebih cepat, efektif dan efisien seperti sistem komputerisasi, hendaknya juga dimanfaatkan oleh Pemerintah Kabupaten Pekalongan (Bidang Pengelolaan Pasar) terutama dalam hal pengadaan sarana dan prasarana (2.1) yang dapat menunjang peningkatan retribusi pasar.

Sarana dan prasarana merupakan salah satu faktor yang sangat menunjang suatu organisasi dalam melakukan tugasnya. Untuk meningkatkan retribusi pasar. Bidang Pengelolaan Pasar membutuhkan banyak sarana dan prasarana seperti sarana komputerisasi, ruang kantor yang mendukung, sarana transportasi, maupun upaya pemeliharaan sarana dan prasarana yang telah ada akan sangat membantu Bidang Pengelolaan Pasar dalam upaya meningkatkan kualitas pelayanan dan meningkatkan retribusi pasar.

Upaya pengadaan sarana dan prasarana tersebut tentu saja membutuhkan pembiayaan. Biaya tersebut dapat diperoleh dari APBN, APBD untuk operasional pengelolaan pasar pada Dinas Koperasi, Usaha Mikro, Kecil dan Menengah, Industri dan Perdagangan maupun yang berasal dari swadaya masyarakat.

5. Masih rendahnya sikap mental, disiplin, motivasi kerja, dan pemahaman para pegawai terhadap tupoksi.

Salah satu kelemahan yang dimiliki oleh Bidang Pengelolaan Pasar yang sangat penting adalah masih rendahnya sikap mental, disiplin, motivasi kerja, dan pemahaman para pegawai terhadap tupoksi (2.3). Kondisi tersebut dapat diperkuat dengan fakta sikap para petugas pasar terhadap berupa kurangnya perhatian terhadap wajib retribusi (2.6) dan belum mampunya menetapkan sanksi terhadap pelanggaran yang dilakukan oleh wajib retribusi (2.5). Kelemahan ini dapat diantisipasi dengan memberikan arahan kepada para staf kantor maupun petugas pemungut bahwa sebagai pegawai penanggungjawab perolehan retribusi pasar harus paham terhadap aturan yang berlaku jangan hanya menerima perintah dari atasan tanpa mengetahui dasar/legalitas hukumnya, baik yang menyangkut jenis obyek dalam retribusi pasar (a.4) maupun besaran tarif yang seharusnya dipungut dari para pedagang, sehingga adanya komplain dan pelanggaran berkaitan dari para pedagang terkait dengan pungutan yang dilakukan dapat memberikan penjelasan yang transparan dan dapat diterima dengan baik oleh para pedagang, demikian memanfaatkan peranan informal leader seperti APPSI yang sebenarnya memiliki peranan cukup bagus dalam menjembatani kepentingan Pemerintah Kabupaten Pekalongan dengan para pedagang. Pembinaan sikap mental, disiplin, motivasi kerja, dan pemahaman para pegawai terhadap tupoksi merupakan faktor yang sangat penting yang menentukan kinerja suatu organisasi. Sikap mental para pegawai yang merupakan

warisan dari zaman kolonial adalah sikap mental yang seperti buruh, yang selalu mengharap imbalan berupa uang setelah melakukan suatu pekerjaan, tidak memiliki inisiatif karena selalu menunggu perintah dari atasan, dan bekerja jika diawasi oleh atasan.

Memang sulit untuk memperbaiki sikap mental yang telah berakar sejak dahulu kala. Namun upaya tetap harus dilakukan meskipun hal ini membutuhkan proses yang tidak sebentar. Upaya pembinaan ini akan lebih terpusat kepada pimpinan karena budaya masyarakat yang masih bersifat merit system. Untuk itu Kepala Dinas Koperasi, Usaha Mikro, Kecil dan Menengah, Industri dan Perdagangan dan khususnya Kepala Bidang Pengelolaan Pasar harus lebih pro aktif dalam melakukan pendekatan kepada para pegawainya dengan memberikan penjelasan secara terus menerus, baik secara formal seperti dalam forum rapat ataupun apel/upacara maupun secara non formal dengan menyelipkan pesan-pesan ketika berbincang-bincang dengan para pegawainya.

Selain itu juga perlu ditingkatkan upaya pengawasan, baik pengawasan yang dilakukan oleh atasan secara langsung maupun pengawasan oleh masyarakat secara non formal.

6. Masih lemahnya manajemen pengelolaan pasar

Salah satu kelemahan yang dimiliki Pemerintah Kabupaten Pekalongan terkait dengan pengelolaan retribusi pasar adalah perlunya pembenahan manajemen dalam pengelolaan retribusi pasar (2.8). Salah

satu penyebab kelemahan ini adalah belum memadainya jumlah dan kualitas pegawai (2.4) yang ada di bidang pengelolaan pasar maupun yang bertugas di pasar-pasar. Faktor berikutnya bisa yang menyebabkan kelemahan penerapan manajemen adalah data potensi retribusi pasar yang kurang akurat (2.7) sehingga mempengaruhi ketepatan dan kecermatan dalam penyusunan perencanaan potensi dan target dalam perolehan pendapatan retribusi pasar. Peluang makin meningkatnya jumlah pedagang (a.2) yang berarti meningkat pula pendapatan dari retribusi pasar ini harus menjadi salah satu masukan yang penting dalam proses manajemen pengelolaan retribusi pasar. Sudah sewajarnya kalau pendapatan dari retribusi pasar dimanfaatkan kembali secara adil dan berimbang bagi penataan lingkungan dan pemeliharaan fasilitas (2.9) yang dibutuhkan wajib retribusi (pedagang) maupun bagi pembeli sehingga memberi kenyamanan dan keselamatan di pasar.

7. Belum adanya penertiban pasar tiban

Pasar Tiban yang telah berlangsung di Kabupaten Pekalongan selama lebih dari 2 (dua) tahun dan semakin meluas wilayah operasinya hingga mencapai hampir 50% wilayah Kabupaten Pekalongan, telah dirasakan oleh para Kepala Pasar sebagai suatu ancaman pada masa yang akan datang (b.1) sebab karena keberadaannya tidak diatur dalam Perda Kabupaten Pekalongan Nomor 14 Tahun 2002 tentang Retribusi Pasar dan sejauh ini belum ada aturan resmi yang mengatur secara tersendiri

(1.5) maka hingga saat ini belum bisa dikenakan pungutan resmi dalam retribusi pasar. Ancaman ini sebenarnya telah ditunjukkan dengan realita data jumlah penambahan pedagang yang menurun cukup tajam dalam dua tahun terakhir, yaitu : tahun 2006 jumlah pedagang 7.657 menjadi 7.922 di tahun 2007. Bila dihitung dalam dua tahun tersebut terdapat penambahan jumlah pedagang sebesar 265 atau 3,46% saja. Padahal kalau melihat data sejak tahun 2003 – 2005 penambahan pedagang cukup signifikan walaupun terdapat sedikit penurunan.

8. Belum intensifnya pelaksanaan penyuluhan baik secara formal maupun informal

Krisis kepercayaan terhadap Pemerintah Daerah (b.3) dan penghindaran pembayaran retribusi oleh wajib retribusi pasar (b.6) merupakan ancaman yang dihadapi oleh Pemerintah Kabupaten Pekalongan dalam meningkatkan retribusi pasar. Namun hal tersebut dapat diantisipasi dengan melakukan penyuluhan yang lebih intensif baik secara formal maupun informal karena didukung oleh adanya motivasi kerja dari pegawai yang cukup baik ditandai dengan produktivitas organisasi yang baik (1.4), Pemerintah Daerah juga memberikan insentif kepada pegawai untuk lebih memotivasi kinerja pegawai (1.2) serta sistem pemungutan yang dilakukan secara *face to face* (1.3) sekaligus menjadi sarana yang cukup efektif bagi pegawai untuk memberikan

penyuluhan/penyampaian informasi yang sifatnya informal dan langsung kepada para wajib retribusi.

Kesadaran masyarakat untuk membayar retribusi pasar merupakan salah satu faktor penentu bagi Pemerintah Kabupaten Pekalongan untuk meningkatkan pendapatan retribusi pasar. Kesadaran masyarakat untuk membayar retribusi pasar harus selalu ditingkatkan.

Kesadaran tersebut dapat ditingkatkan melalui penyuluhan. Penyuluhan ini dapat dilakukan secara langsung oleh Bidang Pengelolaan Pasar dengan mengundang masyarakat ke tempat yang telah ditentukan kemudian diberikan informasi mengenai retribusi pasar disertai dengan peringatan maupun sanksi apabila tidak melaksanakan kewajibannya. Ataupun dengan melakukan kerjasama dengan APPSI untuk membantu menyampaikan informasi-informasi penting berkenaan dengan pelaksanaan aturan yang menyangkut kepentingan wajib retribusi dan Pemerintah Kabupaten Pekalongan. Bagaimana pun APPSI memiliki peran yang cukup penting karena APPSI wadah para pedagang untuk menampung aspirasi/keluhan/masukan/saran para pedagang berkenaan dengan kondisi pasar dan hal-hal mengganggu serta membuat tidak nyaman dalam melakukan kegiatan dagang.

9. Belum adanya penyempurnaan/perubahan terhadap peraturan daerah yang tidak sesuai lagi.

Ancaman berupa sikap keberatan para wajib retribusi terhadap penetapan retribusi pasar (b.5) terpicu oleh pungutan tarif retribusi yang tidak sesuai dengan peraturan daerah yang ada. Oleh karena itu peraturan perundang-undangan tentang retribusi pasar yang tidak sesuai lagi dengan situasi dan kondisi saat ini harus segera disempurnakan ataupun dilakukan perubahan. Hal ini sangat mungkin untuk dilaksanakan karena Pemerintah Kabupaten Pekalongan telah memiliki sumber daya manusia (pegawai) (1.1) dan memiliki produktivitas organisasi yang cukup baik (1.4) yang dapat memberikan usulan, saran dan masukan kepada DPRD untuk melakukan pembahasan terhadap penyempurnaan/perubahan terhadap peraturan daerah yang tidak sesuai lagi dalam rangka meningkatkan pendapatan retribusi pasar.

Isu ini dinilai strategis, apalagi dengan dikeluarkannya Undang-undang Nomor 34 tahun 2000 tentang perubahan atas Undang-undang Nomor 18 tahun 1997 tentang pajak daerah dan retribusi daerah yang memberikan kewenangan yang sangat besar kepada daerah untuk membuat peraturan sendiri tentang pajak daerah dan retribusi daerah. Misalnya saja lama waktu yang diperlukan untuk pengesahan suatu perda paling lama 6 bulan sejak tanggal diajukannya usulan perda. Sehingga bila selama waktu tersebut belum turun pengesahan perda dari pusat maka perda dimaksud menjadi sah dan mulai berlaku.

Pemerintah Kabupaten Pekalongan dapat memberikan usulan, saran dan masukan kepada DPRD tentang peraturan daerah mengenai retribusi pasar baik perbaikan terhadap peraturan daerah yang telah ada maupun usulan tentang peraturan daerah yang belum ada. Karena yang paling mengetahui situasi dan kondisi di lapangan adalah Bidang Pengelolaan Pasar pada Dinas Koperasi, Usaha Mikro, Usaha Kecil dan Menengah, Industri dan Perdagangan yang terjun dan berinteraksi dengan subjek dan objek retribusi secara langsung.

Misalnya saja perlunya perda atau peraturan bupati mengenai pengaturan dan penertiban pasar tiban yang telah cukup ramai di Kabupaten Pekalongan dapat dinilai cukup potensial memberikan kontribusi bagi pendapatan Pemerintah Kabupaten Pekalongan. Perda tentang retribusi pasar (2002) yang dinilai sudah memerlukan perubahan karena sudah tidak sesuai dengan perkembangan situasi dan kondisi masyarakat maupun tentang pengenaan tarif yang tidak sesuai lagi akibat inflasi dan target pendapatan retribusi yang terus dinaikkan setiap tahunnya.

10. Belum diselenggarakannya sistem pengamanan yang optimal di pasar.

Pasar tidak hanya tempat melakukan jual beli saja, tetapi para pedagang juga menjadikan pasar sebagai tempat menyimpan barang-barang dagangannya. Keterbatasan jumlah pegawai di pasar yang bertugas sebagai penjaga keamanan di pasar (1,21%) memicu terjadinya

suatu ancaman instabilitas keamanan di pasar (b.4). Oleh karena itu sumber daya manusia yang ada (1.1) belum bisa mencukupi tenaga keamanan yang dibutuhkan di 10 pasar tradisional yang dikelola oleh Pemerintah Kabupaten Pekalongan sehingga sering terjadi pencurian barang-barang yang ada di pasar. Guna mengatasi permasalahan ini, maka Pemerintah Daerah Kabupaten Pekalongan dituntut untuk menupayakan sistem keamanan yang kondusif di pasar. Dalam hal ini tidak hanya mengupayakan sumber daya manusianya saja, tetapi harus juga faktor-faktor metode, sarana prasarana keamanan, waktu, dan penggajian.

11. Belum adanya keseimbangan anggaran penataan lingkungan dengan pendapatan retribusi pasar.

Ancaman berupa kolusi dalam penetapan dan pemungutan (b.2) dapat dipicu oleh makin berkurangnya nilai kesejahteraan para pengelola pasar yang kadang telah mulai bekerja sebelum matahari terbit hingga siang teriknya matahari serta upaya memenuhi kebutuhan di pasar yang sering tidak terduga datangnya. Oleh karena itu pegawai di pasar mengeluhkan sikap para pedagang yang keberatan terhadap penetapan/ pemungutan retribusi (b.5) dan penghindaran pembayaran oleh wajib retribusi (b.6) dengan alasan yang diberikan oleh pedagang bahwa kurangnya kepedulian Pemerintah Daerah terhadap fasilitas tempat berdagang dan penataan lingkungan pasar yang sering menyebabkan ketidaknyamanan

seperti rusak, kebocoran, kurangnya tempat pembuangan sampah, jalanan pasar yang becek saat hujan, kurangnya ventilasi, mampetnya saluran air, dan lain-lain. Untuk segera mengatasi kondisi tersebut dibutuhkan biaya operasional pasar bagi pemeliharaan dan penataan lingkungan yang baik.

Dari data yang telah diolah bahwa anggaran yang diberikan kembali pasar sebagai imbalan jasa pembayaran retribusi masih berada pada kisaran angka 36%. Persentase tersebut dinilai masih kecil karena masih cukup jauh dari pendapatan retribusi pasar yang masuk ke Kas Daerah.

12. Belum adanya penegasan sanksi bagi pelanggaran retribusi pasar.

Kolusi dalam penetapan dan pemungutan retribusi (b.2) menjadi satu fenomena yang memang bisa terjadi di lapangan. Merasa kurangnya kesejahteraan yang diterima, kebutuhan di luar biaya dinas yang sering ada, kurangnya pengawasan, dan beberapa alasan yang menuntut hal tersebut dilakukan. Sikap penghindaran pembayaran retribusi (b.6) juga yang masih sering terjadi. Kedua ancaman tersebut di atas sebagai akibat dari belum mampunya Pemerintah Daerah dalam menetapkan sanksi (2.5) dan kurangnya perhatian pengelola pasar (2.6) terhadap aspirasi yang diharapkan oleh para wajib retribusi.

Oleh karena itu pemberlakuan sanksi terhadap pelanggaran retribusi pasar yang dilakukan oleh pegawai yang melakukan penyelengan dalam penetapan dan pemungutan maupun para wajib retribusi harus dipertegas. Kurangnya sikap tegas Pemerintah Daerah dalam menerapkan sanksi

melahirkan sikap kurang disiplin para petugas pasar dan sikap menyepelekan dari pedagang terhadap peraturan-peraturan yang seharusnya dipatuhi.

15. Merumuskan strategi untuk mengelola isu-isu.

Strategi didefinisikan sebagai pola tujuan, kebijakan, program, tindakan, keputusan, atau alokasi sumber daya yang menegaskan bagaimana organisasi, apa yang dikerjakan organisasi, mengapa organisasi harus melakukan hal tersebut.

Setelah pada pembahasan di atas teridentifikasi isu-isu strategis yang di hadapai Pemerintah Kabupaten Pekalongan dalam rangka meningkatkan pendapatan retribusi pasar, maka selanjutnya untuk melihat kestrategisannya isu-isu tersebut, isu-isu itu akan diurutkan berdasarkan urutan prioritas, logis, atau urutan temporal sebagai pendahuluan bagi pengembangan strategi dalam langkah berikutnya. Untuk itu alat yang akan dipergunakan adalah tes litmus, yaitu dengan memberikan pertanyaan-pertanyaan untuk setiap isu.

Tes Litmus ini terdiri dari 9 pertanyaan, dan pertanyaan ke-4 terbagi menjadi 4 bagian, sehingga secara keseluruhan terdapat 13 pertanyaan untuk setiap isu. Kemudian setiap jawaban dari pertanyaan diberi skor 1-3, skor 1 memiliki arti bahwa isu tersebut lebih bersifat operasional, skor 3 memiliki arti bahwa isu tersebut bersifat strategis, sedangkan skor 2 berarti bahwa isu tersebut terletak diantara operasional dan strategis.

1. Tes Litmus untuk isu strategis : Kurang luasnya *tax-base* retribusi pasar

No.	PERTANYAAN	SKOR		
		(Operasional 1	-----► 2	Strategis) 3
1.	Kapan tantangan atau peluang isu tersebut ada dihadapan Anda?	Sekarang <input checked="" type="checkbox"/>	Tahun depan	Dua tahun atau lebih dari sekarang
2.	Seberapa luas isu tersebut akan berpengaruh kepada organisasi ?	Unit/bagian tunggal	Beberapa bagian	Seluruh bagian <input checked="" type="checkbox"/>
3.	Seberapa banyak resiko keuangan/peluang keuangan organisasi ?	Kecil (kurang dari 10% anggaran)	Sedang (10%-25% dari anggaran)	Besar (lebih dari 25% anggaran) <input checked="" type="checkbox"/>
4.	Akankah strategi bagi pemecahan isu akan memerlukan : a. Pengembangan sasaran dan program pelayanan baru? b. Perubahan signifikan dalam sumber-sumber atau jumlah retribusi pasar? c. Perubahan signifikan dalam peraturan perundang-undangan? d. Penambahan atau modifikasi fasilitas umum? e. Penambahan staf yang signifikan?	Tidak <input checked="" type="checkbox"/> <input checked="" type="checkbox"/>		Ya <input checked="" type="checkbox"/> Ya <input checked="" type="checkbox"/> Ya Ya <input checked="" type="checkbox"/> Ya
5.	Bagaimana pendekatan yang terbaik bagi pemecahan isu?	Jelas, siap untuk diimplementasikan <input checked="" type="checkbox"/>	Parameter luas, agak terperinci	Terbuka luas
6.	Tingkat manajemen terendah manakah yang dapat menetapkan bagaimana menanggulangi isu tersebut?	Pengawas staf lini	Kepala bagian	Kepala dinas <input checked="" type="checkbox"/>
7.	Konsekuensi apakah yang mungkin terjadi bila isu ini tidak diselesaikan ?	Ada gangguan, inefisiensi	Kekacauan pelayanan, kehilangan sumber dana <input checked="" type="checkbox"/>	Kekacauan pelayanan jangka panjang dan biaya besar, merosotnya penghasilan
8.	Seberapa banyak dinas/instansi lainnya dipengaruhi oleh isu ini dan harus dilibatkan dalam pemecahan?	Tidak ada	Satu sampai tiga	Empat atau lebih <input checked="" type="checkbox"/>
9.	Bagaimana sensitivitas atau "charged" isu ini terhadap nilai-nilai sosial, politik, religius, dan kultural komunitas	Lunak	Sedang <input checked="" type="checkbox"/>	Keras

2. Tes Litmus untuk isu strategis : Belum adanya kerjasama dengan pihak swasta dalam pengelolaan maupun pemungutan retribusi pasar.

No.	PERTANYAAN	SKOR		
		(Operasional	-----▶	Strategis)
		1	2	3
1.	Kapan tantangan atau peluang isu tersebut ada dihadapan Anda?	Sekarang	Tahun depan	Dua tahun atau lebih dari sekarang ⊗
2.	Seberapa luas isu tersebut akan berpengaruh kepada organisasi ?	Unit/bagian tunggal	Beberapa bagian ⊗	Seluruh bagian
3.	Seberapa banyak resiko keuangan/peluang keuangan organisasi ?	Kecil (kurang dari 10% anggaran)	Sedang (10%-25% dari anggaran) ⊗	Besar (lebih dari 25% anggaran)
4.	Akankah strategi bagi pemecahan isu akan memerlukan : a. Pengembangan sasaran dan program pelayanan baru? b. Perubahan signifikan dalam sumber-sumber atau jumlah retribusi pasar? c. Perubahan signifikan dalam peraturan perundang-undangan? d. Penambahan atau modifikasi fasilitas umum? e. Penambahan staf yang signifikan?	Tidak ⊗ Tidak Tidak ⊗ Tidak ⊗ Tidak		Ya Ya ⊗ Ya Ya Ya ⊗
5.	Bagaimana pendekatan yang terbaik bagi pemecahan isu?	Jelas, siap untuk diimplementasikan	Parameter luas, agak terperinci ⊗	Terbuka luas
6.	Tingkat manajemen terendah manakah yang dapat menetapkan bagaimana menanggulangi isu tersebut?	Pengawas staf lini	Kepala bagian	Kepala dinas ⊗
7.	Konsekuensi apakah yang mungkin terjadi bila isu ini tidak diselesaikan ?	Ada gangguan, inefisiensi ⊗	Kekacauan pelayanan, kehilangan sumber dana	Kekacauan pelayanan jangka panjang dan biaya besar, merosotnya penghasilan

8.	Seberapa banyak dinas/instansi lainnya dipengaruhi oleh isu ini dan harus dilibatkan dalam pemecahan?	Tidak ada	Satu sampai tiga <input checked="" type="checkbox"/>	Empat atau lebih
9.	Bagaimana sensitivitas atau "charged" isu ini terhadap nilai-nilai sosial, politik, religius, dan kultural komunitas	Lunak	Sedang <input checked="" type="checkbox"/>	Keras

3. Tes Litmus untuk isu strategis : Belum dilakukannya re-identifikasi misi dan mandat organisasi

No.	PERTANYAAN	SKOR		
		(Operasional 1	-----► 2	Strategis) 3
1.	Kapan tantangan atau peluang isu tersebut ada dihadapan Anda?	Sekarang <input checked="" type="checkbox"/>	Tahun depan	Dua tahun atau lebih dari sekarang
2.	Seberapa luas isu tersebut akan berpengaruh kepada organisasi ?	Unit/bagian tunggal	Beberapa bagian	Seluruh bagian <input checked="" type="checkbox"/>
3.	Seberapa banyak resiko keuangan/peluang keuangan organisasi ?	Kecil (kurang dari 10% anggaran)	Sedang (10%-25% dari anggaran) <input checked="" type="checkbox"/>	Besar (lebih dari 25% anggaran)
4.	Akankah strategi bagi pemecahan isu akan memerlukan : a. Pengembangan sasaran dan program pelayanan baru? b. Perubahan signifikan dalam sumber-sumber atau jumlah retribusi pasar? c. Perubahan signifikan dalam peraturan perundang-undangan? d. Penambahan atau modifikasi fasilitas umum? e. Penambahan staf yang signifikan?	Tidak <input checked="" type="checkbox"/> Tidak <input checked="" type="checkbox"/> Tidak Tidak <input checked="" type="checkbox"/> Tidak		Ya Ya Ya <input checked="" type="checkbox"/> Ya Ya <input checked="" type="checkbox"/>
5.	Bagaimana pendekatan yang terbaik bagi pemecahan isu?	Jelas, siap untuk diimplementasikan <input checked="" type="checkbox"/>	Parameter luas, agak terperinci	Terbuka luas
6.	Tingkat manajemen terendah manakah yang dapat menetapkan bagaimana menanggulangi isu tersebut?	Pengawas staf lini	Kepala bagian	Kepala dinas <input checked="" type="checkbox"/>
7.	Konsekuensi apakah yang mungkin terjadi bila isu ini tidak diselesaikan ?	Ada gangguan, inefisiensi	Kekacauan pelayanan, kehilangan sumber dana <input checked="" type="checkbox"/>	Kekacauan pelayanan jangka panjang dan biaya besar,

				merosotnya penghasilan
8.	Seberapa banyak dinas/instansi lainnya dipengaruhi oleh isu ini dan harus dilibatkan dalam pemecahan?	Tidak ada	Satu sampai tiga <input checked="" type="checkbox"/>	Empat atau lebih
9.	Bagaimana sensitivitas atau "charged" isu ini terhadap nilai-nilai sosial, politik, religius, dan kultural komunitas	Lunak <input checked="" type="checkbox"/>	Sedang	Keras

4. Tes Litmus untuk isu strategis : Masih minimnya sarana dan prasarana yang dapat menunjang upaya peningkatan retribusi pasar.

No.	PERTANYAAN	SKOR		
		(Operasional 1	-----► 2	Strategis) 3
1.	Kapan tantangan atau peluang isu tersebut ada dihadapan Anda?	Sekarang <input checked="" type="checkbox"/>	Tahun depan	Dua tahun atau lebih dari sekarang
2.	Seberapa luas isu tersebut akan berpengaruh kepada organisasi ?	Unit/bagian tunggal <input checked="" type="checkbox"/>	Beberapa bagian	Seluruh bagian <input checked="" type="checkbox"/>
3.	Seberapa banyak resiko keuangan/peluang keuangan organisasi ?	Kecil (kurang dari 10% anggaran)	Sedang (10%-25% dari anggaran) <input checked="" type="checkbox"/>	Besar (lebih dari 25% anggaran)
4.	Akankah strategi bagi pemecahan isu akan memerlukan : a. Pengembangan sasaran dan program pelayanan baru? b. Perubahan signifikan dalam sumber-sumber atau jumlah retribusi pasar? c. Perubahan signifikan dalam peraturan perundang-undangan? d. Penambahan atau modifikasi fasilitas umum? e. Penambahan staf yang signifikan?	Tidak <input checked="" type="checkbox"/> Tidak Tidak <input checked="" type="checkbox"/> Tidak Tidak		Ya Ya <input checked="" type="checkbox"/> Ya Ya <input checked="" type="checkbox"/> Ya <input checked="" type="checkbox"/>
5.	Bagaimana pendekatan yang terbaik bagi pemecahan isu?	Jelas, siap untuk diimplementasikan <input checked="" type="checkbox"/>	Parameter luas, agak terperinci	Terbuka luas
6.	Tingkat manajemen terendah manakah yang dapat menetapkan bagaimana	Pengawas staf lini	Kepala bagian	Kepala dinas <input checked="" type="checkbox"/>

	menanggulangi isu tersebut?			
7.	Konsekuensi apakah yang mungkin terjadi bila isu ini tidak diselesaikan ?	Ada gangguan, inefisiensi	Kekacauan pelayanan, kehilangan sumber dana	Kekacauan pelayanan jangka panjang dan biaya besar, merosotnya penghasilan ⊗
8.	Seberapa banyak dinas/instansi lainnya dipengaruhi oleh isu ini dan harus dilibatkan dalam pemecahan?	Tidak ada	Satu sampai tiga ⊗	Empat atau lebih
9.	Bagaimana sensitivitas atau "charged" isu ini terhadap nilai-nilai sosial, politik, religius, dan kultural komunitas	Lunak	Sedang ⊗	Keras

5. Tes Litmus untuk isu strategis : Masih rendahnya sikap mental, disiplin, motivasi kerja, dan pemahaman para pegawai terhadap tupoksi.

No.	PERTANYAAN	SKOR		
		(Operasional 1	-----► 2	Strategis) 3
1.	Kapan tantangan atau peluang isu tersebut ada dihadapan Anda?	Sekarang	Tahun depan	Dua tahun atau lebih dari sekarang ⊗
2.	Seberapa luas isu tersebut akan berpengaruh kepada organisasi ?	Unit/bagian tunggal	Beberapa bagian	Seluruh bagian ⊗
3.	Seberapa banyak resiko keuangan/peluang keuangan organisasi ?	Kecil (kurang dari 10% anggaran)	Sedang (10%-25% dari anggaran) ⊗	Besar (lebih dari 25% anggaran)
4.	Akankah strategi bagi pemecahan isu akan memerlukan :			
	a. Pengembangan sasaran dan program pelayanan baru?	Tidak ⊗		Ya
	b. Perubahan signifikan dalam sumber-sumber atau jumlah retribusi pasar?	Tidak		Ya ⊗
	c. Perubahan signifikan dalam peraturan perundang-undangan?	Tidak ⊗		Ya
	d. Penambahan atau modifikasi fasilitas umum?	Tidak ⊗		Ya
	e. Penambahan staf yang signifikan?			Ya

		Tidak <input checked="" type="checkbox"/>		
5.	Bagaimana pendekatan yang terbaik bagi pemecahan isu?	Jelas, siap untuk diimplementasikan	Parameter luas, agak terperinci	Terbuka luas <input checked="" type="checkbox"/>
6.	Tingkat manajemen terendah manakah yang dapat menetapkan bagaimana menanggulangi isu tersebut?	Pengawas staf lini	Kepala bagian	Kepala dinas <input checked="" type="checkbox"/>
7.	Konsekuensi apakah yang mungkin terjadi bila isu ini tidak diselesaikan ?	Ada gangguan, inefisiensi	Kekacauan pelayanan, kehilangan sumber dana	Kekacauan pelayanan jangka panjang dan biaya besar, merosotnya penghasilan <input checked="" type="checkbox"/>
8.	Seberapa banyak dinas/instansi lainnya dipengaruhi oleh isu ini dan harus dilibatkan dalam pemecahan?	Tidak ada <input checked="" type="checkbox"/>	Satu sampai tiga	Empat atau lebih
9.	Bagaimana sensitivitas atau "charged" isu ini terhadap nilai-nilai sosial, politik, religius, dan kultural komunitas	Lunak	Sedang <input checked="" type="checkbox"/>	Keras

6. Tes Litmus untuk isu strategis : Masih lemahnya manajemen pengelolaan pasar.

No.	PERTANYAAN	SKOR		
		(Operasional 1	-----▶ 2	Strategis) 3
1.	Kapan tantangan atau peluang isu tersebut ada dihadapan Anda?	Sekarang	Tahun depan	Dua tahun atau lebih dari sekarang <input checked="" type="checkbox"/>
2.	Seberapa luas isu tersebut akan berpengaruh kepada organisasi ?	Unit/bagian tunggal	Beberapa bagian	Seluruh bagian <input checked="" type="checkbox"/>
3.	Seberapa banyak resiko keuangan/peluang keuangan organisasi ?	Kecil (kurang dari 10% anggaran)	Sedang (10%-25% dari anggaran)	Besar (lebih dari 25% anggaran) <input checked="" type="checkbox"/>
4.	Akankah strategi bagi pemecahan isu akan memerlukan : f. Pengembangan sasaran dan program	Tidak <input checked="" type="checkbox"/>		Ya

	<p>g. Pelayanan baru?</p> <p>h. Perubahan signifikan dalam sumber-sumber atau jumlah retribusi pasar?</p> <p>i. Perubahan signifikan dalam peraturan perundang-undangan?</p> <p>j. Penambahan atau modifikasi fasilitas umum?</p> <p>k. Penambahan staf yang signifikan?</p>	Tidak		Ya <input checked="" type="checkbox"/>
		Tidak		Ya <input checked="" type="checkbox"/>
		Tidak		Ya <input checked="" type="checkbox"/>
		Tidak		Ya <input checked="" type="checkbox"/>
5.	Bagaimana pendekatan yang terbaik bagi pemecahan isu?	Jelas, siap untuk diimplementasikan	Parameter luas, agak terperinci	Terbuka luas <input checked="" type="checkbox"/>
6.	Tingkat manajemen terendah manakah yang dapat menetapkan bagaimana menanggulangi isu tersebut?	Pengawas staf lini	Kepala bagian	Kepala dinas <input checked="" type="checkbox"/>
7.	Konsekuensi apakah yang mungkin terjadi bila isu ini tidak diselesaikan ?	Ada gangguan, inefisiensi	Kekacauan pelayanan, kehilangan sumber dana	Kekacauan pelayanan jangka panjang dan biaya besar, merosotnya penghasilan <input checked="" type="checkbox"/>
8.	Seberapa banyak dinas/instansi lainnya dipengaruhi oleh isu ini dan harus dilibatkan dalam pemecahan?	Tidak ada <input checked="" type="checkbox"/>	Satu sampai tiga	Empat atau lebih
9.	Bagaimana sensitivitas atau "charged" isu ini terhadap nilai-nilai sosial, politik, religius, dan kultural komunitas	Lunak	Sedang <input checked="" type="checkbox"/>	Keras

7. Tes Litmus untuk isu strategis : Belum adanya penertiban pasar tiban.

No.	PERTANYAAN	SKOR		
		(Operasional	-----▶	Strategis)
		1	2	3
1.	Kapan tantangan atau peluang isu tersebut ada dihadapan Anda?	Sekarang	Tahun depan <input checked="" type="checkbox"/>	Dua tahun atau lebih dari sekarang
2.	Seberapa luas isu tersebut akan berpengaruh kepada organisasi ?	Unit/bagian tunggal	Beberapa bagian	Seluruh bagian <input checked="" type="checkbox"/>

3.	Seberapa banyak resiko keuangan/peluang keuangan organisasi ?	Kecil (kurang dari 10% anggaran) <input checked="" type="checkbox"/>	Sedang (10%-25% dari anggaran)	Besar (lebih dari 25% anggaran)
4.	Akankah strategi bagi pemecahan isu akan memerlukan : a. Pengembangan sasaran dan program pelayanan baru? b. Perubahan signifikan dalam sumber-sumber atau jumlah retribusi pasar? c. Perubahan signifikan dalam peraturan perundang-undangan? d. Penambahan atau modifikasi fasilitas umum? e. Penambahan staf yang signifikan?	Tidak Tidak Tidak Tidak Tidak		Ya <input checked="" type="checkbox"/> Ya <input checked="" type="checkbox"/> Ya <input checked="" type="checkbox"/> Ya <input checked="" type="checkbox"/> Ya <input checked="" type="checkbox"/>
5.	Bagaimana pendekatan yang terbaik bagi pemecahan isu?	Jelas, siap untuk diimplementasikan	Parameter luas, agak terperinci <input checked="" type="checkbox"/>	Terbuka luas
6.	Tingkat manajemen terendah manakah yang dapat menetapkan bagaimana menanggulangi isu tersebut?	Pengawas staf lini	Kepala bagian	Kepala dinas <input checked="" type="checkbox"/>
7.	Konsekuensi apakah yang mungkin terjadi bila isu ini tidak diselesaikan ?	Ada gangguan, inefisiensi	Kekacauan pelayanan, kehilangan sumber dana	Kekacauan pelayanan jangka panjang dan biaya besar, merosotnya penghasilan <input checked="" type="checkbox"/>
8.	Seberapa banyak dinas/instansi lainnya dipengaruhi oleh isu ini dan harus dilibatkan dalam pemecahan?	Tidak ada	Satu sampai tiga	Empat atau lebih <input checked="" type="checkbox"/>
9.	Bagaimana sensitivitas atau "charged" isu ini terhadap nilai-nilai sosial, politik, religius, dan kultural komunitas	Lunak	Sedang <input checked="" type="checkbox"/>	Keras

8. Tes Litmus untuk isu strategis : Belum intensifnya pelaksanaan penyuluhan baik secara formal maupun informal.

No.	PERTANYAAN	SKOR (Operasional -----► Strategis)
-----	------------	--

		1	2	3
1.	Kapan tantangan atau peluang isu tersebut ada dihadapan Anda?	Sekarang <input checked="" type="checkbox"/>	Tahun depan	Dua tahun atau lebih dari sekarang
2.	Seberapa luas isu tersebut akan berpengaruh kepada organisasi ?	Unit/bagian tunggal <input checked="" type="checkbox"/>	Beberapa bagian	Seluruh bagian
3.	Seberapa banyak resiko keuangan/peluang keuangan organisasi ?	Kecil (kurang dari 10% anggaran)	Sedang (10%-25% dari anggaran) <input checked="" type="checkbox"/>	Besar (lebih dari 25% anggaran)
4.	Akankah strategi bagi pemecahan isu akan memerlukan : f. Pengembangan sasaran dan program pelayanan baru? g. Perubahan signifikan dalam sumber-sumber atau jumlah retribusi pasar? h. Perubahan signifikan dalam peraturan perundang-undangan? i. Penambahan atau modifikasi fasilitas umum? j. Penambahan staf yang signifikan?	Tidak Tidak Tidak <input checked="" type="checkbox"/> Tidak <input checked="" type="checkbox"/> Tidak		Ya <input checked="" type="checkbox"/> Ya <input checked="" type="checkbox"/> Ya Ya Ya <input checked="" type="checkbox"/>
5.	Bagaimana pendekatan yang terbaik bagi pemecahan isu?	Jelas, siap untuk diimplementasikan <input checked="" type="checkbox"/>	Parameter luas, agak terperinci	Terbuka luas
6.	Tingkat manajemen terendah manakah yang dapat menetapkan bagaimana menanggulangi isu tersebut?	Pengawas staf lini	Kepala bagian <input checked="" type="checkbox"/>	Kepala dinas
7.	Konsekuensi apakah yang mungkin terjadi bila isu ini tidak diselesaikan ?	Ada gangguan, inefisiensi <input checked="" type="checkbox"/>	Kekacauan pelayanan, kehilangan sumber dana	Kekacauan pelayanan jangka panjang dan biaya besar, merosotnya penghasilan
8.	Seberapa banyak dinas/instansi lainnya dipengaruhi oleh isu ini dan harus dilibatkan dalam pemecahan?	Tidak ada <input checked="" type="checkbox"/>	Satu sampai tiga	Empat atau lebih
9.	Bagaimana sensitivitas atau "charged" isu ini terhadap nilai-nilai sosial, politik, religius, dan kultural komunitas	Lunak <input checked="" type="checkbox"/>	Sedang	Keras

9. Tes Litmus untuk isu strategis : Belum adanya penyempurnaan/perubahan terhadap peraturan daerah yang tidak sesuai lagi.

No.	PERTANYAAN	SKOR		
		(Operasional 1	-----► 2	(Strategis) 3
1.	Kapan tantangan atau peluang isu tersebut ada dihadapan Anda?	Sekarang	Tahun depan ⊗	Dua tahun atau lebih dari sekarang
2.	Seberapa luas isu tersebut akan berpengaruh kepada organisasi ?	Unit/bagian tunggal ⊗	Beberapa bagian	Seluruh bagian
3.	Seberapa banyak resiko keuangan/peluang keuangan organisasi ?	Kecil (kurang dari 10% anggaran)	Sedang (10%-25% dari anggaran) ⊗	Besar (lebih dari 25% anggaran)
4.	Akankah strategi bagi pemecahan isu akan memerlukan : a. Pengembangan sasaran dan program pelayanan baru? b. Perubahan signifikan dalam sumber-sumber atau jumlah retribusi pasar? c. Perubahan signifikan dalam peraturan perundang-undangan? d. Penambahan atau modifikasi fasilitas umum? e. Penambahan staf yang signifikan?	Tidak ⊗ Tidak Tidak Tidak ⊗ Tidak ⊗		Ya Ya ⊗ Ya ⊗ Ya Ya
5.	Bagaimana pendekatan yang terbaik bagi pemecahan isu?	Jelas, siap untuk dimplementasikan ⊗	Parameter luas, agak terperinci	Terbuka luas
6.	Tingkat manajemen terendah manakah yang dapat menetapkan bagaimana menanggulangi isu tersebut?	Pengawas staf lini	Kepala bagian ⊗	Kepala dinas
7.	Konsekuensi apakah yang mungkin terjadi bila isu ini tidak diselesaikan ?	Ada gangguan, inefisiensi	Kekacauan pelayanan, kehilangan sumber dana	Kekacauan pelayanan jangka panjang dan biaya besar, merosotnya penghasilan ⊗
8.	Seberapa banyak dinas/instansi lainnya dipengaruhi oleh isu ini dan harus dilibatkan dalam pemecahan?	Tidak ada	Satu sampai tiga ⊗	Empat atau lebih
9.	Bagaimana sensitivitas atau “charged” isu ini terhadap nilai-nilai sosial, politik, religius, dan kultural komunitas	Lunak ⊗	Sedang	Keras

10. Tes Litmus untuk isu strategis : Belum diselenggarakannya sistem pengamanan yang optimal di pasar.

No.	PERTANYAAN	SKOR		
		(Operasional	-----▶	Strategis)
		1	2	3
1.	Kapan tantangan atau peluang isu tersebut ada dihadapan Anda?	Sekarang <input checked="" type="checkbox"/>	Tahun depan	Dua tahun atau lebih dari sekarang
2.	Seberapa luas isu tersebut akan berpengaruh kepada organisasi ?	Unit/bagian tunggal <input checked="" type="checkbox"/>	Beberapa bagian	Seluruh bagian
3.	Seberapa banyak resiko keuangan/peluang keuangan organisasi ?	Kecil (kurang dari 10% anggaran)	Sedang (10%-25% dari anggaran) <input checked="" type="checkbox"/>	Besar (lebih dari 25% anggaran)
4.	Akankah strategi bagi pemecahan isu akan memerlukan : a. Pengembangan sasaran dan program pelayanan baru? b. Perubahan signifikan dalam sumber-sumber atau jumlah retribusi pasar? c. Perubahan signifikan dalam peraturan perundang-undangan? d. Penambahan atau modifikasi fasilitas umum? e. Penambahan staf yang signifikan?	Tidak Tidak Tidak Tidak Tidak	<input checked="" type="checkbox"/> <input checked="" type="checkbox"/> <input checked="" type="checkbox"/> <input checked="" type="checkbox"/> <input checked="" type="checkbox"/>	Ya Ya Ya Ya Ya
5.	Bagaimana pendekatan yang terbaik bagi pemecahan isu?	Jelas, siap untuk dimplementasikan <input checked="" type="checkbox"/>	Parameter luas, agak terperinci	Terbuka luas
6.	Tingkat manajemen terendah manakah yang dapat menetapkan bagaimana menanggulangi isu tersebut?	Pengawas staf lini	Kepala bagian <input checked="" type="checkbox"/>	Kepala dinas
7.	Konsekuensi apakah yang mungkin terjadi bila isu ini tidak diselesaikan ?	Ada gangguan, inefisiensi <input checked="" type="checkbox"/>	Kekacauan pelayanan, kehilangan sumber dana	Kekacauan pelayanan jangka panjang dan biaya besar, merosotnya penghasilan
8.	Seberapa banyak dinas/instansi lainnya dipengaruhi oleh isu ini dan harus dilibatkan dalam pemecahan?	Tidak ada <input checked="" type="checkbox"/>	Satu sampai tiga	Empat atau lebih

9.	Bagaimana sensitivitas atau “charged” isu ini terhadap nilai-nilai sosial, politik, religius, dan kultural komunitas	Lunak <input checked="" type="checkbox"/>	Sedang	Keras
----	--	---	--------	-------

11. Tes Litmus untuk isu strategis : Belum adanya keseimbangan anggaran penataan lingkungan dengan pendapatan retribusi pasar.

No.	PERTANYAAN	SKOR		
		(Operasional 1	-----▶ 2	Strategis) 3
1.	Kapan tantangan atau peluang isu tersebut ada dihadapan Anda?	Sekarang <input checked="" type="checkbox"/>	Tahun depan	Dua tahun atau lebih dari sekarang
2.	Seberapa luas isu tersebut akan berpengaruh kepada organisasi ?	Unit/bagian tunggal	Beberapa bagian	Seluruh bagian <input checked="" type="checkbox"/>
3.	Seberapa banyak resiko keuangan/peluang keuangan organisasi ?	Kecil (kurang dari 10% anggaran)	Sedang (10%-25% dari anggaran)	Besar (lebih dari 25% anggaran) <input checked="" type="checkbox"/>
4.	Akankah strategi bagi pemecahan isu akan memerlukan : f. Pengembangan sasaran dan program pelayanan baru? g. Perubahan signifikan dalam sumber-sumber atau jumlah retribusi pasar? h. Perubahan signifikan dalam peraturan perundang-undangan? i. Penambahan atau modifikasi fasilitas umum? j. Penambahan staf yang signifikan?	Tidak <input checked="" type="checkbox"/> Tidak Tidak Tidak <input checked="" type="checkbox"/> Tidak <input checked="" type="checkbox"/>		Ya Ya <input checked="" type="checkbox"/> Ya <input checked="" type="checkbox"/> Ya Ya
5.	Bagaimana pendekatan yang terbaik bagi pemecahan isu?	Jelas, siap untuk dimplementasikan	Parameter luas, agak terperinci	Terbuka luas <input checked="" type="checkbox"/>
6.	Tingkat manajemen terendah manakah yang dapat menetapkan bagaimana menanggulangi isu tersebut?	Pengawas staf lini	Kepala bagian	Kepala dinas <input checked="" type="checkbox"/>
7.	Konsekuensi apakah yang mungkin terjadi bila isu ini tidak diselesaikan ?	Ada gangguan, inefisiensi	Kekacauan pelayanan, kehilangan sumber dana	Kekacauan pelayanan jangka panjang dan

				biaya besar, merosotnya penghasilan ⊗
8.	Seberapa banyak dinas/instansi lainnya dipengaruhi oleh isu ini dan harus dilibatkan dalam pemecahan?	Tidak ada	Satu sampai tiga ⊗	Empat atau lebih
9.	Bagaimana sensitivitas atau “charged” isu ini terhadap nilai-nilai sosial, politik, religius, dan kultural komunitas	Lunak	Sedang ⊗	Keras

12. Tes Litmus untuk isu strategis : Belum adanya penegasan sanksi bagi pelanggaran retribusi pasar.

No.	PERTANYAAN	SKOR		
		(Operasional 1	-----► 2	Strategis) 3
1.	Kapan tantangan atau peluang isu tersebut ada dihadapan Anda?	Sekarang	Tahun depan	Dua tahun atau lebih dari sekarang ⊗
2.	Seberapa luas isu tersebut akan berpengaruh kepada organisasi ?	Unit/bagian tunggal ⊗	Beberapa bagian	Seluruh bagian
3.	Seberapa banyak resiko keuangan/peluang keuangan organisasi ?	Kecil (kurang dari 10% anggaran) ⊗	Sedang (10%-25% dari anggaran)	Besar (lebih dari 25% anggaran)
4.	Akankah strategi bagi pemecahan isu akan memerlukan : k. Pengembangan sasaran dan program pelayanan baru? l. Perubahan signifikan dalam sumber-sumber atau jumlah retribusi pasar? m. Perubahan signifikan dalam peraturan perundang-undangan? n. Penambahan atau modifikasi fasilitas umum? o. Penambahan staf yang signifikan?	Tidak ⊗ Tidak ⊗ Tidak ⊗ Tidak ⊗		Ya Ya Ya Ya Ya ⊗
5.	Bagaimana pendekatan yang terbaik bagi pemecahan isu?	Jelas, siap untuk dimplementasikan ⊗	Parameter luas, agak terperinci	Terbuka luas

6.	Tingkat manajemen terendah manakah yang dapat menetapkan bagaimana menanggulangi isu tersebut?	Pengawas staf lini	Kepala bagian <input checked="" type="checkbox"/>	Kepala dinas
7.	Konsekuensi apakah yang mungkin terjadi bila isu ini tidak diselesaikan ?	Ada gangguan, inefisiensi <input checked="" type="checkbox"/>	Kekacauan pelayanan, kehilangan sumber dana	Kekacauan pelayanan jangka panjang dan biaya besar, merosotnya penghasilan
8.	Seberapa banyak dinas/instansi lainnya dipengaruhi oleh isu ini dan harus dilibatkan dalam pemecahan?	Tidak ada <input checked="" type="checkbox"/>	Satu sampai tiga	Empat atau lebih
9.	Bagaimana sensitivitas atau “charged” isu ini terhadap nilai-nilai sosial, politik, religius, dan kultural komunitas	Lunak	Sedang <input checked="" type="checkbox"/>	Keras

Setelah masing-masing isu diberi skor untuk tiap-tiap pertanyaan yang diberikan oleh Tes Litmus diperoleh hasil sebagai berikut :

Tabel 4.23

Hasil Tes Litmus Untuk Isu-isu Strategis Pemerintah Kabupaten Pekalongan
Dalam Rangka Meningkatkan Pendapatan Retribusi Pasar

NO ISU STRATEGIS	SKOR TIAP PERTANYAAN													JUMLAH
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	
1	1	3	3	3	3	1	3	1	1	3	2	3	2	29
2	3	2	2	1	3	1	1	3	2	3	1	2	2	25
3	1	3	2	1	1	3	1	3	1	3	2	2	1	24
4	1	1	2	1	3	1	3	3	1	3	2	2	2	26
5	3	3	2	1	3	1	1	1	3	3	3	1	2	27
6	3	3	3	1	3	3	3	3	3	3	3	1	2	34
7	2	3	1	3	3	3	3	3	2	3	3	3	2	34

8	1	1	2	3	3	1	1	3	1	2	1	1	1	21
9	2	1	2	1	3	3	1	1	1	2	3	2	1	23
10	1	1	2	3	3	3	1	3	1	2	1	1	1	23
11	1	3	3	1	3	3	1	1	3	3	3	2	2	29
12	3	1	1	1	3	1	1	1	1	2	1	1	2	19

Sumber : data diolah

Tabel di atas menunjukkan bahwa diperoleh 5 (lima) isu strategis yang diprioritaskan untuk segera ditangani, yaitu isu yang memiliki skor paling tinggi untuk semua dimensi, yaitu :

Nomor 6 : **Masih lemahnya manajemen pengelolaan pasar.**

Nomor 7 : **Belum intensifnya pelaksanaan penyuluhan baik secara formal maupun informal.**

Nomor 1 : **Kurang luasnya *tax-base* retribusi pasar**

Nomor 11 : **Belum adanya keseimbangan anggaran penataan lingkungan dengan pendapatan retribusi pasar.**

Nomor 5 : **Masih rendahnya sikap mental, disiplin, motivasi kerja, dan pemahaman para pegawai terhadap tupoksi.**

Pada penulisan tesis ini, sesuai dengan perumusan masalah dan tujuan penelitian maka puncak penelitian dimaksudkan untuk merumuskan strategi yang dapat dilakukan oleh Pemerintah Kabupaten Pekalongan dalam upaya meningkatkan pendapatan retribusi pasar, sehingga penulisan tesis sampai pada langkah ketujuh dari delapan langkah proses manajemen startegis menurut Bryson and Roring.

Tahapan merumuskan strategi dilakukan setelah isu-isu strategis yang dihadapi oleh organisasi berhasil diidentifikasi. Sehingga maksud tahapan ini adalah merumuskan strategi yang tepat untuk mengatasi isu-isu tersebut. Strategi merupakan perluasan misi guna menjembatani organisasi dengan lingkungannya dan menjelaskan respon organisasi terhadap pilihan kebijakan pokok.

Berdasarkan analisis SWOT yang dilakukan, maka dapat teridentifikasi isu-isu strategis sebagaimana diuraikan di atas. Pada dasarnya isu-isu strategis merupakan problem yang membutuhkan pemecahan masalah. Pemecahan masalah yang dimaksud disini adalah strategi yang perlu dikembangkan untuk mengatasi atau mereduksi permasalahan yang ditemukan melalui penelitian di lapangan.

Mendasarkan pada identifikasi isu-isu strategis tersebut, maka tindakan yang dapat diambil oleh Pemerintah Kabupaten Pekalongan guna meningkatkan pendapatan retribusi pasar dapat diformulasikan ke dalam strategi-strategi sesuai dengan isu-isu strategis yang ada. Untuk itu strategi yang berpotensi dapat diambil dan dikembangkan dengan memperhatikan isu-isu strategis tersebut, yaitu :

- 1). Memperluas *tax-base* retribusi pasar,
- 2). Melakukan kerjasama dengan pihak swasta dalam pengelolaan maupun pemungutan retribusi pasar,
- 3). Melakukan re-identifikasi misi organisasi,

- 4). Melakukan oprimalisasi sarana dan prasarana yang dapat menunjang upaya peningkatan retribusi pasar,
- 5). Melakukan pembinaan sikap mental, disiplin, motivasi kerja, dan pemahaman para pegawai terhadap tupoksi,
- 6). Melakukan pembenahan manajemen pengelolaan pasar,
- 7). Melakukan penertiban pasar tiban,
- 8). Melakukan intensifikasi pelaksanaan penyuluhan baik secara formal maupun informal,
- 9). Melakukan penyempurnaan/perubahan terhadap peraturan daerah yang tidak sesuai lagi,
- 10). Melakukan pengaturan sistem pengamanan yang optimal di pasar,
- 11). mengupayakan keseimbangan anggaran penataan lingkungan dengan pendapatan retribusi pasar,
- 12). Melakukan penegasan sanksi bagi pelanggaran retribusi pasar.

Guna mendapatkan skala prioritas terhadap pengambilan strategi yang diambil, maka dari data yang telah dianalisis dan dipetakan sehingga melahirkan isu-isu strategis, kemudian dilakukan penilaian tes litmus dengan hasil penilaian diperolehnya 5 (lima) isu strategis dengan nilai tertinggi yang berarti bahwa 5 (lima) isu strategis yang diutamakan untuk segera ditangani (bisa dilihat pada tabel 4.22). Dari hasil tersebut selanjutnya bisa ditentukan tindakan untuk mengatasi isu strategis. Tindakan yang diambil merupakan strategi dalam upaya meningkatkan

pendapatan retribusi pasar di Kabupaten Pekalongan. Sesuai urutan penilaian, maka strategi yang dapat dirumuskan untuk memecahkan masalah tersebut adalah sebagai berikut :

1. Strategi Pembenahan Manajemen Pengelolaan Retribusi Pasar dalam Rangka Meningkatkan Pendapatan Retribusi Pasar,
2. Strategi Melakukan Pengaturan Pasar Tiban,
3. Strategi Perluasan Tax-Base Retribusi Pasar,
4. Strategi Menyeimbangkan Anggaran Penataan Lingkungan Pasar dengan Pendapatan Retribusi Pasar,
5. Strategi Peningkatan Sikap Mental, Disiplin, Motivasi Kerja, dan Pemahaman Terhadap Tupoksi.

3. Pembahasan Hasil Penelitian

Pada pembahasan analisis di atas yang mendasarkan pada proses manajemen strategis menurut Bryson dan Roring, maka dapat dirumuskan strategi-strategi dalam rangka meningkatkan pendapatan retribusi pasar di Kabupaten Pekalongan. Untuk itu perlu penulis uraikan mengenai strategi-strategi tersebut disertai dengan langkah-langkah untuk melaksanakannya.

a. Strategi Pembenahan Manajemen Pengelolaan Retribusi Pasar dalam Rangka Meningkatkan Pendapatan Retribusi Pasar

Manajemen adalah suatu seni dan proses yang intinya meliputi kegiatan perencanaan, pelaksanaan, pengendalian dan pengawasan.

Berkaitan dengan tugas pokok dan fungsi Bidang Pengelolaan sebagaimana tercantum dalam Perda Kabupaten Pekalongan Nomor 14 Tahun 2008 tentang tentang Organisasi dan Tata Kerja Dinas Daerah yaitu melaksanakan pengelolaan pasar yang meliputi pemeliharaan sarana, penarikan retribusi dan ketertiban pasar.

Sedangkan realita yang ada, kegiatan perencanaan, pelaksanaan, pengendalian dan pengawasan dalam implementasinya belum berjalan secara optimal. Oleh karena itu menurut peneliti pembenahan manajemen perlu dilakukan, melalui hal-hal sebagai berikut :

- 1). Melakukan pendataan potensi retribusi pasar secara terpadu dengan melibatkan aparatur pasar yang bertanggung jawab dalam penarikan retribusi, sehingga akan diperoleh data yang lebih akurat. Keakurasian data sangat penting dalam pengambilan keputusan dan perencanaan kegiatan-kegiatan yang tepat sehingga diharapkan kebutuhan-kebutuhan yang sifatnya urgen dapat terakomodir dengan baik dan tepat.
- 2). Menerapkan secara konsisten kebutuhan sumber daya manusi (pegawai) yang disesuaikan dengan beban kerja yang harus dilaksanakan oleh Bidang Pengelolaan Pasar, baik yang menyangkut kebutuhan yang bersifat kuantitas maupun kualitas yang dibutuhkan demi lancarnya pelaksanaan tugas dan tanggung jawabnya. Upaya ini dilakukan dengan menambah jumlah pegawai yang dibutuhkan,

memberi kesempatan tugas belajar/ijin belajar kepada pegawai untuk meningkatkan klasifikasi pendidikannya, mengirimkan pegawai dalam kursus-kursus/diklat teknis guna meningkatkan ketrampilan/kemampuan pegawai.

- 3). Menyediakan sarana parasarana yang benar-benar dibutuhkan oleh pegawai yang ada di Bidang Pengelolaan Pasar maupun di lapangan (pasar-pasar) sebagai sarana pendukung dan penunjang pekerjaan sehingga memperoleh motivasi dalam menyelesaikan tugas-tugas secara mudah, tepat waktu dan tepat sasaran, seperti sistem komputerisasi on-line, kendaraan roda dua, fasilitas pasar (berupa TPS/bak sampah, mushola, MCK yang memadai, air bersih, listrik/penerangan, taman, dan lain-lain), pemeliharaan fasilitas kantor dan pasar-pasar. Karena Bidang Pengelolaan Pasar bertanggung jawab dalam pencapaian pendapatan asli daerah dari retribusi pasar, maka sarana prasarana yang memadai dibutuhkan dalam rangka pemantauan kegiatan di pasar, sehingga pendapatan retribusi dapat selalu diketahui setiap harinya, apakah mampu memenuhi target ataukah terhalang beberapa kendala yang harus mendapatkan perhatian segera.
- 4). Senantiasa melakukan pembinaan dan memberi arahan kepada pegawai dalam melaksanakan tugas dan tanggung jawabnya sesuai peraturan yang berlaku.

- 5). Senantiasa mendorong dan memberi kesempatan kepada pegawai untuk meningkatkan kualitas dan kemampuannya guna menunjang pelaksanaan pekerjaannya, seperti melanjutkan pendidikan ke jenjang lebih tinggi, mengikuti bimbingan teknis/kursus/pelatihan teknis.
- 6). Melakukan penegasan sanksi yang bersifat teguran, tertulis, maupun tindakan kepada pegawai maupun kepada wajib retribusi yang melakukan pelanggaran dan penyelewengan agar peraturan benar-benar dapat ditegakkan sebagaimana mestinya.

b. Strategi Melakukan Pengaturan Pasar Tiban

Pasar Tiban telah menjadi suatu fenomena yang cukup meresahkan pedagang pasar dan para Kepala Pasar karena beberapa dampak yang muncul akibat keberadaannya sebagaimana telah dijelaskan oleh Kepala Pasar, seperti banyaknya pedagang pasar yang bergabung ke Pasar Tiban, banyak pedagang pasar tradisional yang beralih tempat dan bergabung di pasar tiban, hingga saat ini tidak ada pungutan retribusi karena hingga saat ini belum ada aturan yang mendasari pungutan retribusi bagi pasar tiban, harga barang di pasar tiban lebih murah di bandingkan dengan harga barang di pasar tradisional sehingga pembeli lebih suka berbelanja di pasar tiban, pasar tiban belum ditata secara legal dengan aturan-aturan. Untuk itu terdapat beberapa langkah yang menurut peneliti perlu diambil oleh Bidang Pengelolaan Pasar untuk memecahkan permasalahan di atas :

- a. Merekomendasikan kepada Bupati agar segera menyusun kebijakan yang mengatur pengelolaan pasar tiban.
- b. Melakukan pemantauan secara intensif dengan terus merebaknya penyelenggaraan pasar tiban di wilayah Kabupaten Pekalongan.
- c. Melakukan penelaahan dampak positif keberadaan pasar tiban bagi masyarakat dalam meningkatkan kesejahteraan hidup.

c. Strategi Perluasan Tax-Base Retribusi Pasar

Secara garis besar upaya peningkatan retribusi pasar dapat dibedakan menjadi upaya ekstensifikasi dan intensifikasi. Selanjutnya Soemitro (1988:384) menjelaskan upaya ekstensifikasi pajak/retribusi sebagai perluasan pemungutan pajak/retribusi dalam arti :

- Penambahan pajak/retribusi baru dengan menemukan wajib objek pajak/retribusi baru.
- Menciptakan pajak-pajak/retribusi baru, atau memperluas ruang lingkup pajak/retribusi yang ada.

Berdasarkan pendapat di atas dan berdasarkan penelitian di lapangan terdapat beberapa usulan yang dapat peneliti ajukan kepada Dinas Koperasi, Usaha Mikro, Kecil dan Menengah, Industri dan Perdagangan Kabupaten Pekalongan khususnya Bidang Pengelolaan Pasar dalam rangka peningkatan retribusi pasar, yaitu :

- 1) Pendataan kembali wajib retribusi yang telah ada, sehingga data tentang potensi retribusi pasar yang ada selalu data yang terbaru.
- 2) Melakukan pendataan secara intensif tentang subjek dan objek retribusi pasar yang baru.
- 3) Memberi masukan kepada pihak legislatif mengenai pembaharuan perda retribusi pasar yang disesuaikan dengan kondisi sosial-ekonomi masyarakat yang ada dan penekanan kepada obyek retribusi pasar yang belum digali oleh pemerintah daerah, antara lain : pemberhentian kendaraan di emplasmnt pasar untuk bongkar barang, biaya cetak dan administrasi, dan biaya pelimpahan.

d. Strategi Menyeimbangkan Anggaran Penataan Lingkungan Pasar dengan Pendapatan Retribusi Pasar

Lingkungan dan fasilitas pasar yang memadai memberi kenyamanan bagi pedagang dan pembeli dalam melakukan kegiatan transaksinya. Oleh karena itu faktor ini turut menentukan turun naiknya pendapatan retribusi pasar, perhatian terhadap faktor mutlak diperlukan. Berdasarkan hasil obeservasi dan data yang diperoleh di lapangan, masih terdapat kekurang seimbangan antara pendapatan retribusi pasar yang masuk ke kas daerah dengan keseriusan pemerintah daerah dalam memberikan pelayanan kepada wajib retribusi, berupa penyediaan fasilitas dan

penataan lingkungan yang memadai bagi wajib retribusi. Untuk itu terdapat beberapa langkah yang dapat dilakukan oleh Bidang Pengelolaan Pasar, antara lain :

- 1) Menegosiasikan secara intensif kepada pemerintah daerah (Bupati) juga legislatif agar diperoleh keseimbangan antara pendapatan dari retribusi pasar dengan anggaran penataan lingkungan dan fasilitasi yang baik bagi pasar-pasar yang ada, seperti lingkungan pasar yang selalu bersih dan rapi, MCK yang memadai dan terpelihara kebersihannya, penyediaan air bersih, penerangan pasar yang cukup, tempat pembuangan sampah yang representatif, pemeliharaan dan tenaga kebersihan yang memadai, penyediaan tempat ibadah (mushola) yang memadai, penyediaan emplassment pasar untuk bongkar barang yang memadai.
- 2) Mengupayakan adanya pembagian hasil langsung dari perolehan retribusi pasar kepada masing-masing pasar yang dimanfaatkan bagi penanggulangan masalah-masalah yang timbul secara mendadak dan memberi tambahan kesejahteraan bagi pegawai/petugas teknis di pasar.

e. Strategi Peningkatan Sikap Mental, Disiplin, Motivasi Kerja, dan Pemahaman Terhadap Tupoksi

Seperti yang telah dibahas sebelumnya bahwa berdasarkan hasil wawancara dengan Kepala Bidang Pengelolaan Pasar diperoleh informasi

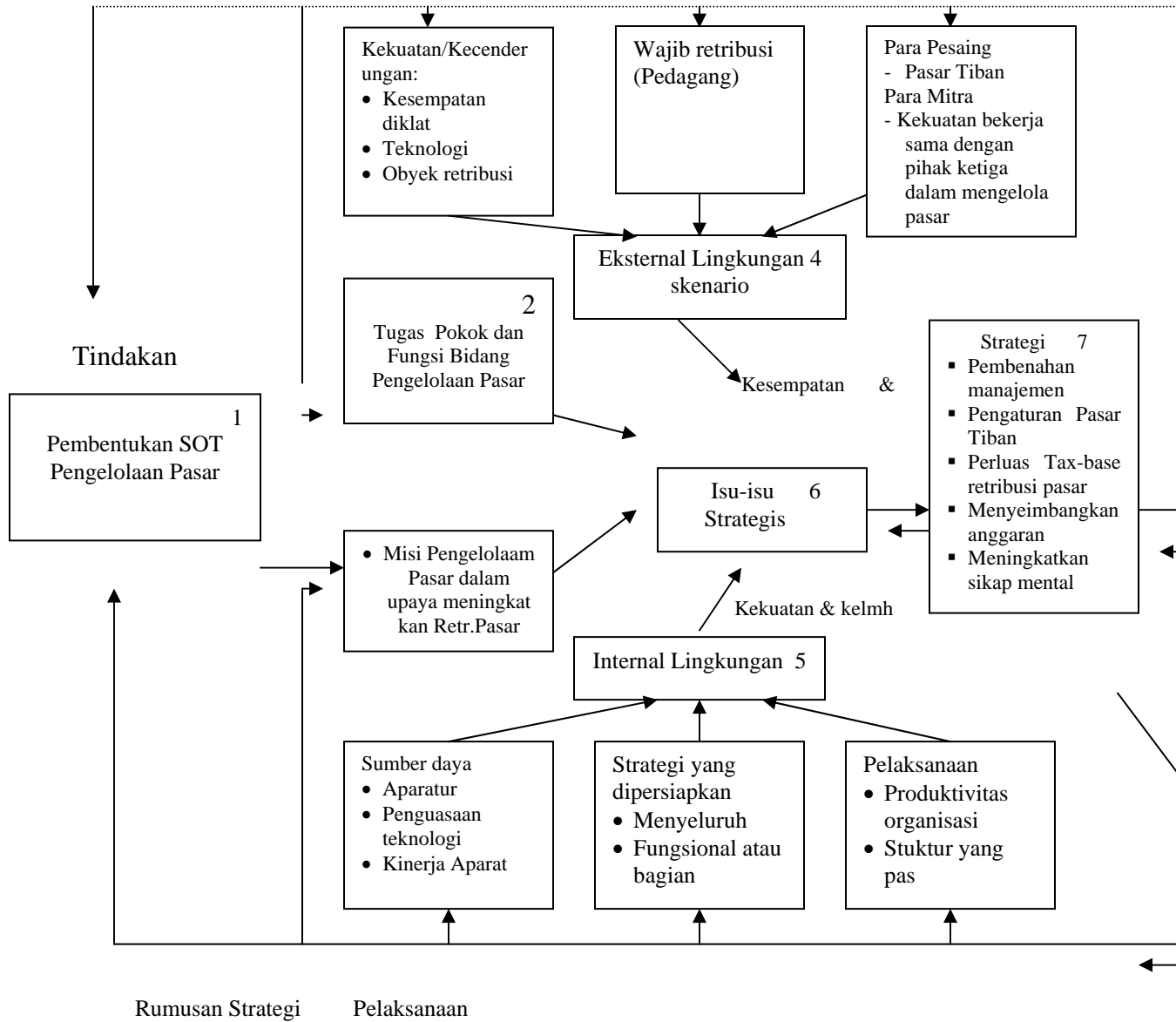
bahwa sikap mental para pegawai Bidang Pengelolaan Pasar beserta unitb teknis di pasar-pasar masih perlu dibina terutama sikap mental yang seperti “buruh” yang selalu menunggu diperintah baru bertindak/bekerja dan setiap mengerjakan tugas selalu mengharap imbalan.

Selain itu masih perlu ditingkatkan disiplin kerja, motivasi kerja maupun pemahaman para pegawai terhadap tupoksi organisasi. Untuk itu terdapat beberapa langkah yang menurut peneliti perlu diambil oleh Bidang Pengelolaan Pasar untuk memecahkan permasalahan di atas :

- 1) Meningkatkan motivasi pegawai dengan cara memberikan imbalan kepada pegawai yang berprestasi, baik yang hanya berupa pujian, promosi jabatan ataupun pemberian kesempatan kepada pegawai yang memiliki potensi untuk melanjutkan pendidikan.
- 2) Memberikan sanksi yang tegas kepada para pegawai yang melakukan pelanggaran terhadap peraturan organisasi, baik peringatan lisan, tertulis, penurunan nilai DP-3, pemotongan insentif, pembebasan dari jabatan ataupun pemberian sanksi lainnya untuk meningkatkan disiplin kerja pegawai.
- 3) Kepala Bidang Pengelolaan Pasar ataupun masing-masing kepala seksi/sub bagian/unit hendaknya lebih sering memberikan pengarahan kepada para pegawai tentang tugas pokok dan fungsi masing-masing, baik dalam kesempatan apel, rapat rutin ataupun kesempatan lainnya.

Setelah dilakukan penyajian data dan analisis data hasil penelitian, maka rangkaian kegiatan hasil pembahasan penulisan tesis ini dapat diaplikasikan dalam Bagan Bryson dan Roring sebagai berikut :

Gambar 2.1
Perencanaan Strategis dalam Upaya Peningkatan Pendapatan Retribusi Pasar di Kabupaten Pekalongan



BAB V

PENUTUP

A. Kesimpulan

Berdasarkan rumusan masalah dan tujuan penelitian, maka strategi yang tepat terkait dengan upaya peningkatan penerimaan retribusi pasar di Kabupaten Pekalongan, yaitu :

1. Ekstensifikasi adalah program dalam upaya peningkatan pendapatan retribusi pasar yang dilaksanakan Pemerintah Kabupaten Pekalongan dan cukup berhasil adalah masih terus meningkatnya wajib retribusi baru dengan gejala terus meningkatnya jumlah pedagang di pasar-pasar tradisional. Tetapi untuk penambahan jenis/obyek retribusi pasar selama lima tahun terakhir belum mampu dilaksanakan karena masih ada obyek retribusi pasar yang ternyata belum mampu tergali sama sekali, seperti pemberhentian kendaraan di emplassment pasar untuk bongkar barang, biaya cetak dan administrasi, dan biaya pelimpahan.
2. Intensifikasi juga merupakan program dalam upaya peningkatan pendapatan retribusi pasar yang dijalankan Pemerintah Kabupaten Pekalongan dan mampu dilaksanakan dengan baik yaitu peraturan yang mengatur pelaksanaan tugas dan tanggung jawab terkait dengan kegiatan retribusi pasar telah jelas, kualitas dan kuantitas aparat bidang pengelola pasar diketahui secara jelas, sedangkan item-item yang memberi gambaran kurang

baik di lapangan, diantaranya sejak tahun 2002 belum ada peninjauan kembali terhadap perubahan atau revisi peraturan terkait dengan retribusi pasar karena kenyataan di lapangan bahwa kondisi social ekonomi masyarakat telah berubah, struktur organisasi yang kurang pas terkait dengan tanggung jawab dan kewenangan pengelolaan pasar, belum adanya kesesuaian antara tugas dengan skill/pengetahuan dari aparatur bidang pengelolaan pasar, kemampuan struktur organisasi yang ada juga kurang mampu memberi ruang gerak pada birokrat di tingkat bawah, koordinasi juga berjalan kurang jelas, kondisi sarana prasarana yang kurang memadai bagi pelaksanaan tugas bidang pengelolaan pasar, terjadinya penyelewengan pemungutan retribusi di lapangan, ada juga diskriminasi pungutan, dan sanksi juga belum dijalankan secara konsisten.

3. Strategi-strategi yang dapat dirumuskan berdasarkan penelitian dilapangan dan analisis data yang telah dilakukan serta akan mampu meningkatkan penerimaan retribusi pasar di Kabupaten Pekalongan adalah Memperluas *tax-base* retribusi pasar, Melakukan kerjasama dengan pihak swasta dalam pengelolaan maupun pemungutan retribusi pasar, Melakukan re-identifikasi misi organisasi, Melakukan oprimalisasi sarana dan prasarana yang dapat menunjang upaya peningkatan retribusi pasar, Melakukan pembinaan sikap mental, disiplin, motivasi kerja, dan pemahaman para pegawai terhadap tupoksi, Melakukan pembenahan manajemen pengelolaan pasar, Melakukan penertiban pasar tiban, Melakukan intensifikasi pelaksanaan penyuluhan baik

secara formal maupun informal, Melakukan penyempurnaan/perubahan terhadap peraturan daerah yang tidak sesuai lagi, Melakukan pengaturan sistem pengamanan yang optimal di pasar, mengupayakan keseimbangan anggaran penataan lingkungan dengan pendapatan retribusi pasar, dan Melakukan penegasan sanksi bagi pelanggaran retribusi pasar.

B. Saran

Setelah melalui tahapan penilaian terhadap strategi-strategi yang telah dirumuskan tersebut, maka penulis menyarankan 5 (lima) strategi yang memiliki skor tinggi (sesuai urutan skor yang tertinggi hingga terendah pada urutan kelima) untuk dijalankan dan dikembangkan oleh Pemerintah Kabupaten Pekalongan, yaitu sebagai berikut :

1. Melakukan pembenahan manajemen pengelolaan retribusi pasar dalam rangka meningkatkan pendapatan retribusi pasar, dengan cara melakukan pendataan potensi retribusi pasar secara terpadu dengan melibatkan aparatur pasar, menerapkan secara konsisten kebutuhan sumber daya manusia yang disesuaikan dengan beban kerja, menyediakan sarana prasarana kerja yang benar-benar dibutuhkan pegawai secara memadai, senantiasa memberikan pembinaan dan arahan kepada pegawai, memberi dorongan kepada pegawai untuk meningkatkan kualitas pengetahuan maupun ketrampilannya, serta melakukan penerapan sanksi yang tegas kepada pegawai dan/atau wajib retribusi yang melakukan pelanggaran terhadap peraturan yang berlaku.

2. Melakukan pengaturan pasar tiban yang diketahui telah melahirkan keresahan bagi pedagang pasar dan unit teknis pasar, dengan beberapa tindakan seperti mengajukan rekomendasi kepada Bupati maupun lembaga legislatif untuk menyusun kebijakan teknis yang mengatur pengelolaan pasar tiban, melakukan pemantauan dan analisis keberadaan pasar tiban serta pengaruh/dampak positifnya bagi kehidupan masyarakat dan pemerintah daerah.
3. Memperluas *tax-base* retribusi pasar dengan cara melakukan pendataan kembali wajib retribusi pasar, pendataan secara intensif mengenai subyek dan obyek retribusi pasar yang baru, mengajukan usulan pembaharuan perda retribusi pasar yang disesuaikan dengan perkembangan kondisi masyarakat yang ada serta upaya yang menyangkut obyek retribusi pasar potensial yang belum tergali.
4. Menyeimbangkan anggaran penataan lingkungan pasar dengan pendapatan retribusi pasar, melalui langkah negoisasi antara Bidang Pengelolaan Pasar dengan pemerintah daerah agar diperoleh anggaran yang seimbang bagi penataan dan pemeliharaan fasilitas serta lingkungan pasar yang memadai, juga mengupayakan adanya pembagian hasil langsung dari perolehan retribusi pasar bagi penanganan masalah-masalah yang bersifat mendesak dan peningkatan kesejahteraan pegawai/petugas teknis pasar.
5. Memberikan motivasi kerja kepada pegawai dengan cara memberikan imbalan kepada pegawai yang berprestasi baik yang hanya berupa pujian

atau promosi jabatan, penegasan sanksi kepada pegawai yang melakukan pelanggaran dengan cara pemotongan insentif, penurunan nilai DP-3, pembebasan dari jabatan ataupun sanksi lainnya untuk meningkatkan disiplin kerja pegawai, melakukan arahan mengenai tugas pokok dan fungsi masing-masing pegawai dalam berbagai kesempatan seperti apel, rapat dinas/pembinaan, rapat evaluasi dan kesempatan lainnya.

dihasilkan skala prioritas yang Memperluas *tax-base* retribusi pasar,

- 2). Melakukan kerjasama dengan pihak swasta dalam pengelolaan maupun pemungutan retribusi pasar,
 - 3). Melakukan re-identifikasi misi organisasi,
 - 4). Melakukan oprimalisasi sarana dan prasarana yang dapat menunjang upaya peningkatan retribusi pasar,
 - 5). Melakukan pembinaan sikap mental, disiplin, motivasi kerja, dan pemahaman para pegawai terhadap tupoksi,
 - 6). Melakukan pembenahan manajemen pengelolaan pasar,
 - 7). Melakukan penertiban pasar tiban,
 - 8). Melakukan intensifikasi pelaksanaan penyuluhan baik secara formal maupun informal,
 - 9). Melakukan penyempurnaan/perubahan terhadap peraturan daerah yang tidak sesuai lagi,
 - 10). Melakukan pengaturan sistem pengamanan yang optimal di pasar,
 - 11). mengupayakan keseimbangan anggaran penataan lingkungan dengan pendapatan retribusi pasar,
 - 12). Melakukan penegasan sanksi bagi pelanggaran retribusi pasar.
-
1. melalui proses yang yang tata cara menunjukkan Faktor-faktor internal yang dimiliki oleh Bidang Pengelolaan Pasar meliputi kekuatan (*srenghts*) yaitu tersedianya sumber daya manusia, tersedianya anggaran kesejahteraan pegawai, sistem penarikan retribusi pasar melalui sistem *face to face*,

produktivitas organisasi yang cukup baik, adanya Perda yang mengatur, dan pembagian tugas yang jelas, dan kelemahan (*weaknesses*) yaitu belum memadainya sarana dan prasarana kerja, misi dan mandat organisasi yang belum terperinci secara jelas, sikap mental, disiplin, motivasi kerja, dan pemahaman terhadap tupoksi yang masih rendah, belum memadainya jumlah dan kualitas pegawai, belum mampu menetapkan sanksi, kurang perhatian terhadap wajib retribusi, data potensi retribusi pasar kurang akurat, manajemen yang kurang baik dan minimnya anggaran penataan lingkungan pasar.

2. Faktor-faktor eksternal yang dihadapi oleh Bidang Pengelolaan Pasar mencakup peluang (*opportunities*) yaitu kesempatan mengikuti pendidikan teknis/kursus bagi pegawai, jumlah pedagang pasar yang meningkat dalam lima terakhir, adanya kesadaran membayar retribusi pasar, masih ada obyek retribusi yang belum tergali, kemajuan ilmu dan teknologi, serta kerjasama dengan pihak swasta dalam pengelolaan retribusi pasar., dan ancaman (*threats*) yaitu maraknya pasar tiban, kolusi dalam penetapan dan pemungutan, krisis kepercayaan terhadap Pemda, instabilitas keamanan, keberatan terhadap penetapan retribusi pasar, dan penghindaran pembayaran oleh wajib retribusi pasar.
3. Isu-isu yang strategis yang harus dikembangkan oleh Bidang Pengelolaan Pasar pada Dinas Koperasi, Usaha Mikro, Kecil dan Menengah, Industri dan Perdagangan Kabupaten Pekalongan untuk meningkatkan retribusi pasar

adalah sejauh mana Pemerintah Kabupaten Pekalongan melakukan pembenahan manajemen pengelolaan retribusi pasar dalam rangka meningkatkan pendapatan retribusi pasar, melakukan pengaturan pasar tiban, memperluas *tax-base* retribusi pasar, menyeimbangkan anggaran penataan lingkungan pasar dengan pendapatan retribusi pasar, dan meningkatkan sikap mental, disiplin, motivasi kerja dan pemahaman para pegawai terhadap tugas pokok dan fungsi organisasi.

B. Saran

Untuk meningkatkan retribusi pasar, ada beberapa saran yang dapat peneliti ajukan kepada Bidang Pengelolaan Pasar pada Dinas Koperasi, Usaha Mikro, Kecil dan Menengah, Industri dan Perdagangan Kabupaten Pekalongan, yaitu :

6. Melakukan pmbenahan manajemen pengelolaan retribusi pasar dalam rangka meningkatkan pendapatan retribusi pasar, dengan cara melakukan pendataan potensi retribusi pasar secara terpadu dengan melibatkan aparatur pasar, menerapkan secara konsisten kebutuhan sumber daya manusia yang disesuaikan dengan beban kerja, menyediakan sarana prasaran kerja yang benar-benar dibutuhkan pegawai secara memadai, senantiasa memberikan pembinaan dan arahan kepada pegawai, memberi dorongan kepada pegawai untuk meningkatkan kualitas pengetahuan maupun ketrampilannya, serta melakukan melakukan penerapan sanksi yang tegas kepada pegawai dan/atau wajib retribusi yang melakukan pelanggaran terhadap peraturan yang berlaku.

7. Melakukan pengaturan pasar tiban yang diketahui telah melahirkan keresahan bagi pedagang pasar dan unit teknis pasar, dengan beberapa tindakan seperti mengajukan rekomendasi kepada Bupati maupun lembaga legislatif untuk menyusun kebijakan teknis yang mengatur pengelolaan pasar tiban, melakukan pemantauan dan analisis keberadaan pasar tiban serta pengaruh/dampak positifnya bagi kehidupan masyarakat dan pemerintah daerah.
8. Memperluas *tax-base* retribusi pasar dengan cara melakukan pendataan kembali wajib retribusi pasar, pendataan secara intensif mengenai subyek dan obyek retribusi pasar yang baru, mengajukan usulan pembaharuan perda retribusi pasar yang disesuaikan dengan perkembangan kondisi masyarakat yang ada serta upaya yang menyangkut obyek retribusi pasar potensial yang belum tergali.
9. Menyeimbangkan anggaran penataan lingkungan pasar dengan pendapatan retribusi pasar, melalui langkah negoisasi antara Bidang Pengelolaan Pasar dengan pemerintah daerah agar diperoleh anggaran yang seimbang bagi penataan dan pemeliharaan fasilitas serta lingkungan pasar yang memadai, juga mengupayakan adanya pembagian hasil langsung dari perolehan retribusi pasar bagi penanganan masalah-masalah yang bersifat mendesak dan peningkatan kesejahteraan pegawai/petugas teknis pasar.
10. Memberikan motivasi kerja kepada pegawai dengan cara memberikan imbalan kepada pegawai yang berprestasi baik yang hanya berupa pujian

atau promosi jabatan, penegasan sanksi kepada pegawai yang melakukan pelanggaran dengan cara pemotongan insentif, penurunan nilai DP-3, pembebasan dari jabatan ataupun sanksi lainnya untuk meningkatkan disiplin kerja pegawai, melakukan arahan mengenai tugas pokok dan fungsi masing-masing pegawai dalam berbagai kesempatan seperti apel, rapat dinas/pembinaan, rapat evaluasi dan kesempatan lainnya.

sebagai salah satu sumber potensial bagi pendapatan asli daerah dalam rangka yang dilakukan pada Bidang Pengelolaan Pasar ada beberapa kesimpulan yang dapat ditarik, yaitu :

4. Aspek Manajemen Strategis belum berjalan secara sempurna, karena ada beberapa item dari aspek ini yang ternyata setelah dilakukan penelitian tidak menggambarkan situasi yang baik. Item-item tersebut adalah visi dan misi terkait upaya peningkatan pendapatan retribusi yang belum jelas, isu-isu strategis dalam rangka peningkatan pendapatan retribusi pasar yang juga belum jelas, dan tidak adanya rumusan strategi peningkatan pendapatan retribusi pasar yang jelas. Sedangkan item-item lainnya dari manajemen strategis yang sudah baik, yaitu tugas pokok dan fungsi dari bidang pengelolaan pasar yang jelas dan faktor-faktor internal maupun eksternal yang telah dapat jelas diketahui.

5. Aspek Ekstensifikasi dalam upaya peningkatan pendapatan retribusi pasar yang berhasil adalah masih terus meningkatnya wajib retribusi baru dengan gejala terus meningkatnya jumlah pedagang di pasar-pasar tradisional. Sedang untuk penambahan jenis/obyek retribusi pasar selama lima tahun terakhir belum mampu dilaksanakan karena masih ada obyek retribusi pasar yang ternyata belum mampu tergali sama sekali, seperti pemberhentian kendaraan di emplassment pasar untuk bongkar barang, biaya cetak dan administrasi, dan biaya pelimpahan.
6. Aspek Intensifikasi dalam upaya peningkatan pendapatan retribusi yang telah mampu dilaksanakan dengan baik yaitu peraturan yang mengatur pelaksanaan tugas dan tanggung jawab terkait dengan kegiatan retribusi pasar telah jelas, kualitas dan kuantitas diketahui secara jelas, sedangkan item-item yang memberi gambaran kurang baik di lapangan, diantaranya sejak tahun 2002 belum ada peninjauan kembali terhadap perubahan atau revisi peraturan terkait dengan retribusi pasar karena kenyataan di lapangan bahwa kondisi social ekonomi masyarakat telah berubah, struktur oeganisasi yang kurang pas terkait dengan tanggung jawab dan kewenangan pengelolaan pasar, belum adanya keseuaian antara tugas dengan skill/pengetahuan dari aparatur bidang pengelolaan pasar, kemampuan struktur oragisasi yang ada juga kurang mampu memberi ruang gerak pada birokrat di tingkat bawah, koordinasi juga berjalan kurang jelas, kondisi sarana prasarana yang kurang memadai bagi pelaksanaan tugas bidang

pengelolaan pasar, terjadinya penyelewengan pemungutan retribusi di lapangan, ada juga diskriminasi pungutan, dan sanksi juga belum dijalankan secara konsisten.

7. Setelah dilakukan penelitian, hasil dan analisis data yang dihasilkan diharapkan mampu merumuskan strategi yang akan dijalankan Pemerintah Kabupaten Pekalongan dalam rangka meningkatkan pendapatan retribusi pasar. Rumusan strategi yang dihasilkan adalah Memperluas *tax-base* retribusi pasar, Melakukan kerjasama dengan pihak swasta dalam pengelolaan maupun pemungutan retribusi pasar, Melakukan re-identifikasi misi organisasi, Melakukan oprimalisasi sarana dan prasarana yang dapat menunjang upaya peningkatan retribusi pasar, Melakukan pembinaan sikap mental, disiplin, motivasi kerja, dan pemahaman para pegawai terhadap tupoksi, Melakukan pembenahan manajemen pengelolaan pasar, Melakukan penertiban pasar tiban, Melakukan intensifikasi pelaksanaan penyuluhan baik secara formal maupun informal, Melakukan penyempurnaan/perubahan terhadap peraturan daerah yang tidak sesuai lagi, Melakukan pengaturan sistem pengamanan yang optimal di pasar, mengupayakan keseimbangan anggaran penataan lingkungan dengan pendapatan retribusi pasar, dan Melakukan penegasan sanksi bagi pelanggaran retribusi pasar.

B. Saran

Setelah melalui tahapan penilaian terhadap strategi-strategi yang telah dirumuskan tersebut, maka Pemerintah Kabupaten Pekalongan dapat

menjalankan strategi-strategi tersebut sesuai urutan penilaian yang dilakukan. Ada 5 strategi yang memiliki tinggi yang potensial untuk dikembangkan di Kabupaten Pekalongan. Kelima strategi tersebut adalah sebagai berikut :

11. Melakukan pmbenahanan manajemen pengelolaan retribusi pasar dalam rangka meningkatkan pendapatan retribusi pasar, dengan cara melakukan pendataan potensi retribusi pasar secara terpadu dengan melibatkan aparatur pasar, menerapkan secara konsisten kebutuhan sumber daya manusia yang disesuaikan dengan beban kerja, menyediakan sarana prasaran kerja yang benar-benar dibutuhkan pegawai secara memadai, senantiasa memberikan pembinaan dan arahan kepada pegawai,memberi dorongan kepada pegawai untuk meningkatkan kualitas pengetahuan maupun ketrampilannya, serta melakukan melakukan penerapan sanksi yang tegas kepada pegawai dan/atau wajib retribusi yang melakukan pelanggaran terhadap peraturan yang berlaku.
12. Melakukan pengaturan pasar tiban yang diketahui telah melahirkan keresahan bagi pedagang pasar dan unit teknis pasar, dengan beberapa tindakan seperti mengajukan rekomendasi kepada Bupati maupun lembaga legislatif untuk menyusun kebijakan teknis yang mengatur pengelolaan pasar tiban, melakukan pemantauan dan analisis keberadaan pasar tiban serta pengaruh/dampak positifnya bagi kehidupan masyarakat dan pemerintah daerah.

13. Memperluas *tax-base* retribusi pasar dengan cara melakukan pendataan kembali wajib retribusi pasar, pendataan secara intensif mengenai subyek dan obyek retribusi pasar yang baru, mengajukan usulan pembaharuan perda retribusi pasar yang disesuaikan dengan perkembangan kondisi masyarakat yang ada serta upaya yang menyangkut obyek retribusi pasar potensial yang belum tergali.
14. Menyeimbangkan anggaran penataan lingkungan pasar dengan pendapatan retribusi pasar, melalui langkah negoisasi antara Bidang Pengelolaan Pasar dengan pemerintah daerah agar diperoleh anggaran yang seimbang bagi penataan dan pemeliharaan fasilitas serta lingkungan pasar yang memadai, juga mengupayakan adanya pembagian hasil langsung dari perolehan retribusi pasar bagi penanganan masalah-masalah yang bersifat mendesak dan peningkatan kesejahteraan pegawai/petugas teknis pasar.
15. Memberikan motivasi kerja kepada pegawai dengan cara memberikan imbalan kepada pegawai yang berprestasi baik yang hanya berupa pujian atau promosi jabatan, penegasan sanksi kepada pegawai yang melakukan pelanggaran dengan cara pemotongan insentif, penurunan nilai DP-3, pembebasan dari jabatan ataupun sanksi lainnya untuk meningkatkan disiplin kerja pegawai, melakukan arahan mengenai tugas pokok dan fungsi masing-masing pegawai dalam berbagai kesempatan seperti apel, rapat dinas/pembinaan, rapat evaluasi dan kesempatan lainnya.

dihasilkan skala prioritas yang Memperluas *tax-base* retribusi pasar,

- 2). Melakukan kerjasama dengan pihak swasta dalam pengelolaan maupun pemungutan retribusi pasar,
- 3). Melakukan re-identifikasi misi organisasi,
- 4). Melakukan oprimalisasi sarana dan prasarana yang dapat menunjang upaya peningkatan retribusi pasar,
- 5). Melakukan pembinaan sikap mental, disiplin, motivasi kerja, dan pemahaman para pegawai terhadap tupoksi,
- 6). Melakukan pembenahan manajemen pengelolaan pasar,
- 7). Melakukan penertiban pasar tiban,
- 8). Melakukan intensifikasi pelaksanaan penyuluhan baik secara formal maupun informal,
- 9). Melakukan penyempurnaan/perubahan terhadap peraturan daerah yang tidak sesuai lagi,
- 10). Melakukan pengaturan sistem pengamanan yang optimal di pasar,
- 11). mengupayakan keseimbangan anggaran penataan lingkungan dengan pendapatan retribusi pasar,
- 12). Melakukan penegasan sanksi bagi pelanggaran retribusi pasar.

8. melalui proses yang tata cara menunjukkan Faktor-faktor internal yang dimiliki oleh Bidang Pengelolaan Pasar meliputi kekuatan (*strengths*) yaitu tersedianya sumber daya manusia, tersedianya anggaran kesejahteraan pegawai, sistem penarikan retribusi pasar melalui sistem *face to face*, produktivitas organisasi yang cukup baik, adanya Perda yang mengatur, dan pembagian tugas yang jelas, dan kelemahan (*weaknesses*) yaitu belum memadainya sarana dan prasarana kerja, misi dan mandat organisasi yang belum terperinci secara jelas, sikap mental, disiplin, motivasi kerja, dan pemahaman terhadap tupoksi yang masih rendah, belum memadainya jumlah dan kualitas pegawai, belum mampu menetapkan sanksi, kurang perhatian terhadap wajib retribusi, data potensi retribusi pasar kurang akurat, manajemen yang kurang baik dan minimnya anggaran penataan lingkungan pasar.
9. Faktor-faktor eksternal yang dihadapi oleh Bidang Pengelolaan Pasar mencakup peluang (*opportunities*) yaitu kesempatan mengikuti pendidikan teknis/kursus bagi pegawai, jumlah pedagang pasar yang meningkat dalam lima terakhir, adanya kesadaran membayar retribusi pasar, masih ada obyek retribusi yang belum tergali, kemajuan ilmu dan teknologi, serta kerjasama dengan pihak swasta dalam pengelolaan retribusi pasar, dan ancaman (*threats*) yaitu maraknya pasar tiban, kolusi dalam penetapan dan pemungutan, krisis kepercayaan terhadap Pemda, instabilitas keamanan,

keberatan terhadap penetapan retribusi pasar, dan penghindaran pembayaran oleh wajib retribusi pasar.

10. Isu-isu yang strategis yang harus dikembangkan oleh Bidang Pengelolaan Pasar pada Dinas Koperasi, Usaha Mikro, Kecil dan Menengah, Industri dan Perdagangan Kabupaten Pekalongan untuk meningkatkan retribusi pasar adalah sejauh mana Pemerintah Kabupaten Pekalongan melakukan pembenahan manajemen pengelolaan retribusi pasar dalam rangka meningkatkan pendapatan retribusi pasar, melakukan pengaturan pasar tiban, memperluas *tax-base* retribusi pasar, menyeimbangkan anggaran penataan lingkungan pasar dengan pendapatan retribusi pasar, dan meningkatkan sikap mental, disiplin, motivasi kerja dan pemahaman para pegawai terhadap tugas pokok dan fungsi organisasi.

B. Saran

Untuk meningkatkan retribusi pasar, ada beberapa saran yang dapat peneliti ajukan kepada Bidang Pengelolaan Pasar pada Dinas Koperasi, Usaha Mikro, Kecil dan Menengah, Industri dan Perdagangan Kabupaten Pekalongan, yaitu :

16. Melakukan pembenahan manajemen pengelolaan retribusi pasar dalam rangka meningkatkan pendapatan retribusi pasar, dengan cara melakukan pendataan potensi retribusi pasar secara terpadu dengan melibatkan aparatur pasar, menerapkan secara konsisten kebutuhan sumber daya manusia yang disesuaikan dengan beban kerja, menyediakan sarana prasarana kerja yang benar-benar dibutuhkan pegawai secara memadai, senantiasa memberikan

pembinaan dan arahan kepada pegawai, memberi dorongan kepada pegawai untuk meningkatkan kualitas pengetahuan maupun ketrampilannya, serta melakukan melakukan penerapan sanksi yang tegas kepada pegawai dan/atau wajib retribusi yang melakukan pelanggaran terhadap peraturan yang berlaku.

17. Melakukan pengaturan pasar tiban yang diketahui telah melahirkan keresahan bagi pedagang pasar dan unit teknis pasar, dengan beberapa tindakan seperti mengajukan rekomendasi kepada Bupati maupun lembaga legislatif untuk menyusun kebijakan teknis yang mengatur pengelolaan pasar tiban, melakukan pemantauan dan analisis keberadaan pasar tiban serta pengaruh/dampak positifnya bagi kehidupan masyarakat dan pemerintah daerah.
18. Memperluas *tax-base* retribusi pasar dengan cara melakukan pendataan kembali wajib retribusi pasar, pendataan secara intensif mengenai subyek dan obyek retribusi pasar yang baru, mengajukan usulan pembaharuan perda retribusi pasar yang disesuaikan dengan perkembangan kondisi masyarakat yang ada serta upaya yang menyangkut obyek retribusi pasar potensial yang belum tergali.
19. Menyeimbangkan anggaran penataan lingkungan pasar dengan pendapatan retribusi pasar, melalui langkah negoisasi antara Bidang Pengelolaan Pasar dengan pemerintah daerah agar diperoleh anggaran yang seimbang bagi penataan dan pemeliharaan fasilitas serta lingkungan pasar yang memadai,

juga mengupayakan adanya pembagian hasil langsung dari perolehan retribusi pasar bagi penanganan masalah-masalah yang bersifat mendesak dan peningkatan kesejahteraan pegawai/petugas teknis pasar.

20. Memberikan motivasi kerja kepada pegawai dengan cara memberikan imbalan kepada pegawai yang berprestasi baik yang hanya berupa pujian atau promosi jabatan, penegasan sanksi kepada pegawai yang melakukan pelanggaran dengan cara pemotongan insentif, penurunan nilai DP-3, pembebasan dari jabatan ataupun sanksi lainnya untuk meningkatkan disiplin kerja pegawai, melakukan arahan mengenai tugas pokok dan fungsi masing-masing pegawai dalam berbagai kesempatan seperti apel, rapat dinas/pembinaan, rapat evaluasi dan kesempatan lainnya.

21. melakukan pendataan secara intensif tentang subjek dan objek pajak dan retribusi daerah yang baru, memberi masukan kepada pihak legislatif tentang usulan perda mengenai objek pajak dan retribusi daerah yang potensial yang belum digali oleh pemerintah daerah, memperbaiki bangunan perkantoran sehingga lebih memadai.
22. Menyediakan sarana dan prasarana dengan mengadakan fasilitas komputer, pengadaan sarana transportasi untuk kelancaran pelaksanaan tugas, memperbaiki loket-loket pelayanan dan rung tunggunya.
23. Meningkatkan pelayanan kepada masyarakat dengan memberikan pelayanan yang ramah, cepat dan tidak berbelit-belit, transparansi proses dan prosedur penetapan tarif pajak dan retribusi daerah, menyediakan sarana kepada masyarakat untuk menyalurkan saran, masukan, ataupun kritik terhadap pelayanan yang diberikan, khusus untuk retribusi daerah yang kontraprestasinya dapat dilihat secara langsung, harus diikuti dengan peningkatan pelayanan jasa yang diberik

DAFTAR PUSTAKA

Blakely, Edward J., 1989, "Planning Local Economic Development (Theory and Practice)", Sage Publication, Inc, Newburry Park, California

Bogdan, Robert dan Steven J. Taylor, 1993, *Kualitatif Dasar-dasar Penelitian*, Usaha Nasional, Surabaya. (Diterjemahkan oleh A. Khozin Afandi)

Bryson, John M., 1995, "Strategic Planning for Public and Nonprofit Organization : A Guide to Strengthening and Sustaining Organizational Achievment", Jossey-Bass Publishers, San Fransisco

Bryson, J.M., and Roering, W.D., 1987, "Applying Private Sector Strategic Planning to the Public Sector", Journal of the American Planning Association

Davey, 1988, "Pembiayaan Pemerintahan Daerah", UI-Press, Jakarta

Dirgantoro, Crown, 2001, "Manajemen Stratejik : Konsep, Kasus dan Implementasi", Grasindo, Jakarta

Dwiyanto, Agus, 1995, "Penilaian Kinerja Organisasi Pelayanan Publik", Makalah disajikan pada Seminar Sehari Kinerja Organisasi Pelayanan Publik, Fisipol UGM, Yogyakarta

Islamy, Irfan, 1986, "Prinsip-prinsip Perumusan Kebijakanaksanaan Negara", PT.Bina Aksara, Jakarta

-----, 2004, Materi Pokok Kebijakan Publik , Departemen Pendidikan dan Kebudayaan, Universitas terbuka, Jakarta

Kaho, J. Riwu, 1988, "Analisa Hubungan Pemerintah Pusat dan Daerah", Bina Aksara, Jakarta

-----, 1997, "Prospek Otonomi Daerah di Negara Republik Indonesia", Gramedia, Jakarta

Keban, Yeremias T., 1995, "Indikator Kinerja Pemerintahan daerah : Pendekatan Manajemen dan Kebijakan", Makalah disajikan pada Seminar Sehari Kinerja Organisasi Publik, Fisipol UGM, Yogyakarta

- Mamesah, D.J., 1995, "Sistem Administrasi Keuangan Daerah", Gramedia, Jakarta
- Moleong, Lexy J., 2002, Metodologi Penelitian Kualitatif, PT.Remaja Rosdakarya, Bandung
- Munawir, s., 1992, "Perpajakan", Liberty, Yogyakarta
- Nasution, S, 1988, Metode Penelitian Nатураistik-Kualitatif, Tarsito, Bandung
- Olsen, J.B., and Eadie, D.C., 1982, "The Game Plan : Governance with Foresight", Washington : Council of State Planning Agencies
- Seri Kajian Fiskal dan Moneter Edisi Khusus tahun 1996, "Pajak Kunci Kemandirian Pembiayaan Pembangunan", PT. Bina Rena Pariwara, Jakarta
- Sidik, Machfud, 1999, "Indonesia Antara Akumulasi Krisis dan Tuntutan Reformasi", LP3NI, Jakarta
- Soemitro, Rochmat, 1988, "Pajak dan Pembangunan", PT. Eresco, Bandung
- Sutarto, 2006, "Dasar-dasar Organisasi", Gadjah Mada University Press, Yogyakarta
- Umar, Husein, 2002, "Strategic Management In Action", Gramedia, Jakarta
- Wylie, Harry L., 1958, "Management Handbook", Ronald Press, New York

Peraturan Perundang-undangan

- Undang-undang Nomor 34 Tahun 2000 tentang Pajak Daerah dan Retribusi Daerah
- Undang-undang Nomor 32 Tahun 2004 tentang Pemerintahan Daerah
- Peraturan Daerah Kabupaten Pekalongan Nomor 14 Tahun 2008 tentang Organisasi dan Tata Kerja Dinas Daerah

Barnard, Chester I., 1938, "The Functions of The Executive", Cambridge, Mass Harvard University Press

Dimock, Dimock & Keoning, 1960, "Public Administration", Rinehart and Coy. Inc., New York

Schein, Edgar, 1973, "Organizational Psychology" Prentice Hall, Inc. Englewood Cliffs, New Jersey

Weber, Max, 1947, "The Theory of Social and Economic Organization", terjemahan dalam bahasa Inggris oleh A.M. Henderson dari Talcott Parson, The Free Press, New York

Rangkuti, Freddy, 1998, "Analisis SWOT Teknik membedah Kasus Bisnis (Reorientasi Konsep Perencanaan Strategis Untuk Menghadapi Abad 21)", PT Gramedia Pustaka Utama, Jakarta

Lampung Post, 19 April 2002, "Surat Pembaca"

Gie, The Liang, 1970, "Administrasi Perkantoran Modern", PD Percetakan Raya INdria, Yogyakarta

Mardiasmo, 2000, "Perpajakan", Andi Press, Yogyakarta

Mikesell and Leon E. Hay, R.M., 1969, "Governmental Accounting", Richard D. Irwin Inc, Homewood, Illinois

Nasution, S., 1988, "Metode Penelitian Naturalistik Kualitatif", Tarsito, Bandung

Nazir, Mohammad, 1988, "Metode Penelitian", Ghalia Indonesia, Jakarta

Poerwadarminta, 1985, "Kamus Besar Bahasa Indonesia", Pt. Gramedia Pustaka Utama, Jakarta

Sugiyono, 1998, "Metode Penelitian Administrasi", Alfabeta, Bandung

Undang-undang Nomor 33 Tahun 2004 tentang Perimbangan Keuangan antara Pemerintah Pusat dan Daerah

Peraturan Pemerintah Nomor 19 Tahun 1997 tentang Pajak Daerah

Peraturan Daerah Nomor 4 Tahun 1991 tentang Susunan Organisasi dan Tata Kerja
Dinas Pendapatan Daerah