

# STRATEGI PENINGKATAN RETRIBUSI PASAR YOUTEFA SEBAGAI SALAH SATU SUMBER PENDAPATAN ASLI DAERAH DI KOTA JAYAPURA

WASTI APRILLIA BEDES  
FLORENCE LENKONG  
GUSTAAF BUDDY TAMPI

## Abstrak

*To realize regional capability and independence and strengthen the structure of regional revenues, the contribution of locally generated revenue in the state expenditure budget structure must always be improved because it is one of the benchmarks of capability and a mirror of regional independence. Market retribution is an important source of regional income in addition to resources. other income that has a strategic role in the framework of financing regional development so that the increase in research market retribution uses an interactive analysis model and SWOT analysis. Therefore, the research is the Strategy for Increasing Youtefa's Market Retribution as One of the Sources of Local Revenue in the City of Jayapura.*

*This study uses Qualitative Research Methods using SWOT analysis techniques. Analysis of internal factors produces factors of strength and weakness. Strengths (Strenghts), namely the Authority / Authority granted by the City Government, Training for improvement of Human Resources (HR), Retribution collection procedures, Making facilities for traders, Clarity of mandate of youtefa market organizations. Weakness factors are low formal education, low financial ability to meet the budget, low compassion competency, lack of functional education, weak supervision and law enforcement functions. External factors produce opportunities and threats. Opportunities are the legal foundation for managing market retribution, good economic growth, increasing community income, community education. Threat Factors (Thrreats), namely the involvement of many parties in determining retribution rates, Weak law enforcement, Inadequate infrastructure and facilities, low levels when the government pays the market. Based on a SWOT analysis, ten strategies.*

*Keywords: Strategy, Market Retribution, Regional Original Income.*

## PENDAHULUAN

Untuk mewujudkan kemampuan dan kemandirian daerah serta memperkuat struktur penerimaan daerah, maka kontribusi Pendapatan Asli Daerah dalam struktur Anggaran Pendapatan Belanja Daerah harus senantiasa ditingkatkan karena merupakan salah satu tolok ukur kemampuan dan cermin kemandirian daerah. Minimnya perolehan Pendapatan Asli Daerah masih dianggap sebagai hambatan dan ini harus segera dievaluasi secara sungguh-sungguh oleh masing-masing pemerintah daerah dalam upaya peningkatan pelayanan dan fasilitasi kepada masyarakat. Padahal, kurang efektif dan efisiennya target untuk mencapai realita pemenuhan kebutuhan masyarakat merupakan salah satu hal yang menjadi pangkal permasalahan kurang tercapainya pendapatan daerah selama ini.

Di era otonomi daerah saat ini, setiap pemerintah daerah kabupaten/kota, termasuk pemerintah Kota Jayapura, diberikan kewenangan yang lebih besar untuk mengatur dan mengurus rumah tangganya sendiri, diantaranya kewenangan untuk mengatur keuangannya dalam rangka pelaksanaan tugas pokok dan fungsi pemerintahan, aktivitas pembangunan dan pelayanan kepada masyarakat.

Pelaksanaan otonomi daerah sebagaimana diatur dalam Undang-undang No. 23 Tahun 2014 tentang Pemerintahan Daerah yang menyatakan pemberian otonomi daerah kepada daerah atas dasar desentralisasi yakni tersedianya sumber-sumber pembiayaan dalam wujud otonomi otonomi yang luas, nyata dan bertanggungjawab. Sejalan dengan kewenangan tersebut, maka Pemda diharapkan lebih mampu menggali sumber-sumber keuangan daerahnya masing-masing, utamanya untuk memenuhi pembiayaan pemerintahan dan pembangunan di daerahnya melalui Pendapatan Asli Daerah (PAD). Oleh karena itu, tuntutan optimalisasi penggalan potensi PAD di setiap daerah, termasuk di Kota Jayapura, semakin besar seiring dengan semakin banyaknya kewenangan pemerintahan yang dilimpahkan oleh pemerintah pusat kepada pemerintah daerah. Sampai saat ini,

masih belum tergalinya potensi pendapatan daerah pada umumnya disebabkan oleh faktor kurangnya kepekaan Pemda dalam menemukan keunggulan budaya dan potensi pendapatan asli daerah, Retribusi pasar merupakan salah satu sumber pendapatan daerah yang penting disamping sumber pendapatan lainnya yang memiliki peran strategis dalam rangka pembiayaan pembangunan daerah dan merupakan sumber Pendapatan Asli Daerah yang mampu berperan membiayai kegiatan yang bersifat semi publik, dimana komponen manfaatnya relatif besar namun dalam pelaksanaannya, penerimaan retribusi pasar di Kota Jayapura dinilai masih belum optimal, hal tersebut terlihat dari belum tercapainya target serta kontribusi yang sangat kecil terhadap Pendapatan Asli Daerah Kota Jayapura. Ada beberapa faktor yang menyebabkan penerimaan dari retribusi pasar ini belum maksimal, karena kurangnya kesadaran wajib retribusi dari masyarakat, kurang maksimalnya pemungutan dan yang mempengaruhi paling besar ialah banyak potensi sarana dan prasarana yang sudah dibangun dan disediakan oleh Pemerintah Kota Jayapura masih belum dapat dimaksimalkan penggunaannya oleh masyarakat.

Ada beberapa faktor yang menyebabkan penerimaan dari retribusi pasar ini belum maksimal, karena kurangnya kesadaran wajib retribusi dari masyarakat, kurang maksimalnya pemungutan dan yang mempengaruhi paling besar ialah banyak potensi sarana dan prasarana yang sudah dibangun dan disediakan oleh Pemerintah Kota Jayapura masih belum dapat dimaksimalkan penggunaannya oleh masyarakat. Melihat dari kondisi diatas, maka perlu adanya strategi yang dapat dilakukan dalam pengelolaan retribusi pasar secara baik,berkelanjutan dan bertanggung jawab.

## **TINJAUAN PUSTAKA**

### **Analisis SWOT**

Analisis SWOT adalah identifikasi berbagai faktor secara sistematis untuk merumuskan strategi. SWOT adalah akronim (singkatan) untuk kekuatan (*strenghts*), kelemahan (*weakness*), peluang (*opportunities*), dan ancaman (*threats*) dari lingkungan eksternal perusahaan. Menurut Jogiyanto (2005:46),

### **Pendapatan asli daerah**

Pemerintah Daerah tidak akan dapat melaksanakan fungsinya dengan efektif dan efisien tanpa biaya yang cukup efektif dan efisien tanpa biaya yang cukup untuk memberikan pelayanan dan pembangunan dan faktor keuangan merupakan salah satu dasar kriteria untuk mengetahui secara nyata kemampuan daerah dalam mengurus rumah tangganya sendiri Riwu Kaho (2005: 78).

Meningkatnya pendapatan masyarakat jelas mempengaruhi pertumbuhan ekonomi dan kesejahteraan sekaligus berpengaruh pada peningkatan Pendapatan Asli Daerah. Peningkatan PAD tidak terlepas dari kemampuan pemerintah dalam membina masyarakat dan unsur swasta dalam mewujudkan berbagai bidang usaha, yang pada gilirannya berperan besar dalam pemasukkan di kas daerah (Darise, 2009:73).

### **Retribusi Daerah**

Salah satu sumber pendapatan asli daerah yang cukup memiliki andil dalam pendapatan daerah yakni retribusi daerah. Sebab retribusi daerah merupakan sumber penerimaan terbesar terhadap pendapatan asli daerah. Kaho (1997:153), menurut beliau retribusi adalah: Iuran kepada pemerintah yang dapat dilaksanakan dan jasa yang baik secara langsung ditunjuk pemerintah. Paksaan disini bersifat ekonomis karena siapa saja yang tidak bersifat merasakan jasa baik dari pemerintah, dia tidak dikenakan iuran ini.

### **Retribusi Pasar**

Dalam Peraturan Daerah Nomor 8 tahun 2003 tentang pasar dikatakan bahwa Pasar adalah suatu tempat yang disediakan secara tetap oleh pemerintah daerah dan atau pihak lain sebagai tempat jual beli umum dan secara langsung memperdagangkan barang atau jasa (2003:1). Dalam ilmu ekonomi

pasar adalah setiap struktur yang memungkinkan pembeli dan penjual untuk menukar jenis barang dan jasa untuk uang yang disebut transaksi.

Berdasarkan kedua pengertian diatas dapat disimpulkan bahwa pasar adalah tempat yang disediakan oleh pemerintah untuk melakukan transaksi jual beli barang ataupun jasa. Retribusi pasar adalah pungutan retribusi atas pelayanan/penggunaan fasilitas pasar yang dikelola Pemeintah Daerah. Objek retribusi pelayanan pasar adalah penyediaan fasilitas pasr tradisional/ sederhana, beupa pelataran, los, kios yang dikelola pemeeintah daerah, dan khusus disediakan untuk pedagang. Dikecualikan dari objek retribusi pelayanan pasar adalah pelayanan fasilitas pasar yang dikelola oleh BUMN, BUMD, dan pihak swasta.

Wajib retribusi pelayanan pasar adalah orang pribadi atau badan yang menurut ketentuan peraturan perundang-undangan retribusi diwajibkan untuk melakukan pembayaran retribusi pelayanan pasar.

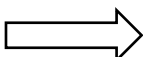
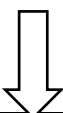
**METODE PENELITIAN**

Dalam penelitian ini, yang didasari dari sejumlah masalah yang tertuang dalam latar belakang masalah penulis serta disesuaikan dengan tujuan peneliti, maka penelitian menggunakan metode penelitian kualitatif juga dengan memakai metode analisis SWOT. Model penelitian kualitatif ini biasanya digunakan dalam pengamatan dan penelitian sosial.

**HASIL DAN PEMBAHASAN**

Keberhasilan suatu strategi dibutuhkan adanya konsistensi antara misi, mandat, isu strategis, sasaran, kebijakan program dan alokasi sumber daya. Setelah isu-isu strategis, tujuan atau visi keberhasilan bisa diidentifikasi maka langkah berikutnya adalah mengembangkan strategi untuk merespon isu-isu. strategis atau mewujudkan tujuan dan visi organisasi. Strategi yang akan dikembangkan pada organisasi Pasar Youtefa nantinya harus benar-benar mampu menciptakan jembatan antara organisasi dengan lingkungannya. Karena strategi adalah respon organisasi terhadap isu-isu strategis, maka strategi harus juga memberi outline dari tindakan organisasi dalam menghadapi isu-isu strategis. Untuk kepentingan penulisan ini maka harus dilihat kembali hasil analisis lingkungan SWOT, karena dari analisis ini dapat dilihat dan diidentifikasi berbagai macam peluang dan tantangan serta kekuatan dan kelemahan yang dimiliki oleh Pasar Youtefa. Dari identifikasi peluang dan tantangan serta kekuatan dan kelemahan, kemudian diformulasikan menjadi strategi dengan menyusun pola hubungan antar aspek lingkungan dengan sebuah matrik SWOT, yaitu menggunakan kekuatan untuk menangkap peluang mengatasi kelemahan untuk mengambil peluang, menggunakan kekuatan untuk menghindari ancaman dan meminimalkan kelemahan dan menghindari ancaman. Untuk memperoleh gambaran yang jelas berikut akan digambarkan matrik SWOT untuk menyusun strategi yang harus dilaksanakan oleh Pasar Youtefa.

Tabel 4. Matriks SWOT Strategi Pasar Youtefa

	<b>STRENGHT</b>	<b>WEAKNESS</b>
<b>FAKTOR INTERNAL</b>	Otoritas/kewenangan yang diberikan pemerintah Kota	Rendahnya pendidikan formal
	Pelatihan peningkatan sumber daya manusia (SDM)	Rendahnya kemampuan keuangan untuk memenuhi anggaran
	Prosedur pemungutan retribusi pasar	ompentensi yang masih rendah
<b>FAKTOR EKSTERNAL</b>	Pembuatan fasilitas kepada para pedagang	Minimnya pendidikan fungsional
	Kejelasan mandat organisasi pasar youtefa	Lemahnya fungsi pengawasan

<b>OPPORTUNITIES (O)</b>	<b>STRATEGI S-O</b>	<b>STRATEGI W-O</b>
Landasan hukum pengelolaan retribusi pasar	Dengan dan mandat serta prosedur yang baik ciptakan pasar yang nyaman, aman, bersih dan tertib	Meningkatkan kemampuan dan keterampilan pegawai
Pertumbuhan ekonomi yang cukup baik	penentuan target agar mendekati potensi yang ada	Menciptakan budaya transparansi dan sosialisasi
Peningkatan pendapatan masyarakat		
Pendidikan masyarakat		
<b>THREATS (T)</b>	<b>STRATEGI S-T</b>	<b>STRATEGI W-T</b>
Keterlibatan banyak pihak dalam menentukan tarif retribusi	Memaksimalkan hasil retribusi pasar sesuai peraturan yang berlaku	Meningkatkan kualitas dan kuantitas personil
Lemahnya penegakan hukum	Renovasi dan pembangunan fasilitas.	Memperbaiki prosedur dan meningkatkan intensitas pengawasan serta penegakkan hukum
Masih adanya fasilitas yang kurang memadai	Pemahaman yang sama dari semua pihak	Memberikan pemahaman tentang hak dan kewajiban
Rendahnya ketaatan membayar retribusi pasar		Memperjelas tugas pokok dan fungsi

Melalui matriks SWOT, diperoleh 11 strategi dalam retribusi pasar yaitu : 2 strategi SO, 3 strategi ST, 2 strategi WO, 4 strategi WT, sebagai berikut :

1. Dengan kewenangan dan mandat serta prosedur yang baik ciptakan pasar yang nyaman, aman, bersih dan tertip.
2. Penentuan target agar mendekati potensi yang ada
3. Memaksimalkan hasil retribusi pasar sesuai peraturan yang berlaku.
4. Renovasi dan pembangunan fasilitas dan infrastrukturnya
5. Pemahaman yang sama dari semua pihak
6. Meningkatkan kemampuan dan keterampilan pegawai.
7. Menciptakan budaya transparansi dan sosialisasi.
8. Meningkatkan kualitas dan kuantitas personil
9. Memperbaiki prosedur dan meningkatkan intensitas pengawasan serta penegakkan hukum
10. Memberikan pemahaman tentang hak dan kewajiban
11. Memperjelas tugas pokok dan fungsi.

Setelah mengetahui kekuatan, kelemahan, peluang dan tantangan yang dihadapi Pasar Youtefa Jayapura dalam upaya mewujudkan tujuan organisasinya. Serta, berbagai variasi strategis, maka pada tahap selanjutnya melakukan penyusunan strategis yang mendasarkan kepada isu-isu strategis Bagaimana meningkatkan kemampuan dan keterampilan pegawai Pasar Youtefa dalam pengelolaan penerimaan retribusi pasar. sehingga tidak terjadi kesenjangan antara sumber daya personel Pasar Youtefa dengan perkembangan disiplin ilmu pengetahuan teknis dan manajemen pengelolaan penerimaan retribusi pasar dan pelayanan terhadap wajib retribusi dan masyarakat. Pembahasan di atas telah memperlihatkan berbagai akibat yang ditimbulkan dari rendahnya kemampuan dan integritas pegawai yang ada pada Pasar Youtefa Jayapura, rendahnya kinerja baik dalam pelayanan

maupun dalam upaya meningkatkan penerimaan retribusi pasar dan perencanaan yang hanya mendasarkan pada institusi, merupakan konsekuensi dari aspek ini. Oleh karena itu tuntutan bagi tersedianya tenaga yang terampil dalam pengelolaan keuangan daerah menjadi kebutuhan yang harus segera dipenuhi oleh Pasar Youtefa, jika memang menginginkan peningkatan kinerja pada Pasar Youtefa. Sumber daya pasar youtefa secara langsung berhubungan dan mempengaruhi perolehan dan peningkatan penerimaan retribusi pasar, oleh karena itu kualitas sumber daya manusia akan berpengaruh terhadap sistem pengelolaan retribusi pasar. Karena betapapun baiknya struktur organisasi dan lingkungan yang mendukung, namun apabila manusia atau aparatnya tidak mampu, maka pekerjaan akan mustahil dapat dilaksanakan dengan baik.

Oleh karena itu perlu upaya untuk mengoptimalkan para pegawai di lingkungan Pasar Youtefa dengan jalan antara lain pertama penjelasan mengenai misi dan mandat yang diberikan kepada mereka, kedua peningkatan kemampuan dan keterampilan melalui pendidikan fonnal lanjutan maupun kursus-kursus, ketiga penjelasan terhadap kekuatan, hambatan, tantangan, dan peluang dari instansinya. Upaya ini diharapkan dapat meningkatkan kualitas sumber daya manusia para pegawai di lingkungan Pasar Youtefa Jayapura.

Upaya akan mendorong para pelaksana untuk terus meningkatkan kinerjanya dan komitmennya terhadap tujuan organisasi. Arah dan tujuan yang jelas, pengetahuan aparat tentang permasalahan organisasi yang dihadapi akan melahirkan kesatuan gerak dan persepsi yang sama para pegawai di lingkungan Pasar Youtefa sehingga upaya mewujudkan misi organisasi akan mudah dilakukan.

Rendahnya pendidikan formal dan minimnya pendidikan fungsional pegawai dalam pengelolaan keuangan daerah khususnya pengelolaan retribusi pasar harus segera diatasi melalui pendidikan yang sifatnya crash program praktis dan berkesinambungan. Berbagai kursus dan ‘pelatihan bagi petugas pemungut dan pengiriman pegawai untuk mengikuti kursus-kursus pengelolaan keuangan daerah dan pengelolaan Pasar merupakan solusi yang tepat bagi pegawai Pasar Youtefa sehingga perkembangan disiplin ilmu manajemen pengelolaan keuangan daerah khususnya pengelolaan Pasar serta penerapan teknologi komputer dapat terus diimbangi oleh kualitas personil yang ada.

Menyadari rata-rata tingkat pendidikan petugas pemungut retribusi pasar SLTA ke bawah dan mereka merupakan petugas terdepan untuk melaksanakan penarikan, menghimpun dan menyetorkan retribusi pasar maka agar petugas- petugas tersebut dapat melaksanakan tugas dengan baik dan sukses perlu ditingkatkan kemampuan dan keterampilannya melalui pelatihan petugas operasional yang meliputi:

1. Pengamalan dan penanaman metode pelaksanaan tugas yang efektif dan efisien.
2. Pembekalan, pemahaman dan penerapan disiplin.
3. Secara rutin dilakukan pembinaan mental spiritual.
4. Penanaman kejujuran bagi tiap petugas opsional.

Langkah dan kegiatan tersebut diharapkan dapat membentuk sikap mental yang mengarah pada disiplin kerja serta dapat meningkatkan kinerja petugas sehingga optimalisasi penerimaan retribusi psar dan peningkatan pelayanan dapat terwujud.

Peningkatkan kualitas pelayanan perlu selalu merespon apa yang diharapkan oleh masyarakat dan pembeli dilingkungan Pasar khususnya dalam rangka mewujudkan lingkungan Pasar yang aman, nyaman, dan bersih, sehingga dengan kepedulian ini akan berdampak positif melancarkan permasalahan retribusi pasar.

Adapun langkah-langkah nyata yang perlu dilakukan oleh Pasar Youtefa untuk meningkatkan kepuasan bagi pengguna jasa pasar antara lain:

1. Melakukan penataan yang tepat dan benar menurut komoditi yang ada, sehingga memudahkan bagi pembeli atau pelanggan untuk mendapatkan barang yang dicari.
2. Menyediakan lokasi tempat berdagang yang aman, nyaman, bersih dan layak bagi pedagang maupun pembeli, sehingga bagi pengguna jasa Pasar akan merasa nyaman selama melakukan

aktifitasnya.

3. Mengoptimalkan keberadaan kawasan Pasar untuk peningkatan kepuasan bagi pengguna jasa pasar.

4. Optimalisasi pelaksanaan keamanan dan ketertiban Pasar serta kebersihan lingkungan pasar.

Uraian di atas menjadi jelas bahwa dalam upaya mewujudkan misi organisasi Pasar Youtefa baik dalam peningkatan pelayanan maupun peningkatan penerimaan retribusi pasar diperlukan strategi yang tepat dalam merencanakan kebutuhan sumber daya pegawai di lingkungan Pasar Youtefa baik dalam melakukan rekrutmen, penempatan maupun promosi pegawai.

Peningkatan kualitas dan keterampilan pegawai melalui jalur pendidikan dan keterampilan serta pengiriman pegawai pada berbagai pendidikan, diklat, dan kursus - kursus merupakan upaya untuk menjamin tersedianya personil yang sesuai dengan kebutuhan organisasi. Bagaimana meningkatkan dan memperbaiki prosedur pengawasan dan penegakan hukum di lingkungan Pasar Youtefa. sehingga kinerja organisasi meningkat dan optimalisasi penerimaan retribusi pasar dapat dilakukan. Pengawasan dimaksudkan untuk mencegah dan mengurangi adanya penyimpangan atau penyalahgunaan terhadap retribusi pasar dengan maksud bukan untuk mencari kesalahan dan kemudian menghukumnya akan tetapi untuk mendidik dan membimbingnya.

Dengan demikian tujuan dari pengawasan yang dilakukan pada Pasar Youtefa adalah untuk mengetahui apakah pelaksanaan retribusi pasar sesuai dengan rencana yang telah digariskan atau tidak. Bila belum sesuai maka peran pengawasan menjadi sangat penting, karena lemahnya pengawasan meningkatkan terjadinya kebocoran dalam pengelolaan penerimaan retribusi pasar. Pengawasan yang sifatnya preventif seharusnya dilakukan oleh kepala pasar karena Kepala Pasar langsung berhubungan dengan petugas pemungut retribusi pasar namun kendalanya adalah bahwa kepala Pasar tidak punya kewenangan secara formal untuk menilai stafnya yang dituangkan dalam DP3. untuk melaksanakan pengawasan yang sifatnya preventif dapat ditempuh dengan cara sebagai berikut.

1. Menjelaskan secara rinci akan tugas pada masing-masing staf sesuai dengan prosedur yang ada.
2. Melaksanakan pemungutan retribusi pasar dengan system rotasi yaitu masing-masing petugas akan bergantian untuk melakukan pemungutan pada pos-pos yang telah ditetapkan.
3. Pengecekan terhadap pembukuan dari hasil setoran pemungutan retribusi pasar.
4. Diberikannya kewenangan kepada kepala Pasar untuk menilai stafnya dan memberikan sanksi bila memang diperlukan.

Langkah tersebut di atas, diharapkan pencegahan secara dini terhadap kemungkinan terjadinya kebocoran dan penyimpangan dalam pengelolaan penerimaan retribusi pasar dapat dihindari. Disamping pengawasan internal organisasi yaitu pengawasan melalui organisasi Pasar Youtefa Jayapura, juga perlu pengawasan eksternal organisasi yaitu pengawasan yang melibatkan Bawasda (Badan Pengawas Daerah) yang saat ini dilakukan pemeriksaan selama 3 bulan sekali.

Lemahnya penegakan hukum akan berdampak buruk terhadap upaya optimalisasi penerimaan retribusi pasar untuk itu harus segera diatasi agar tidak menjadi bumerang bagi Pasar Youtefa di dalam memenuhi target yang telah ditetapkan. Upaya untuk menegakkan hukum dapat ditempuh dengan cara:

1. Penyuluhan terhadap pedagang akan hak dan kewajibannya.
2. Secara berkala dijelaskan ulang tentang besarnya tarif yang harus dibayar oleh pedagang sesuai dengan perda yang ada.
3. Menjalin kerja sama dengan instansi terkait seperti Satpol PP, untuk menindak pedagang yang melakukan pelanggaran berat sebagai wujud dari shock therapy agar pedagang lainnya tidak melakukan pelanggaran yang sama.

4. Segera dibuatkan Perda baru atau keputusan Walikota yang mengatur sanksi dan denda bagi wajib retribusi yang nakal.

Bagaimana meningkatkan tingkat kesadaran dan kepekaan pedagang terhadap norma-norma/ aturan yang berlaku. Kekurang-sadaran masyarakat wajib retribusi pasar di lingkungan Pasar Youtefa harus dihadapi dengan hati-hati dan perlu “keliharaan” petugas pemungut untuk mengantisipasi perilaku pedagang yang tidak mau membayar retribusi pasar atau mau membayar tetapi tidak sesuai dengan perda yang berlaku. Menyikapi perilaku masyarakat wajib retribusi yang demikian maka perlu pendekatan sebagai berikut :

1. Pendekatan persuasif pedagang diberikan penyuluhan karena dengan penyuluhan akan dapat menumbuhkan kesadaran pedagang terhadap kewajiban membayar retribusi. Melalui penyuluhan dan sosialisasi secara intensif, karena dengan penyuluhan dapat memberikan informasi yang benar dan jelas kepada wajib retribusi yang pada gilirannya akan menumbuhkan kesadaran untuk membayar retribusi bagi pengguna jasa dan fasilitas di Pasar.

2. Pendekatan represif pedagang yang nakal diberi sanksi yang tegas agar tidak menjadi contoh yang kurang baik bagi pedagang lainnya.

3. Sikap dan tindakan pemungut harus baik, berdisiplin tinggi, ramali dan selalu memberikan pelayanan yang prima kepada pedagang atau wajib retribusi.

4. Setiap dilakukannya kebijakan pedagang dilibatkan dan hasilnya disosialisasikan serta bersikap transparan sehingga wajib retribusi tidak merasa dibohongi.

Kebijakan dan praktek penentuan rencana target penerimaan retribusi pasar yang tidak didasarkan pada potensi retribusi pasar. Kebijakan dan penentuan rencana target penerimaan retribusi pasar yang tidak didasarkan pada potensi retribusi pasar merupakan isu strategis berikutnya yang akan mempengaruhi misi organisasi dalam upaya meningkatkan penerimaan retribusi Pasar Youtefa Jayapura. Bahwa penetapan target penerimaan retribusi idealnya adalah dilakukan dengan mempertimbangkan dan mendasarkan pada perkiraan potensi.

Sehingga apabila target penerimaan tersebut tercapai, maka benar-benar akan mencerminkan efektifitas dalam pemungutan retribusi pasar. Seperti yang tergambar dalam Tabel 1 maka bisa dihitung dari Rp532.620.000,- potensi penerimaan retribusi pasar Youtefa hanya Rp301.576.750,- yang bisa dihimpun. Atau dapat dikatakan optimasi pemungutan retribusi pasar Youtefa baru mencapai 56,62%. Keengganan Pasar Youtefa untuk menggunakan angka potensi retribusi dalam penentuan target penerimaan retribusi pasar juga berkaitan erat dengan sistem penilaian keberhasilan sebuah organisasi penghasil income, pemahaman dan penilaian prestasi organisasi selama ini yang berlaku adalah seberapa besar organisasi penghasil pendapatan daerah dapat memenuhi target penerimaan yang dibebankan kepadanya. Sehingga menurut kepala Pasar terlalu riskan jika menggunakan potensi retribusi untuk menentukan rencana target penerimaan retribusi pasar, utamanya berkaitan dengan prestasi organisasi yang dipimpinnya.

Upaya-upaya untuk menggunakan data potensi yang sebenarnya dalam melakukan perencanaan penerimaan target retribusi pasar sama dengan potensi yang sesungguhnya atau paling tidak mendekati potensi yang sebenarnya perencanaan kegiatan Pasar Youtefa yang selama ini lebih bersifat reaktif perlu dikembangkan pada perencanaan yang bersifat proaktif, dengan lebih memanfaatkan informasi-informasi dari berbagai dinas instansi terkait dan stakeholder, dalam melakukan upaya peningkatan penerimaan retribusi pasar seperti terlihat pada Tabel berikut:

Tabel 5. Permasalahan, Isu Strategis dan Strategi Pasar Youtefa

<b>Permasalahan</b>	<b>Isu Strategis</b>	<b>Strategi</b>
1. Kualitas Sumber Daya Manusia yang rendah	1. Rendahnya kemampuan dan keterampilan pegawai.	1. Peningkatan kualitas melalui jalur peningkatan khusus
2. Kurangnya sarana informasi dan teknologi	2. Rendahnya pengawasan dan penegakkan hukum.	2. Pemahaman dan sosialisasi tentang apa misi organisasi.

3. Rendahnya aspek kemampuan keuangan.	3. Masih rendahnya tingkat kesadaran pedagang akan norma dan aturan	3. Penyediaan anggaran yang cukup
4. Perencanaan program yang cenderung mengulang.	4. Penentuan target yang tidak didasarkan pada potensi	4. Perbaikan terhadap prosedur kerja.
5. Kinerja yang masih rendah.		5. Penyuluhan dan sosialisasi tentang hak kewajibannya
6. Keterlibatan banyak pihak dalam menentukan tarif		6. Menjalin kerjasama dengan instansi terkait.
7. Perencanaan program yang cenderung mengulang.		7. Dilakukan pendekatan persuasif, pendekatan, represif.
8. Keterlibatan banyak pihak dalam menentukan tarif retribusi pasar.		8. Peningkatan kualitas pelayanan.
9. Belum adanya sarana teknologi		9. Komitmen dan pemahaman yang sama dengan semua pihak.
10. Fasilitas dan infrastruktur yang belum memadai		10. Melakukan perencanaan yang matang dalam menentukan target sehingga mendekati potensi yang ada
11. Lemahnya fungsi pengawasan.		
12. Rendahnya kepatuhan pedagang atas aturan/norma.		

Sumber : hasil olahan data, 2019

### **KESIMPULAN**

1. Rendahnya kemampuan dan keterampilan pegawai Pasar Youtefa dalam pengelolaan keuangan daerah khususnya pengelolaan penerimaan retribusi pasar yang terefleksi dari rendahnya pendidikan formal dan fungsional pegawai.
2. Rendahnya pengawasan dan penegakan hukum sehingga mempengaruhi kinerja organisasi dan upaya optimalisasi penerimaan retribusi pasar.
3. Masih rendahnya tingkat kesadaran dan kepekaan pedagang dan masyarakat terhadap norma/aturan yang berlaku.
4. Kebijakan dan praktek penentuan rencana target penerimaan retribusi pasar yang tidak didasarkan pada potensi yang ada.

### **SARAN**

1. Pendidikan dan kursus bagi para petugas pemungut retribusi pasar
2. Pembinaan organisasi yang meliputi pemahaman yang baik terhadap misi pasar Youtefa, penyediaan anggaran pendukung aktivitas petugas pemungutan retribusi pasar Youtefa, perbaikan prosedur kerja baik secara internal ke dalam pengelola pasar Youtefa maupun secara eksternal dengan instansi terkait, serta adanya mekanisme perencanaan yang lebih baik guna pencapaian target yang lebih optimal sesuai potensi yang ada.
3. Pendekatan yang komprehensif kepada pelanggan dalam hal ini para pedagang di Pasar Youtefa dengan memberikan informasi melalui sosialisasi terkait hak dan kewajiban, sanksi dan tindakan yang dapat diambil oleh petugas, dan juga dibukanya komunikasi yang baik antara pengelola pasar dan pelanggan guna menimbulkan suasana yang nyaman di pasar Youtefa
4. Perbaikan infrastruktur dan fasilitas pendukung di pasar Youtefa dan dibangunnya komitmen bersama dalam rangka mencapai tujuan pembangunan secara khusus dalam rangka peningkatan Pendapatan Asli Daerah Kota Jayapura.



## **DAFTAR PUSTAKA**

- Kaho. 2013. Prospek Otonomi Daerah Di Negara Republik Indonesia, Jakarta; Rajawali Pers.
- Rangkuti, F. (2013). Strategi promosi yang kreatif dan analisis kasus. Gramedia Pustaka Utama.
- Santosi, B. (2001). Retribusi Pasar Sebagai Pendapatan Asli Daerah: Studi Kasus Pasar Kabupaten di Sleman, Prisma, (4), 19-35
- Siagian, S. P. (2005). Manajemen strategik. Bumi Aksara, Jakarta.