

Strategi Peningkatan Penerimaan Retribusi Pasar Non Tunai (E-Retribusi) Pelayanan Pasar Kabupaten Tabanan

Kadek Orin Sita Maharani Wiardika^a, I Putu Dharmanu Yudartha^a, Kadek Wiwin Dwi Wismayanti^a

Fakultas Ilmu Sosial Dan Ilmu Politik Universitas Udayana

Correspondence: orinsitamaharani23@gmail.com

Abstrak

Transformasi sistem pembayaran yang dilakukan oleh Dinas Perindustrian dan Perdagangan Kabupaten Tabanan bersama dengan Bank BPD Bali dalam pemungutan retribusi pasar secara digital dengan konsep Bank Saving Account yang diaktifkan dengan nomor telephone pedagang. Digitalisasi pemungutan retribusi pasar dengan menggunakan mesin Electronic Data Capture (EDC) dan barcode dalam pungutan diyakini dapat meminimalisir penyimpangan sehingga akan tercipta pemungutan yang efektif, efisien, akuntabel serta transparan. Namun dalam penerapannya dalam tiga tahun diterapkan, Pasar Kediri memiliki realisasi pengguna e-retribusi hanya 20% dari keseluruhan wajib retribusi pasar. Penelitian ini dilakukan dengan tujuan untuk melihat bagaimana pengelolaan manajemen strategi dalam perumusan strategi yang digunakan hingga tahap implementasi. Pengkajian masalah menggunakan indikator Teori Manajemen Strategi dari Wheelen dan Hunger (2003). Metode penelitian yang digunakan yaitu kualitatif dengan pendekatan deskriptif. Teknik penentuan informan menggunakan purposive sampling. Sumber data penelitian ini berasal dari data primer dan sekunder. Pengumpulan data dilakukan dengan observasi, wawancara, observasi dan dokumentasi yang kemudian dianalisis dengan teknik analisis SWOT. Hasil penelitian menunjukkan bahwa penerapan e-retribusi di Pasar Tabanan telah melakukan tahapan manajemen strategi dalam meningkatkan penerimaan e-retribusi pasar dengan melakukan sosialisasi terhadap pedagang, bimbingan teknis terhadap petugas pasar dan juga pemberian surplus berupa sembako bagi pedagang yang taat membayar secara digital. Namun strategi tersebut dapat dikembangkan kembali guna mencapai target yang telah ditentukan.

Kata Kunci: manajemen strategi; digitalisasi pasar; e-retribusi pasar;

ABSTRACT

The transformation of the payment system carried out by the Tabanan Regency Industry and Trade Office together with Bank BPD Bali in collecting the market levy digitally with the concept of Bank Saving Account which is activated with the merchant telephone number. Digitization of market levy collection by using Electronic Data Capture (EDC) machines and barcodes in levies is believed to be able to minimize irregularities so that it will create effective, efficient, accountable and transparent collection. However, in its application in three years of implementation, Kediri Market has the realization of e-retribution users only 20% of the total mandatory market levy. This research was carried out with the aim of seeing how the management of strategy management in the formulation of the strategy used to the implementation stage. Assessment of the problem using Strategy Management Theory indicators from Wheelen and Hunger (2003). The research method used is qualitative with a descriptive approach. Informant determination technique using purposive sampling. The source of this research data comes from primary and secondary data. Data collection is carried out by observation, interview, observation and documentation which is then analyzed with SWOT analysis techniques. The results of the study show that the application of e-retribution in Tabanan Market has carried out the stages of strategy management to increase market e-retribution acceptance by socializing traders, technical guidance to market officers and also providing surpluses in the form of basic food for traders who obey to pay digitally. However, the strategy can be redeveloped to achieve the predetermined target.

Keywords: strategy management; market digitization; market e-retribution;

1. Pendahuluan

Otonomi daerah merepresentasikan transformasi struktur bernegara dari konsep sentralistik menuju kearah konsep desentralistik, dimana pemerintah daerah memiliki kewenangan untuk mengelola dan memelihara rumah tangga daerah dan meminimalisir intervensi dari pemerintah pusat (Cahyono, 2018). Menurut Kaho dalam Irma Suryani

(2009), keuangan utama yang bersumber dari Pendapatan Asli Daerah (PAD) dapat menciptakan pelaksanaan otonomi yang sehat. PAD merupakan pungutan yang dilakukan oleh pemerintah daerah dengan berlandaskan peraturan daerah dan peraturan perundang-undangan dengan tujuan untuk membiayai pelaksanaan otonomi sesuai dengan potensi yang dimiliki. Hal tersebut menyiratkan bahwa otonomi daerah memberikan rangsangan terhadap daerah agar berupaya mengeksplorasi sumber keuangan asli daerah yang tersedia. Sebab penyelenggaraan otonomi daerah memiliki fokus dalam memajukan pelayanan publik (*public service*) dan perekonomian daerah yang pada dasarnya memiliki tiga target utama yaitu memberikan pelayanan publik dengan kualitas dan kuantitas yang meningkat, pengelolaan sumber daya daerah yang efisien dan efektif, serta meningkatkan partisipasi pembangunan oleh masyarakat melalui pemberdayaan dan penciptaan ruang.

Pelayanan publik merupakan tanggung jawab pemerintah dan aparaturnya dalam mencukupi pelayanan terhadap masyarakat, yang berfokus pada kebutuhan masyarakat secara menyeluruh. Pelaksanaan pelayanan publik wajib dilakukan berlandaskan peraturan yang berlaku dan dikelola dengan baik untuk mensejahterakan kehidupan masyarakat. Sejalan dengan pertumbuhan teknologi, informasi dan komunikasi telah mempengaruhi ke seluruh lini kehidupan, tak terkecuali penyelenggaraan pemerintah dalam memberikan pelayanan publik. Perkembangan menimbulkan desakan dari masyarakat terhadap pelayanan publik yang kian efisien, efektif dalam proses pemberian layanan, kemudahan akses pelayanan publik hingga peningkatan ekonomi, menghadapi itu transformasi digital merupakan salah satu solusi pemecahan tantangan tersebut (Heavin dan Power, 2018). Transformasi digital menurut McGrath dan Maiye (dalam Putri dan Hariyanti, 2022:145), mengartikan pembauran teknologi digital kedalam segala dimensi dan aktivitas organisasi, yang nantinya akan mengarah pada alih bentuk infrastruktur dalam cara organisasi dijalankan dan bernilai terhadap pelanggannya.

Keterkaitannya dengan pelayanan publik, apabila dihubungkan yaitu menciptakan pelayanan publik berbasis digital yang berarti pendayagunaan teknologi informasi dan komunikasi saat pelaksanaan pelayanan terhadap masyarakat, yang mempengaruhi cara aparatur memberikan pelayanan dan memberikan nilai terhadap masyarakat. Peningkatan kualitas pelayanan publik berbasis digital, dapat dilakukan dengan menggali sumber potensi pendapatan daerah sebagai sumber pembiayaan melalui dua sumber yaitu pajak daerah dan pembebanan terhadap masyarakat pengguna layanan atau retribusi daerah. Pemungutan pajak atau retribusi dapat dibayarkan secara digital guna meningkatkan kepercayaan masyarakat dan pengelolaan penerimaan. Bukti nyata transformasi digital pemerintah dalam upaya peningkatan kualitas pelayanan publik dapat dilihat dari penerapan pembayaran retribusi pasar berbasis elektronik atau e-retribusi pelayanan pasar. Retribusi pelayanan pasar merupakan suatu pungutan uang yang dilakukan oleh pemerintah terhadap masyarakat yang memanfaatkan fasilitas pasar seperti tempat berjualan yang disediakan oleh pemerintah.

Digitalisasi sistem pembayaran retribusi pasar akan memberikan dampak positif baik dari segi efisiensi, efektifitas, akuntabilitas hingga transparansi keuangan yang dipungut oleh petugas lapangan. Berdasarkan pernyataan yang dikeluarkan oleh Bapak Jerry Sambuaga selaku Wakil Menteri Perdagangan pada 19 Oktober 2023 yang diakses pada berita Kementerian Perdagangan RI, menyebutkan bahwa per bulan Agustus 2023 pasar rakyat yang telah digitalisasikan tercatat sudah mencapai total sebanyak 4.858 dan pedagang pasar rakyat sebanyak 271.966 dan tentunya angka ini akan terus bertambah seiring dengan manfaat yang dirasakan dengan pemanfaatan digitalisasi pasar. Berdasarkan pernyataan diatas, menunjukkan bahwa digitalisasi pasar rakyat merupakan konsentrasi nasional sebagai upaya dalam memberdayakan peningkatan kualitas pengelolaan pasar tradisional. Hal ini sesuai dengan arah transformasi ekonomi Bali dengan tujuan untuk menemukan keseimbangan baru yaitu eksplorasi sumber potensi yang dimiliki berupa *digital payment*, pertanian modern, industri kreatif, *refocusing* pariwisata dan pendidikan sehingga tidak hanya berfokus terhadap pariwisata.

Sebagai bentuk kontribusi terhadap transformasi yang ada, Kabupaten Tabanan merupakan satu diantara kabupaten lainnya yang telah mengadopsi sistem pembayaran retribusi pelayanan pasar berbasis digital atau e-retribusi pelayanan pasar. Sebagai kabupaten kedua terbesar di Provinsi Bali, Kabupaten Tabanan memiliki sektor pertanian sebagai sektor terbesar yaitu 21,63%. Melihat tingginya sektor pertanian, menjadi penting untuk memperhatikan dan mengembangkan keberadaan pasar rakyat dengan fungsinya sebagai wadah aktivitas jual beli dalam memaksimalkan hasil bumi yang dikelola oleh petani dan lainnya. Pasar rakyat yang terdapat di Kabupaten Tabanan berjumlah empat belas pasar yang dikelola oleh Dinas Perindustrian dan Perdagangan (Disperindag) Kabupaten Tabanan, dengan tugasnya sebagai penyelenggara urusan pemerintahan dibidang pelayanan pasar. Pelayanan pasar yang diberikan berupa penyediaan pelayanan dan prasarana pasar rakyat berupa pedasaran, los, kios dan toko yang secara spesifik diadakan untuk pedagang.

Timbal balik atas fasilitas yang disediakan, pedagang atau wajib retribusi memiliki kewajiban untuk melakukan pembayaran retribusi pelayanan pasar. Dasar hukum penerapan retribusi atas pelayanan pasar di Kabupaten Tabanan tertuang dalam Peraturan Daerah Kabupaten Tabanan Nomor 1 Tahun 2022 tentang Perubahan Atas Peraturan Daerah Nomor 2 Tahun 2011 tentang Retribusi Pelayanan Pasar. Dalam peraturan daerah tersebut memuat sistem pembayaran retribusi pelayanan pasar yang dipungut secara konvensional dan non tunai. Sistem pembayaran konvensional ini merupakan sistem pembayaran yang telah digunakan sejak dulu, namun dalam pemungutannya belum dapat mencapai target yang telah ditentukan. Sebagai upaya meminimalisir terjadinya penyimpangan penerimaan serta memaksimalkan PAD yang bersumber dari pasar, pada tahun 2017 telah dilakukan uji coba terkait dengan sistem pembayaran secara non tunai dengan menggunakan mesin *tapping*.

Pasar Rakyat Kediri merupakan *pilot project* dari e-retribusi pelayanan pasar Kabupaten Tabanan, namun ditemukan kendala pada sistem yang belum maksimal serta kesalahan administrasi, sehingga mesin dikembalikan kepada rekanan. Kemudian seiring perkembangan dan penyesuaian yang dilakukan bersama Bank Pembangunan Daerah Bali, sistem pembayaran retribusi pelayanan pasar secara non tunai mulai dilakukan pendataan pedagang di tahun 2020 serta realisasi pemungutan e-retribusi pelayanan pasar dimulai pada tahun 2021. Data realisasi penerimaan retribusi pelayanan pasar di Kabupaten Tabanan dari tahun 2020 sampai tahun 2022 adalah sebagai berikut:

Tabel 1. Realisasi Penerimaan Retribusi Pelayanan Pasar Kabupaten Tabanan Tahun 2020-2022 (Rupiah)

Tahun	Target	Realisasi	Persentase
2020	4.387.703.000	3.924.878.801	89%
2021	6.250.000.000	4.405.471.540	70%
2022	6.250.000.000	4.305.917.185	69%

Sumber: Dinas Perindustrian dan Perdagangan Kabupaten Tabanan

Berdasarkan data diatas, terlihat realisasi penerimaan retribusi pelayanan pasar di Kabupaten Tabanan belum dapat terpenuhi bahkan cenderung mengalami penurunan apabila dilihat dari persentase realisasinya. Dimana pada tahun 2020 terjadi penyesuaian target penerimaan retribusi pelayanan pasar, yang didasarkan pada efek merebaknya wabah COVID-19 yang menimbulkan pembatasan aktivitas pedagang di pasar. Namun target penerimaan hanya mampu tersealisasi sebesar 89%. Kemudian di tahun 2021 merangkak dari kondisi COVID-19, mulai dipergunakan sistem pembayaran non tunai dengan target penerimaan kembali disesuaikan. Namun realisasi hanya mampu mencapai 70% dan mengalami penurunan penerimaan di tahun 2022 sebesar 1% dengan capaian realisasi 69% dari target yang sama dengan tahun sebelumnya.

Penentuan target penerimaan retribusi pelayanan pasar didasarkan atas potensi pasar, yang diperoleh melalui perhitungan antara jumlah fasilitas, jenis dan besaran tarif retribusi pelayanan pasar yang tercantum dalam Peraturan Bupati Tabanan Nomor 77 Tahun 2015 tentang Peninjauan Tarif Retribusi Pelayanan Pasar di Kabupaten Tabanan. Potensi penerimaan retribusi pelayanan pasar yang dimiliki Kabupaten Tabanan terus mengalami pertumbuhan dari tahun 2020. Adapun Pasar Kediri sebagai pasar yang memiliki potensi penerimaan retribusi pelayanan pasar terbesar nomor dua setelah Pasar Tabanan, dengan potensi di tahun 2022 sekitar satu miliar. Pasar Kediri menjadi salah satu dari empat pasar sebagai *pilot project* dalam melaksanakan e-retribusi pelayanan pasar yaitu Pasar Kediri, Pasar Candikuning, Pasar Pupuan dan Pasar Sayur Baturiti. Namun pasar Sayur Baturiti saat ini telah dihibahkan kepada desa adat. Serta mengalami perkembangan hingga saat ini telah bertambah menjadi delapan pasar dengan tambahan pasar yaitu Pasar Pupuan, Pasar Bajera, Pasar Kerambitan, Pasar Marga dan Pasar Baturiti. Masing-masing jumlah pedagang yang telah menggunakan e-retribusi pelayanan pasar, sebagai berikut:

Tabel 1. Jumlah Pedagang dan Sistem Pembayaran Retribusi Pelayanan Pasar Kabupaten Tabanan Tahun 2023

No	Nama Pasar	Sistem Pembayaran		Total	Realisasi
		Konvensional	Non Tunai		
1.	Pupuan	191	125	316	40%
2.	Candikuning	126	42	168	25%
3.	Kediri	565	144	709	20%
4.	Penebel	101	43	114	38%
5.	Marga	166	58	224	26%
6.	Bajera	317	102	419	24%
7.	Kerambitan	149	35	184	19%

8.	Baturiti	255	15	270	6%
----	----------	-----	----	-----	----

Sumber: Dinas Perindustrian dan Perdagangan Kabupaten Tabanan

Berdasarkan data diatas, terlihat dari tiga pasar rakyat sebagai *pilot project* yang telah menggunakan pembayaran secara non tunai, terjadi realisasi yang rendah pada Pasar Kediri yaitu sebesar 20%, dengan 565 pedagang yang masih menggunakan sistem pembayaran retribusi pelayanan pasar secara konvensional dan 144 diantaranya telah menggunakan non tunai. Hal ini lebih kecil jika dibandingkan dengan dua pasar *pilot project* lainnya yaitu Pasar Pupuan dengan persentase realisasi 40% serta Pasar Candikuning dengan persentase realisasi 25% pedagang yang telah menerapkan e-retribusi pelayanan pasar. Rendahnya realisasi tersebut tentunya berpengaruh terhadap capaian realisasi penerimaan e-retribusi pelayanan Pasar Kediri yang ditunjukkan sebagai berikut:

Tabel 2. Target dan Realisasi Penerimaan Retribusi Pelayanan Pasar di Pasar Kediri Tahun 2021-2022

Tahun	Target (Rupiah)	Realisasi (Rupiah)			Total (Rupiah)
		Konvensional	Non Tunai	Piutang	
2021	1.072.270.740	911.198.485	23.046.025	30.429.175	964.673.685
2022	1072.270.740	842.181.585	29.476.000	26.205.550	897.863.135

Sumber: Dinas Perindustrian dan Perdagangan Kabupaten Tabanan

Berdasarkan data diatas, dapat dilihat bahwa setelah diterapkannya sistem pembayaran e-retribusi pelayanan pasar, realisasi pendapatan retribusi pelayanan pasar di Pasar Kediri belum dapat memenuhi target, bahkan mengalami penurunan. Terjadi *gap* antara penggunaan sistem pembayaran secara konvensional dan non tunai. Hal ini disebabkan oleh tingkat pengguna e-retribusi pelayanan pasar yang masih rendah, dimana pada tahun 2021 e-retribusi pelayanan pasar hanya dapat berkontribusi sebesar 2,4% dan pada tahun 2022 sebesar 3,3%. Dimana pendapatan secara non tunai ini dapat dikatakan belum mengalami perkembangan yang berarti.

Melihat ketimpangan yang terjadi antara pembayaran secara non tunai dan konvensional, tentunya perlu untuk melihat strategi yang dirancang dalam pelaksanaan e-retribusi pelayanan pasar. Strategi merupakan perencanaan yang dapat dilakukan oleh organisasi guna mencapai sasaran yang telah ditentukan, dengan berdasarkan atas identifikasi masalah, analisis lingkungan untuk mengetahui penyebab terjadinya permasalahan, sehingga dapat dilakukan perumusan strategi yang alternatif sesuai dengan misi organisasi, dan kemudian kembali dilakukan evaluasi untuk melihat bagaimana efektivitas strategi tersebut. Strategi menjadi penting dalam pemenuhan target organisasi, sebab apabila salah satu strategi kurang atau belum dijalankan dengan baik maka akan mengganggu pelaksanaan strategi lainnya yang berdampak belum optimalnya pencapaian. Dalam hubungannya dengan penerimaan e-retribusi pelayanan Pasar Kediri, strategi memiliki peranan yang mampu mengubah pola pedagang yang selama bertahun-tahun terbiasa melakukan pembayaran secara konvensional menjadi pedagang modern dengan sistem pembayaran non tunai, sehingga jumlah pedagang di Pasar Kediri secara keseluruhan dapat mengadopsi pembayaran e-retribusi pelayanan pasar.

Berdasarkan wawancara yang dilakukan dengan staff bidang perdagangan pada 06 Desember 2023, terdapat beberapa strategi yang dirancang oleh Disperindag Kabupaten Tabanan yaitu melalui sosialisasi, bimbingan teknis terhadap petugas lapangan serta memberikan stimulus terhadap pedagang. Tetapi dalam kenyataannya strategi tersebut masih mengalami hambatan diantaranya: *Pertama*, kurangnya pemahaman pedagang mengenai sistem pembayaran e-retribusi pelayanan pasar yang disebabkan oleh sosialisasi yang belum merata dan hanya dilakukan diawal. *Kedua*, kesulitan pendataan yang disebabkan oleh pedagang berumur yang tidak membawa ponsel, sehingga menghambat pendataan untuk penerbitan kartu. *Ketiga*, stimulus yang diberikan belum secara maksimal berdampak terhadap peningkatan jumlah wajib retribusi secara digital. Kurang optimalnya penerapan strategi tersebut menimbulkan fenomena yaitu tingkat penggunaan sistem pembayaran e-retribusi pelayanan pasar di Pasar Kediri yang masih rendah.

Ketimpangan yang terjadi antara penggunaan pembayaran secara konvensional dan non tunai dapat mengancam tujuan e-retribusi pelayanan pasar dan berdampak terhadap penerimaan realisasi e-retribusi pelayanan pasar yang tidak sebanding dengan pembayaran secara konvensional. Tujuan dari penelitian ini adalah untuk mengetahui dan memberikan rekomendasi sebagai upaya penyempurnaan strategi peningkatan penerimaan retribusi non tunai (e-retribusi) pelayanan pasar di Pasar Kediri Kabupaten Tabanan.

Retribusi pelayanan pasar termasuk kedalam retribusi jasa umum, yang memiliki makna sebagai pembayaran yang didasarkan atas penyediaan fasilitas berbentuk kios, los atau pedasaran untuk pedagang pasar tradisional yang dikelola oleh pemerintah daerah (Handayani, 2017). Retribusi pelayanan pasar merupakan salah satu sumber

PAD yang bersumber dari masyarakat terkhusus pedagang. Objek retribusi pelayanan pasar berupa penyediaan tempat berjualan berupa kios, los dan pelataran, dengan subjek dari retribusi pelayanan pasar merupakan masyarakat yang secara khusus memanfaatkan fasilitas pasar yang dalam hal ini disebut pedagang. Hal ini termuat dalam Peraturan Daerah Kabupaten Tabanan No. 1 tahun 2022 Tentang Perubahan Atas Peraturan Daerah Nomor 2 Tahun 2011 Tentang Retribusi Pelayanan Pasar, Retribusi pelayanan pasar merupakan pembayaran atas pelayanan dan penyediaan fasilitas pasar tradisional/ sederhana yang berupa halaman/pelataran, los, kios, yang dikelola Pemerintah Kabupaten dan khusus disediakan untuk pedagang, dikecualikan dari objek retribusi yaitu pelayanan fasilitas pasar yang dikelola oleh BUMN, BUMD dan pihak swasta. Beranjak dari definisi diatas dapat artikan bahwa retribusi pelayanan pasar merupakan tagihan yang dibebankan kepada masyarakat terkhusus pedagang sebagai akibat pemanfaatan prasarana pasar yang disediakan oleh pemerintah daerah.

Adanya perkembangan teknologi secara menyeluruh memberikan tuntutan yang tidak dapat dipungkiri oleh pemerintah dalam penyediaan informasi serta pemberian layanan terhadap masyarakat. Saat ini salah satu tantangan yang dihadapi yaitu pemberian pelayanan yang mudah dan cepat, dengan mengutamakan efisiensi, efektivitas, akuntabilitas serta transparansi para aparatur dalam melaksanakan proses pemerintahan. Untuk mengatasi hal tersebut, pemerintah dituntut untuk mampu mengikuti perkembangan yang ada, dengan mengadopsi teknologi digital yang tersedia melalui penciptaan inovasi-inovasi yang mampu meningkatkan kualitas penyelenggaraan pemerintahan atau dikenal dengan *digital government*. Menurut Bahtiar,dkk. (2021), *digital government* merupakan pengaplikasian teknologi, informasi dan komunikasi secara general dan terkhusus dengan mengaplikasikan teknologi elektronik, yang dipergunakan sebagai alat promosi dan pendorong bagi pemerintahan yang lebih efisien dalam hal operasional dan menekan biaya, memberikan fasilitas yang nyaman bagi masyarakat dan pelaku bisnis, mengembangkan pembangunan ekonomi, meningkatkan perluasan akses publik dalam memperoleh informasi dan menciptakan pemerintah akuntabel terhadap warganya. *Digital government* secara awam dapat berupa pelaksanaan layanan berbasis elektronik, demokrasi elektronik dan motivasi digital guna formulasi dan proses kebijakan (Asgarkhani, 2005).

Organisation for Economic Co-operation and Development (OECD) dari Dewan Strategi Pemerintah Digital dalam Bahtiar, dkk. (2021), merekomendasikan definisi *digital government* sebagai pemakaian teknologi digital merupakan salah satu susunan dari strategi modernisasi pemerintah sehingga terciptanya kebermanfaatan bagi publik. Hal ini bergantung terhadap hubungan organisasi dengan keberagaman lingkungan *digital government* yang meliputi pemerintah, organisasi swasta, bisnis, perkumpulan masyarakat dan individu yang menunjang produksi dan capaian ke data, layanan dan konten melalui hubungan dengan pemerintah (OECD & IDB, 2016).

Perubahan lingkungan menjadikan pemahaman terkait manajemen strategi sangat penting dalam menunjang kinerja bisnis yang efektif. Manajemen stratejik merupakan sekumpulan ketetapan dan perbuatan fundamental yang dibentuk oleh manajemen puncak dan dilaksanakan oleh semua anggota organisasi sebagai upaya mencapai sasaran yang telah ditetapkan (Sondang P. Siagian, 2004: 15). Secara luas pada manajemen organisasi dan secara khusus pada manajemen organisasi bisnis, strategi merupakan rancangan cakupan luas yang memusatkan capaian masa depan serta ditetapkan secara rinci sehingga menghasilkan peluang interaksi efektif antara organisasi dengan lingkungannya serta difokuskan terhadap peningkatan pencapaian tujuan dan berbagai target organisasi tersebut. Wheelen dan Hunger (2003: 7), manajemen strategis merupakan kumpulan ketetapan dan pengelolaan, yang menakdirkan kinerja organisasi di masa depan dengan menekankan pada pengamatan dan evaluasi kemungkinan serta ancaman lingkungan dengan mengamati kekuatan dan kelemahan organisasi. Pearch dan Robinson (1997) menyatakan bahwa manajemen stratejik merupakan gabungan dan perilaku yang memformulasikan dan mengimplementasikan rancangan-rancangan yang disusun guna memperoleh tujuan organisasi.

Nawawi (2012) dalam Adie Erar Yusuf (2019:4) mengemukakan manajemen strategik mengandung empat pengertian yaitu *Pertama*, Manajemen strategik merupakan cara penentuan keputusan dengan sifat mendasar dan keseluruhan, dilengkapi dengan pemilihan cara menjalankannya. Atasan memiliki kontribusi dalam membuat serta dilaksanakan oleh seluruh pekerja pada suatu organisasi. *Kedua*, sebagai upaya dalam memaksimalkan kekuatan organisasi dengan memanfaatkan peluang yang ada untuk mendapatkan target yang berdasar terhadap visi dan misi yang telah dirancang. *Ketiga*, merupakan peningkatan strategi yang sesuai untuk memenuhi tujuan organisasi melalui tindakan pelaksanaan ketetapan dan arah keputusan. *Empat*, keputusan atasan dengan jangkauan besar yang berfokus terhadap masa depan (visi) untuk memberikan peluang keefektifan interaksi (misi), sebagai upaya menciptakan perencanaan operasional guna mencapai tujuan dan sasaran organisasi.

2. Metode Penelitian

Berlandaskan permasalahan diatas, jenis penelitian yang digunakan yaitu Penelitian Kualitatif dengan tujuan menguraikan dan menelaah terkait fakta yang ditemukan di lapangan, kejadian, kepercayaan, hingga perspektif secara individu maupun kelompok (Sukmadinata, 2005: 60). Dengan melibatkan pengajuan pertanyaan hingga prosedur, pengumpulan data yang terperinci, menganalisis dari tema khusus ke umum dan menerjemahkan makna data sebagai upaya penting (Creswell, 2009). Penggunaan penelitian kualitatif menjadi tepat, sebab dalam penelitian ini penulis bertujuan untuk menganalisis secara mendalam terkait dengan fenomena yang terjadi. Dengan membuat sebuah deskripsi mengenai strategi peningkatan penerimaan retribusi non tunai (e-retribusi) pelayanan pasar di Pasar Kediri Kabupaten Tabanan.

Unit analisis individu merupakan unit analisis yang digunakan pada penelitian ini. Adapun yang termasuk kedalamnya yaitu Kepala Bidang Perdagangan Disperindag Kabupaten Tabanan, Koordinator Pasar di Pasar Kediri, Petugas pemungut retribusi pelayanan Pasar Kediri, Petugas pungut e-retribusi pelayanan Pasar Kediri, Pedagang Kios, los, dan pedasaran di Pasar Kediri Kabupaten Tabanan. Unit analisis tersebut dipilih karena perannya sebagai individu yang saling berperan dalam penerapan serta perumusan strategi peningkatan pendapatan retribusi non tunai (e-retribusi) pelayanan Pasar Kediri Kabupaten Tabanan.

Teknik analisis data dapat diartikan sebagai proses mencari, menyusun dengan terperinci data yang didapatkan dari pengumpulan data melalui pemilahan data ke dalam kategori, memaknai ke dalam unit-unit, melakukan sintesis, menyusun dalam pola, menentukan yang penting, dan membuat kesimpulan yang bisa dijelaskan (Zakariah, dkk, 2020).

Narasi dipilih sebagai teknik penyajian data dalam penelitian ini, dengan melakukan pemaparan terkait fakta-fakta hasil temuan serta ditambahkan dengan data berupa tabel, gambar dan dokumen pendukung yang berkaitan dengan strategi peningkatan penerimaan e-retribusi pelayanan Pasar Kediri Kabupaten Tabanan, melalui pengukuran dari teori manajemen strategi oleh Wheelen dan Hunger (2003).

3. Hasil dan Pembahasan

Tabel 4. Rangkuman Hasil Temuan Manajemen Strategi dalam Upaya Peningkatan Penerimaan Retribusi Non Tunai (E-Retribusi) Pasar Kediri

No.	Indikator	Hasil Temuan
1.	Pemindaian Lingkungan a. Pemindaian Lingkungan Internal	Pemindaian dilakukan dengan mengamati secara langsung bagaimana kondisi di lapangan. Hal ini melihat dari aspek internal yang dimiliki Pasar Kediri dalam menerapkan e-retribusi pasar, yang meliputi kekuatan dan kelemahan. Kekuatan yang dimiliki yaitu : Adanya Perda yang mengatur yaitu memiliki kewenangan dalam menyelenggarakan urusan pasar yang tertuang dalam Peraturan Daerah Kabupaten Tabanan Nomor 4 Tahun 2021 tentang perubahan atas Peraturan Daerah Nomor 13 Tahun 2016 tentang Pembentukan dan Susunan Perangkat Daerah. Serta berlandaskan pada Peraturan Daerah Kabupaten Tabanan Nomor 1 Tahun 2022 dalam pemungutan secara digital - Secara geografis termasuk dalam pasar yang strategis yaitu berada di Kawasan padat penduduk dan mobilitas tinggi. - Ketersediaan pegawai yang memadai dengan struktur organisasi yang jelas - Memiliki sistem e-retribusi yang mampu mencegah penyimpangan - Selain itu, Kelemahan yang dimiliki diantaranya: - Belum memanfaatkan lokasi strategis yang dimiliki - Belum memadainya sarana dan prasarana - Kompetensi (kecakapan dan keahlian) pegawai belum maksimal - Kurang perhatian terhadap wajib retribusi

No.	Indikator	Hasil Temuan
		- Data potensi retribusi belum akurat - kurangnya pemahaman pedagang terhadap e-retribusi - perda terkait tarif retribusi pasar telah berlaku sembilan tahun Peluang yang dimiliki yaitu: - Dapat dipergunakan untuk pembayaran bulanan sewa tanah - Berpotensi untuk diterapkan pada pasar subuh dan radius - Adanya kesadaran membayar retribusi - Adanya minat pedagang setelah mendapat penjelasan
	b. Pemindaian Lingkungan Eksternal	Ancaman yang dimiliki yaitu: - Persaingan dengan pasar adat dan toko swalayan berjejaring - Daya beli masyarakat menurun/kondisi pasar sepi - Pedagang tidak berjualan harian - Jaringan internet tidak stabil - Kurangnya kesadaran untuk menabung - Penghindaran pembayaran secara e-retribusi
2.	Perumusan Strategi	Sebagai bagian dari Disperindag Kabupaten Tabanan, Pasar Kediri memiliki misi yang sama. Namun misi tersebut belum diketahui atau dipahami oleh pegawai di Pasar Kediri. Sedangkan untuk tujuan dari pelaksanaan e-retribusi telah diketahui oleh pegawai namun belum oleh pedagang. Adapun dalam meningkatkan penggunaan e-retribusi dilakukan dengan tiga strategi yaitu sosialisasi, bimbingan teknis dan pemberian surplus terhadap pedagang.
3.	Implementasi Strategi	Dalam penerapan strategi yang dirancang, sosialisasi terhadap pedagang dan bimtek terhadap petugas dilaksanakan di awal dari Disperindag, Pasar dengan Bank BPS Bali selaku narasumber. Belum meratanya sosialisasi yang dilakukan menyebabkan perbedaan perspektif yang dimiliki pedagang, yang bersumber dari keluhan atau cerita dari pedagang lain yang didengar. Sehingga mereka lebih ingin untuk tetap melakukan pembayaran secara tunai. Selain itu bimtek yang dilakukan dengan hanya perwakilan petugas saja, menyebabkan proses pemungutan belum berjalan dengan lancar, hal ini terlintas dari petugas yang kembali bertanya dengan temannya. Dan apabila agen tidak masuk, pemungutan secara e-ret belum bisa dilakukan. Strategi pemberian surplus telah diketahui oleh pedagang yang menggunakan e-retribusi, namun masih minim diketahui oleh pedagang tunai sehingga perlu dilakukan penyebaran informasi kembali guna meningkatkan rangsangan terhadap pedagang yang masih membayar secara tunai. Anggaran untuk kertas struk dan internet berasal dari APBD, namun untuk penataan pasar masih minim, sehingga pedagang secara swadaya melakukan perbaikan untuk kerusakan kecil, yang dapat mengakibatkan pedagang merasa kurang diperhatikan dan kondisi pasar di dalam menjadi kurang tertata.
4.	Evaluasi dan Pengendalian	Berdasarkan sistem yang dikembangkan oleh Bank BPD Bali, pengawasan telah dapat dilakukan secara real time. Hal ini sebab setiap pasar dan juga Disperindag Kabupaten Tabanan memiliki web portal yang dapat digunakan untuk memantau segala transaksi yang terjadi di setiap pasar yang sudah e-retribusi. Dan juga Pasar Kediri juga telah memiliki dashboard untuk melakukan pelaporan dari transaksi yang dilakukan pada hari tersebut. Namun seringkali dari pihak dinas, pasar dan juga agen belum secara maksimal mengetahui cara penggunaan dari aplikasi ataupun sistem yang digunakan.

Pembahasan

Berdasarkan dari hasil penelitian yang ditemukan, penulis akan membahas mengenai Strategi Peningkatan Penerimaan Retribusi Non Tunai (E-Retribusi) Pelayanan Pasar Kediri Kabupaten Tabanan. Sesuai dengan teori dari Wheelen dan Hunger (2003) yang mengacu pada empat indikator manajemen strategi yaitu: Pemindaian Lingkungan, Perumusan Strategi, Implementasi Strategi, serta Evaluasi dan Pengendalian. Berikut merupakan penjabaran lebih lanjut mengenai analisis hasil temuan yang penulis peroleh melalui observasi lapangan, wawancara, dokumentasi dan studi literatur.

Pemindaian Lingkungan

Pemindaian lingkungan merupakan tahapan yang dilakukan sebelum memasuki tahap perumusan strategi. Yang mana dalam penelitian ini akan melihat faktor internal dan eksternal yang terjadi di lingkungan Pasar Kediri, yang berpengaruh terhadap penerapan e-retribusi. Dalam analisis ini akan melihat dari internal melalui kekuatan dan kelemahan yang dimiliki serta eksternal yang mengacu pada peluang serta ancaman yang menghambat penerapan e-retribusi.

Pemindaian Lingkungan Internal

Dilihat dari pemindaian lingkungan internal Disperindag Kabupaten Tabanan telah memiliki peraturan yang memberikan kewenangan dalam menyelenggarakan urusan pemerintahan di bidang perindustrian dan perdagangan, hal ini tercantum dalam Peraturan Daerah Kabupaten Tabanan Nomor 4 Tahun 2021 tentang perubahan atas Peraturan Daerah Nomor 13 Tahun 2016 tentang Pembentukan dan Susunan Perangkat Daerah yang memberikan kewenangan dalam melakukan pemungutan retribusi. Selain itu dalam pemungutan retribusi secara digital telah diatur dalam Peraturan Daerah Kabupaten Tabanan Nomor 1 Tahun 2022 tentang Perubahan atas Peraturan Daerah Nomor 2 tahun 2011 tentang Retribusi Pelayanan Pasar yang melandasi penggunaan sistem digital dalam proses pemungutannya. Dan juga Pasar Kediri memiliki letak yang strategis sehingga dapat terus eksis. Berada pada daerah yang tinggi mobilitas dengan jumlah penduduk yang padat.

Penyelenggaraan kegiatan di dalam Pasar Kediri telah dilaksanakan dengan Sumber Daya Manusia yang memadai dengan adanya struktur organisasi yang mengatur pembagian tugas yang jelas. Sehingga memberikan tanggung jawab bagi setiap pegawai dalam menjalankan tugasnya. Sedangkan dalam penerapan sistem pembayaran digital/e-retribusi, sistem ini dirasa mampu dalam mencegah adanya penyimpangan yang mungkin terjadi, yang terlihat dari kepercayaan pedagang akibat adanya saldo dan jumlah pungutan yang terlihat dalam struk pembayaran dan cuma efisiensi yang dirasakan oleh petugas pungut.

Seiringan dengan kekuatan yang dimiliki, tentunya terdapat kelemahan yang mengikuti. Hal ini terlihat dari belum maksimalnya pemanfaatan dari lokasi strategis yang dimiliki. Seringkali masyarakat yang melewati Pasar Kediri tidak mengetahui keberadaan pasar tersebut, hal ini disebabkan oleh Pasar Kediri yang menghadap ke Timur dengan jalan satu arah. Sehingga plang yang dipasang tidak terlihat dari mobilitas padat yang terjadi di sebelah utara yaitu pada Jalan Denpasar-Gilimanuk. Sedangkan dalam pelaksanaan e-retribusi Pasar Kediri masih mengalami hambatan pada alat yang digunakan yaitu Mesin EDC yang jumlah saat ini baru satu buah, sehingga petugas lainnya harus menunggu apabila akan menggunakan alat tersebut. Ketersediaan petugas pungut yang memanahi dan lancar dalam penggunaan alat ini juga menjadi kelemahan, yaitu dari lima belas petugas pungut yang ada, baru empat diantaranya mengetahui cara penggunaan alat.

Dengan adanya petugas yang itu-itu saja dalam melakukan pemungutan secara digital, akan berdampak saat petugas tersebut digantikan dengan yang belum mahir dan akan memperlambat waktu pemungutan. Dan juga dari sisi agen, saat ini hanya berjumlah satu petugas. Sehingga apabila agen tersebut tidak masuk, maka pemungutan e-retribusi menjadi terhambat bahkan tidak dapat dijalankan. Sebab sebelum melakukan pembayaran, kartu e-retribusi yang dimiliki oleh pedagang harus berisikan saldo.

Pemahaman yang dimiliki oleh pedagang yang telah menggunakan e-retribusi maupun pedagang yang masih menggunakan pembayaran tunai, dapat digolongkan rendah. Hal ini didasarkan atas adanya pemikiran yang salah terkait jalannya e-retribusi, kurangnya penjelasan yang diberikan terhadap pedagang tunai dapat menghambat jumlah pedagang pengguna e-retribusi. Sebab adanya penolakan akibat merasa cara sebelumnya lebih mudah. Hal ini pun terjadi pada pedagang yang telah melakukan e-retribusi,

Mereka masih bingung dengan adanya penabungan dan juga kesulitan dalam menaruh kartu e-retribusi. Selain itu adanya potensi yang perlu ditinjau dengan kondisi dilapangan. Hal ini disebabkan terdapat pedagang kios dengan status masih menyewa yang tutup selama sehari-hari, sedangkan pemungutan e-retribusi dilakukan pada saat pedagang tersebut buka atau berjualan. Sehingga berpengaruh terhadap penerimaan dari retribusi pasar.

Kelemahan lainnya berasal dari peraturan terkait dengan tarif retribusi pasar. Dimana dalam pemungutan retribusi baik secara tunai maupun digital masih brlandaskan pada Peraturan Bupati Tabanan Nomor 77 Tahun 2015 tentang Peninjauan Tarif Retribusi Pelayanan Pasar di Kabupaten Tabanan. Sedangkan dalam Peraturan Daerah Kabupaten Tabanan Nomor 2 Tahun 2011 tentang Retribusi Pelayanan Pasar, pada pasal 9 ayat (1) menyatakan bahwa peninjauan kembali tarif retribusi dilakukan paling lama yaitu 3 (tiga) tahun sekali. Sehingga tarif yang digunakan saat ini telah berlaku selama sembilan tahun, sehingga dapat menjadi kelemahan yang menimbulkan ketidaksesuaian dengan kondisi yang sedang terjadi

Pemindaian Lingkungan Eksternal

Berdasarkan pemindaian yang dilakukan dari lingkungan eksternal terkait dengan peluang dan juga ancaman. Apabila ditinjau dari aspek peluang yang dimiliki Pasar Kediri dalam penerapan e-retribusi yaitu sistem ini tidak hanya digunakan sebagai pembayaran retribusi harian, juga dapat dipergunakan untuk pembayaran sewa tanah atau bulanan. Sehingga dengan adanya peluang pembayaran sewa tanah secara digital akan meningkatkan transparansi dan pengawasan dalam penerimaan retribusi. Selain itu adanya pasar subuh dan juga radius yang dimiliki oleh Pasar Kediri yang dapat dilakukan penarikan retribusi secara digital, sehingga penerimaan dari pasar subuh dan juga radius dapat secara langsung tercatat dalam mesin EDC.

Peluang lainnya yaitu adanya kesadaran dari masyarakat untuk membayar retribusi yang terlihat dari ketaatan pedagang dalam memayar retribusi secara tunai. Hal ini dapat kembali dioptimalkan dengan melakukan pendekatan guna merubah sistem pembayaran yang digunakan. Hal ini sejalan dengan adanya minat pedagang yang membayar secara tunai untuk turut serta dalam oerubahan menjadi e-retribusi. Hal ini berdasarkan dengan hasil observasi, saat penulis menerangkan terkait dengan bagaimana proses pembayaran secara digital yang berisikan keunggulan-keunggulannya. Pedagang tersebut menyatakan sistem tersebut dan mau untuk menggunakan pembayaran e-retribusi.

Aspek ancaman eksternal yang mengancam yaitu persaingan yang terjadi dengan banyaknya pasar dan juga toko swalayan berjejaring yang berada disekitar Pasar Kediri. Hal ini dalam menurunkan jumlah pembeli yang datang ke Pasar Kediri, sebab lebih memilih untuk berbelanja ke toko swalayan dengan fasilitas dan lingkungan yang lebih bersih. Selanjutnya kondisi pasar yang sepi serta daya beli masyarakat yang menurun menyebabkan adanya penurunan jumlah pedagang yang buka, namun masih terdaftar sebagai penyewa lapak. Hal ini dapat berpengaruh terhadap penerimaan retribusi harian.

Selain itu dalam dalam proses pemungutan e-retribusi terdapat koneksi jaringan yang mengancam. Hal ini dikarenakan sistem yang digunakan berbasis sinyal internet, sehingga dalam pemungutannya sangat bergantung terhadap kualitas sinyal. Apabila sinyal yang ditangkap oleh mesin EDC buruk, maka akan terjadi loading yang menghambat proses pemungutan. Ancaman lainnya yang berasal dari pedagang yaitu terkait dengan kurangnya akesadaran pedagang untuk menabung.

Hal ini diakibatkan kurangnya pemahaman yang dimiliki, yang menganggap bahwa ketika uang tersebut di tabung, uang itu akan hilang. Sedangkan kenyataannya uang tersebut atau sisa saldo yang dilimiki pedagang dalam kartu e-retribusi dapat ditarik melalui agen Bank BPD Bali. Penghindaran pembayaran secara e-retribusi juga pernah dialami oleh petugas, hal ini terjadi ketika pedagang tersebut kesulitan ataupun lupa dalam menaruh kartu. Sehingga untuk menghindari dirinya untuk mencari-mencari kartu tersebut, mereka akan mengatakan bahwa kartu e-retribusi yang dimilikinya hilang. Sehingga yang bersangkutan dapat melakukan pembayaran secara tunai dengan hanya memberikan uang.

Perumusan Strategi

Menjadi bagian dari Disperindag Kabupaten Tabanan, Pasar Kediri memiliki misi yang sama. Hal ini telah masuk kedalam misi pemerintah Kabupaten Tabanan. Namun untuk misi disperindag dan keterkaitannya dengan keuangan digital dan sumber daya berwawasan digital belum tercermin dalam misi tersebut. Sehingga alangkah baiknya dilakukan penyesuaian guna meningkatkan kualitas pegawai yang berada di Disperindag Kabupaten Tabanan. Namun tujuan dari adanya perubahan sistem pembayaran retribusi pasar telah dipahami oleh petugas dan sebaiknya dijelaskan terhadap pedagang.

Dengan adanya penjelasan daan mendengarkan aspirasi mereka, mereka akan mengetahui apa yang menjadi dasar perubahan yang terjadi serta merasa turut dilibatkan dalam pengambilan keputusan. Adapun dalam upaya meningkatkan penggunaan e-retribusi oleh pedagang menggunakan tiga pendekatan yaitu: Sosialisai, Bimbingan Teknis dan Pemberian Stimulus terhadap Pedagang yang Taat Membayar E-Retribusi.

Implementasi Strategi

Tahapan dalam menjalankan strategi yang telah dirancang, serta akan menjadi penentu dari keberhasilan mencapai tujuan yang telah ditetapkan. Dalam pelaksanaannya, sosialisasi dan bimbingan teknis yang diberikan terhadap petugas dan pedagang dilakukan di awal. Dengan Bank BPD Bali sebagai narasumber. Sosialisasi yang dilakukan, mengundang perwakilan pedagang Pasar Kediri dan juga petugas pungut.

Namun dengan adanya sosialisasi yang dilakukan di awal dan juga dengan perwakilan saja, menyebabkan adanya ketidakseragaman perspektif terkait dengan penggunaan e-retribusi. Hal ini terjadi ketika pedagang yang belum mendapatkan sosialisasi mendapatkan kabar burung yang mengatakan kelemahan daei e-retribusi. Sehingga dia merasa susah dalam melakukan pembayaran secara digital. Bimbingan teknis terhadap petugas yang belum secara merata menyebabkan masih adanya petugas yang tersendat dalam penggunaan mesin EDC serta jumlah petugas yang bisa menggunakan mesin tersebut hanya petugas dengan bagiannya yang sudah menggunakan e-retribusi.

Seharusnya seluruh petugas mengetahui cara penggunaan mesin tersebut, guna meningkatkan kualitas pegawai dan mengantisipasi penggunaan e-retribusi ke seluruh jangkauan Pasar Kediri. Selanjutnya yaitu pemberian surplus terhadap pedagang yang telah taat melakukan pembayaran e-retribusi pasar. Pemberian surplus ini telah dilaksanakan beberapa kali, berupa pemberian sembako. Namun sasaran dari strategi ini, yaitu pedagang yang masih menggunakan pembayaran tunai belum mengetahui adanya pemberian hadiah apabila rajin melakukan pembayaran secara e-retribusi. Sehingga perlu adanya penyebaran informasi terkait dengan keuntungan melakukan pembayaran secara e-retribusi guna merangsang pedagang lainnya untuk menggunakan dan rajin membayar dengan e-retribusi.

Sejalan dengan pelaksanaan strategi tersebut, telah terdapat target yang ingin dicapai oleh Disperindag Kabupaten Tabanan. Target ni yaitu seluruh pasar yang berada dibawah penyelenggaraan Disperindag telah menggunakan e-retribusi di tahun 2023. Namun hal tersebut belum dapat terpenuhi, saat ini dari empat belas pasar baru delapan yang telah menggunakan e-retribusi. Selain itu pada Pasar Kediri juga telah menetapkan target yaitu penambahan sepuluh pedagang yang menggunakan e-retribusi di setiap bulannya.

Dengan perhitungan dalam setahun akan terjadi peningkatan sebanyak 120 orang pedagang. Pasar Kediri telah berhasil melakukan penambahan sebanyak 37 pedagang. Dan target ini baru akan kembali dimulai pada bulan maret. Selain itu pengarahannya melalui pengeras suara telah dicoba oleh pihak pasar, namun hal ini belum secara maksimal menjangkau pedagang, sebab melihat struktur lokasi lapak dan juga kebisingan akibat proses jual beli di pasar.

Dari segi anggaran juga telah disediakan dalam menunjang keberlangsungan penggunaan e-retribusi. Dana ini berasal dari APBD yang digunakan dalam membeli kuota internet dan kertas struk. Namun selain dana untuk e-retribusi pasar, yang menjadi perhatian yaitu terkait dengan dana penataan Pasar Kediri. Dimana dalam dana penataan pasar dapat dikatakan tidak menentu. Sehingga apabila ada kerusakan seperti jalan dalam pasar yang rusak ataupun kebocoran atap yang dialami pedagang, mereka akan melakukan perbaikan secara swadaya pedagang. Hal ini tentunya dapat menimbulkan perasaan tidak diperhatikan oleh pihak pengelola dan pasar kurang tertata apabila dibandingkan dengan pesaing diluar.

Evaluasi dan Pengawasan

Berdasarkan sistem yang telah dikembangkan oleh BPD, pengawasan dapat dilakukan dari pihak Disperindag Kabupaten Tabanan ataupun melalui pihak Pasar Kediri. Pengawasan dapat dilakukan secara *real time*, sebab Bank BPD Bali telah menyediakan web portal yang memungkinkan Disperindag untuk memantau seluruh pasar yang telah menggunakan e-ret, dan setiap pasar juga telah disediakan dashboard untuk memantau pendapatan yang diterima. Namun kembali ke SDM yang dimiliki, seringkali dinas masih meminta laporan transaksi pada bank. Sehingga perlu ditingkatkan kualitas SDM terkait pemahaman IT. Untuk penggunaan aplikasi agen juga dapat digunakan untuk pembayaran lainnya, sebab setiap sekian transaksi yang dilakukan, mereka akan mendapatkan fee dari Bank BPD Bali. namun hal ini jarang diketahui oleh agen. Hal ini dapat kembali disosialisasikan terhadap agen sehingga dapat dilakukan peningkatan kinerja agen dengan melakukan penggalan potensi pedagang yang dimiliki Pasar Kediri.

Hasil Analisis SWOT Hasil Analisis SWOT

Identifikasi Lingkungan Internal dan Eksternal

Terdapat beberapa faktor yang masih belum teridentifikasi oleh Disperindag Kabupaten Tabanan dan Organisasi Pasar Kediri, dalam aspek internal dan eksternal yang terjadi di lingkungan Pasar Kediri. Hal ini dapat dilihat berdasarkan hasil temuan, pengamatan serta kajian yang penulis laksanakan, menunjukkan bahwa terdapat sub-indikator berupa kekuatan, kelemahan, peluang serta ancaman yang belum diidentifikasi. Adapun beberapa faktor eksternal dan internal yang belum teridentifikasi dalam peningkatan penerimaan e-retribusi Pasar Kediri, sebagai berikut:

A. Kekuatan

1. Otoritas/kewenangan yang diberikan Pemerintah Kabupaten Tabanan
2. Terletak pada tempat yang strategis dan padat penduduk
3. Tersedianya sumber daya manusia
4. Pembagian tugas yang jelas
5. Sistem e-retribusi yang jelas

Peraturan Daerah Kabupaten Tabanan Nomor 4 Tahun 2021 tentang perubahan atas Peraturan Daerah Nomor 13 Tahun 2016 tentang Pembentukan dan Susunan Perangkat Daerah, menjadi kekuatan Disperindag Kabupaten Tabanan dalam mengelola Pasar Rakyat. Dalam penerapan e-retribusi pasar juga telah dilindungi oleh payung hukum yaitu Peraturan Daerah Kabupaten Tabanan Nomor 1 Tahun 2022, sehingga dalam pelaksanaannya dapat dipertanggungjawabkan. Selain itu, Pasar Kediri juga memiliki lokasi yang strategis. Yaitu berada di Selatan Jalan Denpasar-Gilimanuk yang juga padat penduduk, baik itu pendatang maupun warga lokal.

Pasar Kediri memiliki ketersediaan sumber daya manusia yang cukup, dengan adanya pembagian tugas yang jelas sesuai dengan tugas pokok dan fungsinya masing-masing. Dengan sistem yang digunakan dalam e-retribusi pelayanan pasar dilengkapi dengan fitur lainnya. Dalam alat yang disediakan, agen dapat melakukan penambahan pedagang e-retribusi secara mandiri melalui aplikasi BPD Mailaku dan setelahnya berkas dapat dibawa ke kantor BPD terdekat untuk kemudian dicetak kartu. Dengan fitur lainnya seperti laporan transaksi yang dilakukan, pembayaran pajak hingga pembelian pulsa. Selain itu juga telah disediakan webportal yang dimiliki oleh Disperindag dan Pasar Kediri serta pasar lainnya. Dengan adanya web portal ini memberikan akses bagi Disperindag Kabupaten Tabanan dalam melakukan pengawasan penerimaan e-retribusi. Dan Petugas pasar juga dalam melakukan pengecekan transaksi yang terjadi apakah sudah balance. Sehingga dapat meningkatkan transparansi dalam penerimaan.

B. Kelemahan

1. Lokasi strategis belum dimanfaatkan secara maksimal
2. Belum memadainya sarana dan prasarana
3. Kompetensi, motivasi kerja dan pemahaman terhadap penggunaan alat e-retribusi masih rendah
4. Belum akuratnya data potensi penerimaan retribusi pasar
5. Kurangnya perhatian terhadap wajib retribusi pasar
6. Peraturan Daerah mengenai tarif retribusi pasar belum ditinjau ulang

Pemanfaatan lokasi pasar harus dapat dilakukan dengan optimal, guna meningkatkan minat pembeli untuk berbelanja ke Pasar Kediri, dengan melakukan berbagai upaya perbaikan ataupun promosi untuk kelangsungan pasar. Sedangkan ditinjau dari segi sarana dan prasarana yang dimiliki Pasar Kediri dalam melaksanakan e-retribusi masih minim, dengan satu mesin EDC dan satu petugas pungut. Sehingga perlu adanya peningkatan pemahaman petugas dalam penggunaan teknologi, guna mempercepat penambahan pedagang e-retribusi guna mendapatkan penambahan mesin EDC. Pelaksanaan e-retribusi telah diiringi dengan sistem/aplikasi yang mampu mengurangi penyimpangan yang kemungkinan terjadi. Kurangnya motivasi kerja dan kompetensi tercermin dalam e-retribusi yang tidak dilaksanakan di hari minggu atau hari libur lainnya. Dengan adanya sistem pembayaran yang tidak menentu ini, menghilangkan ketegasan dalam pelaksanaan e-retribusi, hal ini juga menyebabkan kebingungan bagi pedagang akibat sistem pembayaran yang berubah-ubah.

C. Peluang

1. Pelatihan terhadap petugas pungut
2. Wajib retribusi memiliki kesadaran pembayaran

3. Terdapat objek retribusi pasar yang dapat digali
4. Ketersediaan pedagang dalam pembayaran e-retribusi

Dengan adanya jumlah petugas yang memadai, menjadi peluang untuk mengadakan bimbingan teknis bersama bagi petugas yang belum mendapatkan bimbingan teknis sebelumnya. Hal ini dapat digunakan untuk menyamakan pemahaman guna meningkatkan kualitas pegawai Pasar Kediri. Pembayaran retribusi secara digital juga memiliki potensi apabila digali potensi lainnya. Selain itu, adanya kesadaran pedagang dalam membayar wajib pajak, dan juga timbulnya minat beberapa pedagang apabila dalam prosesnya mereka dibetahu bagaimana terkait dengan e-retribusi.

D. Ancaman

1. Jumlah pasar adat yang banyak
2. Maraknya toko retail modern
3. Daya beli masyarakat menurun/Kondisi Pasar Kediri sepi pelanggan
4. Penyewa lapak tidak berjualan
5. Kurangnya kesadaran untuk melakukan penabung
6. Penghindaran pembayaran secara digital

Akibat banyaknya jumlah pasar dan juga toko retail modern yang berada di sekitar Pasar Kediri menimbulkan persaingan yang terjadi. Hal ini berpengaruh terhadap sepi kondisinya. Selain itu juga daya beli masyarakat yang belum sepenuhnya pulih dari Covid berpengaruh terhadap adanya pedagang yang tutup, namun lapak tersebut masih berstatus di sewa. Adanya gangguan sinyal dalam proses pemungutan e-retribusi sehingga memerlukan waktu lama yang mungkin menyebabkan pedagang keburu tutup. Selain itu masih rendahnya kesadaran pedagang untuk menabung. Hal ini disebabkan oleh kesalahpahaman akibat belum meratanya sosialisasi yang diberikan. Adanya penghindaran yang dilakukan oleh pedagang akibat dulitnya mereka menemukan kartu e-retribusi.

Berdasarkan dari penggabungan antara faktor kekuatan, peluang, kelemahan serta ancaman, maka diperoleh alternatif strategi yang dapat dilakukan yaitu:

1. Melakukan pemungutan secara digital terhadap seluruh pembayaran retribusi di Pasar Kediri

Adanya sumber retribusi yang belum dilakukan pembayaran secara digital, dengan peluang kesadaran dan juga minat pedagang dalam penerapan sistem digital. Menjadi perhatian untuk menerapkan sistem ini ke dalam cakupan yang lebih luas. Perluasan jangkauan penggunaan kartu e-retribusi pasar, bukan hanya untuk pembayaran retribusi harian di dalam pasar Kediri. Namun dalam dilakukan untuk pembayaran sewa lahan bulanan, dan juga potensi pada pasar subuh dan radius.

Dengan adanya perluasan penggunaan e-retribusi ini akan meningkatkan kesesuaian antara target dan penerimaan apabila telah secara real time dapat dipantau. Dengan memanfaatkan kekuatan ketersediaan SDM yang memadai dalam menggali potensi pedagang yang mungkin dilakukan penarikan secara digital. Dalam aplikasi penabung ini telah tersebut sebagai begitu. Dengan Aplikasi Agen Mailaku yang dapat menambahkan pedagang secara mandiri oleh agen dengan persetujuan pimpinan. Adanya penggunaan sistem e-retribusi dalam pemungutan seluruh potensi retribusi pasar yang dimiliki, mampu mencegah adanya kecurangan yang mungkin terjadi

2. Melakukan re-identifikasi misi yang sesuai dengan perkembangan teknologi yang terjadi

Melakukan penyesuaian antara misi yang ada pada organisasi, dengan menekankan terhadap teknologi yang berkembang. Dengan adanya misi organisasi yang memuat terkait dengan penggunaan teknologi di dalam aktivitas perpasaran. Akan memberikan dampak terhadap kualitas petugas, dengan adanya misi tersebut akan meningkatkan kualitas dan kompetensi dari pegawai dalam melakukan hal tersebut.

3. Melakukan pengawasan dan pengaturan dalam pendirian toko retail modern dan pasar adat yang ada

Dengan adanya pengawasan dan pengaturan terhadap izin pendirian toko retail modern tersebut, akan meminimalisir persaingan yang terjadi terhadap pedagang pasar. Dengan meminimalkan persaingan dari luar akan berpeluang terhadap peningkatan jumlah transaksi di dalam pasar, sehingga kondisi pasar kembali ramai. Hal ini juga harus dibarengi dengan pelaksanaan penataan pasar di bagian bawah, sebab saat ini masih kekurangan fasilitas. Hal ini menyebabkan segi kebersihan pasar rakyat masih kalah dibandingkan toko retail modern

4. Melakukan peninjauan kembali terkait peraturan daerah yang sudah tidak relevan.

Adanya peraturan mengenai tarif yang telah diterapkan selama sembilan tahun, rasanya penting untuk dilakukan peninjauan kembali sesuai dengan kondisi yang terjadi di lapangan. Saat ini terjadi penyewa lapak tutup berhari-hari sehingga dia tidak dikenakan retribusi harian. Kondisi pasar yang sepi juga menjadi dasar dalam penyesuaian tarif yang sesuai agar tidak memberatkan wajib retribusi ataupun merugikan Disperindag Kabupaten Tabanan.

5. Melakukan sosialisasi dan pembinaan teknis terhadap pedagang dan petugas pasar secara sirkuler

Hal ini berdasarkan atas observasi yang dilakukan, dengan adanya minat dan kesadaran pedagang dalam membayar secara e-retribusi namun masih enggan menadung sebab adanya kesalahan dalam menangkap maksud dari perubahan sistem ini, perlu dilakukan pendekatan secara terus-menerus. Hal ini menjadi tugas agen dan petugas pungut dalam menyebarluaskan informasi terkait dengan e-retribusi mulai dari keunggulan hingga benefit yang pedagang dapatkan. Selain itu guna meningkatkan kualitas pegawai, dapat dilakukan bimbingan teknis bersama petugas yang telah mengerti pemungutan secara e-retribusi. Hal ini untuk mempersiapkan diri guna menghadapi era digitalisasi yang akan secara menyeluruh dilakukan di Pasar Kediri.

4. Kesimpulan dan Saran

Kesimpulan

Beranjak dari analisis hasil temuan dan analisis SWOT yang dilakukan, yang berasal dari observasi, wawancara serta studi literatur mengenai Strategi Peningkatan Penerimaan Retribusi Non Tunai (E-Retribusi) Pelayanan Pasar Kediri Kabupaten Tabanan diatas dapat ditarik kesimpulan bahwa secara keseluruhan strategi yang dirancang telah berjalan namun belum dilaksanakan secara sirkuler atau maksimal. Karena dalam setiap indikator tersebut masih adanya kekurangan yang ditemukan, diantaranya sebagai berikut:

1. Pada indikator Pemindaian Lingkungan, berkaitan dengan sistem yang digunakan telah terdapat pemindaian lingkungan yang dilakukan oleh Bank BPD Bali terkait dengan struktur pedagang dan juga uji coba alat dengan menyesuaikan sinyal internet. Namun dalam variabel kekuatan dan peluang terkait dengan sumber daya manusia, belum diidentifikasi secara terperinci. Sehingga menghambat dalam pencapaian target yang telah ditentukan. Selain itu juga pemindaian lingkungan dalam penetapan target penerimaan perlu ditinjau kembali bersama dengan peraturan terkait dengan tarif retribusi pasar agar sesuai dengan kondisi di lapangan
2. Pada indikator Perumusan Strategi, perumusan strategi telah terpenuhi dengan adanya kesepahaman terkait dengan tujuan e-retribusi Pasar Kediri. Namun belum dapat dikatakan optimal. Hal ini didasarkan atas Misi yang dimiliki belum menggambarkan tentang peningkatan kualitas pegawai melalui teknologi digital ataupun peningkatan sumber penerimaan secara digital. Dan juga petugas pasar tidak mengetahui apa yang menjadi misi Disperindag Kabupaten Tabanan Sehingga dapat untuk dioptimalkan kembali
3. Pada indikator Implementasi Strategi, telah dilaksanakan namun belum maksimal. Hal ini terlihat dalam pelaksanaan strategi yang di rancang, hanya dilakukan di awal pelaksanaan e-retribusi dengan perwakilan pedagang dan petugas pungut. Sehingga menimbulkan ketidakseuaian dan ketidakpahaman dalam penerapan e-retribusi di Pasar Kediri. Selain itu kurangnya perhatian terhadap wajib retribusi yang terlihat pada kondisi didalam pasar yang kurang tertata yang dapat menyebabkan adanya kekurangan apabila disaingkan dengan toko ritel modern yang dapat berpengaruh terhadap kondisi keramaian pasar.
4. Pada indikator Evaluasi dan Pengendalian, sudah dilaksanakan namun belum dimanfaatkan secara maksimal. Hal ini disebabkan oleh, sistem yang disediakan oleh Bank BPD Bali sudah dapat dilakukan pengawasan secara langsung melalui web portal yang dimiliki Disperindag Kabupaten Tabanan dan juga Pasar Kediri. Namun masih ada ditemukan kecenderungan untuk meminta kembali ke bank hasil transaksi. Perlu adanya peningkatan kualitas SDM

5.1 Saran

Berdasarkan hasil penelitian yang telah dilakukan, maka saran yang dapat diberikan oleh penulis sebagai berikut:

1. Pada aspek Pemindaian Lingkungan, Disperindag Kabupaten Tabanan dengan Pasar Kediri perlu melakukan identifikasi terkait kualitas pegawai dalam penggunaan teknologi, sehingga dapat dilakukan

- perumusan strategi kedepannya yang lebih terfokus kepada SDM terlebih dahulu, sebab dalam pelaksanaan, sdm memegang peran penting dalam meraih keberhasilan. Selain itu penting untuk pihak Disperindag Kabupaten Tabanan dan Pasar Kediri saling berkomunikasi terkait dengan potensi atau target penerimaan apakah sudah sesuai dengan kenyataan di lapangan.
2. Pada indikator Perumusan Strategi, misi sebagai langkah untuk mencapai visi organisasi perlu dilakukan penyesuaian dengan sumber daya manusia yang dimiliki dan juga perkembangan teknologi yang ada. Serta agak mengenai seluruh proses perdagangan dan perindustrian yang dilaksanakan oleh Disperindag Kabupaten Tabanan.
 3. Pada indikator Implementasi Strategi, Disperindag Kabupaten Tabanan dan Pasak Kediri dalam menjalankan strategi yang telah dirancang, dapat mengambil langkah pengembangan strategi dengan menerapkan strategi tersebut secara berkala guna memaksimalkan pemahaman antara petugas dan wajib retribusi pasar. Selain itu dalam permasalahan sinyal pada saat pelaksanaan e-retribusi, pihak Disperindag dapat bekerjasama dalam hal penambahan sarana wifi di beberapa titik bersama dengan dinas terkait. Yang diperuntukkan guna pendukung dalam pelaksanaan pemungutan. Sebaiknya perhatian terhadap wajib retribusi lebih ditingkatkan, seperti keadaan atap dan juga jalan didalam pasar sehingga wajib retribusi tidak merasa sayang saat melakukan pembayaran yang dibebankan.
 4. Pada indikator Evaluasi dan Pengendalian, dapat melaksanakan pengembangan SDM dalam penggunaan sistem yang telah disediakan. Sehingga fungsi dari adanya web portal dapat dimanfaatkan secara maksimal. Dan transparansi perubahan sistem pembayaran retribusi pasar secara digital dapat terpenuhi.

Daftar Pustaka

- Adam, Rosida P. dkk. (2022). STRATEGY FOR INCREASING REGIONAL FINANCIAL INDEPENDENCE THROUGH OPTIMIZATION OF TAX AND RETRIBUTION POTENTIAL WITH SWOT ANALYSIS. PalArch's Journal, Vol. 19 No. 1. Diakses dari <https://archives.palarch.nl/index.php/jae/article/view/11366>
- Afriyani, Ami.dkk. (2022). Transformasi Digital Pelayanan Perizinan Berusaha (SI ICE MANDIRI) di Mal Pelayanan Publik Kabupaten Sumedang. Jurnal Manajemen dan Organisasi (JMO), Vol. 13 No. 2. Diakses dari <https://journal.ipb.ac.id/index.php/jmo/article/download/38093/23689>
- Ambarwati, Lilik. (2019). STRATEGI OPTIMALISASI RETRIBUSI PASAR DI PEMERINTAH KABUPATEN BANTUL. Jurnal Riset Manajemen, Vol. 6 No. 2. Diakses dari <https://jurnal.stiwww.ac.id/index.php/jrm/article/view/20>
- Antikasari, Yuli. dkk. (2018). STRATEGI PENINGKATAN RETRIBUSI PASAR YOUTEFA, SEBAGAI SALAH SATU SUMBER PENDAPATAN ASLI DAERAH (Studi Kasus Pengelolaan Retribusi Paar Youtefa Pada Dinas Pendapatan Daerah Kota Jayapura). Jurnal Kajian Ekonomi dan Keuangan Daerah, Vol. 3 No. 3. Diakses dari <https://www.neliti.com/id/publications/276644/strategi-peningkatan-retribusi-pasar-youtefa-sebagai-salah-satu-sumber-pendapata#cite>
- Aryawan, I, M, P. (2021). 4 Pasar di Tabanan Sudah Terapkan E-Retribusi, Berikut Mekanismenya. Diakses pada <https://bali.tribunnews.com/amp/2021/04/22/4-pasar-di-tabanan-sudah-terapkan-e-retribusi-berikut-mekanismenya?page=21>
- Bahtiar, Rian dkk. (2021). Digital Government Dalam Pembayaran Pajak Kendaraan Bermotor Berbasis Aplikasi SAMSAT Mobile Jawa Barat (SAMBARA) di Jawa Barat. Kolaborasi: Jurnal Administrasi Publik, Vol. 7 No. 2. Diakses dari <https://journal.unismuh.ac.id/index.php/kolaborasi/article/download/5675/3792>
- Bryson, John M. (2016). Perencanaan Strategis bagi Organisasi Sosial. Yogyakarta: Pustaka Pelajar
- Cahyono, Ma'ruf. 2018. Kajian Akademik Pelaksanaan Otonomi Daerah. Badan Pengkajian MPR RI
- David, Fred R. (2016). Manajemen Strategik: Suatu Pendekatan Keunggulan Bersaing - Konsep Edisi 15. Jakarta : Salemba Empat
- Dina, Badariah Hj; Abdul Rahim Anuar; Mariana Usman. (2015). *The Effectiveness of the Entrepreneurship Education Program in Upgrading Entrepreneurial Skills among Public University Students*. Vies oji

politika ir administravimas Public policy and administration, Vol. 17, No 4. Diakses dari : <https://repository.mrui.eu/bitstream/handle/007/15532/4902-11090-1-PB.pdf?sequence=1&isAllowed=y>

- Ismayana, I Made A. (2023). Delapan Pasar di Tabanan Telah Menerapkan E-Retribusi. Diakses pda 20 Oktober 2023, dari <https://bali.tribunnews.com/amp/2023/05/30/delapan-pasar-di-tabanan-telah-menerapkan-e-retribusi>
- Kadir, Abdul. 2009. Pajak Daerah dan Retribusi Daerah dalam Perspektif Otonomi Daerah. Abdulkadir.blog.uma.ac.id
- Kamaroellah, Agoes R. (2021). Pajak dan Retribusi Daerah (Konsep dan Aplikasi Analisis Pendapatan Asli Daerah Melalui Kontribusi Pajak dan Retribusi Daerah dalam Meninjau Peraturan Daerah). Surabaya : CV. Jakad Media Publishing
- Kementerian Perdagangan Republik Indonesia. (2022). Kemendag Targetkan Digitalisasi 1.000 Pasar Rakyat dan 1.000.000 UMKM di Tahun 2022–2024. Diakses pada 20 Oktober 2023, diakses dari <https://www.kemendag.go.id/berita/siaran-pers/kemendag-targetkan-digitalisasi-1-000-pasar-rakyat-dan-1-000-000-umkm-di-tahun-2022-2024>
- Kinasih, Wulan. (2019). E-Retribution as an Effort to Break the Corruption Chain (Study of Market E- Retribution Implementation in Surakarta City). Indonesia Journal Of Criminal Law Studies, Vol. 4 No. 1. Diakses dari https://www.researchgate.net/publication/337597321_E-Retribution_as_an_Effort_to_Break_the_Corruption_Chain_Study_of_Market_E-Retribution_Implementation_in_Surakarta_City
- Moenek, Reydonnyzar & Santoso, Eko B. (2019). STRATEGI PENINGKATAN PENDAPATAN ASLI DAERAH DARI RETRIBUSI PASAR DI KABUPATEN SUKOHARJO. E-journal IPDN. Diakses dari <https://ejournal.ipdn.ac.id/JIPWP/article/view/806/511>
- Noor, Muhammad. 2012. Memahami Desentralisasi Indonesia. Yogyakarta: Interpena
- Nusabali.com. (2020). Tiga Pasar di Tabanan Dirancang Teapkan E-Retribusi. Diakses pada <https://www.nusabali.com/berita/85454/tiga-pasar-di-tabanan-dirancang-terapkan-e-retribusi>
- Nusabali.com. (2022). Pasar Sayur Baturiti Dihilahkan ke Desa Adat. Diakses pada 25 November 2023, diakses dari <https://www.nusabali.com/berita/117086/pasar-sayur-baturiti-dihilahkan-ke-desa-adat>
- Peraturan Bupati Tabanan Nomor 77 Tahun 2015 Tentang Peninjauan Tarif Retribusi Pelayanan Pasar di Kabupaten Tabanan
- Peraturan Daerah Kabupaten Tabanan Nomor 1 Tahun 2022 Tentang Perubahan Atas Peraturan Daerah Nomor 2 Tahun 2011 Tentang Retribusi Pelayanan Pasar
- PRADHANA YASA, I Gusti Ngurah Putu Ary; SASTRA WIJAYA, Komang Adi; PURNAMANINGSIH, Putu Eka. E-Retribusi Pasar Di Pasar Galiran Kabupaten Klungkung Dalam Perspektif Good Governance. CITIZEN CHARTER, [S.l.], v. 1, n. 01, jan. 2022. Diakses pada 18 Oktober 2022 dari <https://ojs.unud.ac.id/index.php/citizen/article/view/83184>
- Putri,O.A. dan Hariyanti, Sri. (2022). Review Artikel: Transformasi Digital Dalam Bisnis Dan Manajemen. *Proceedings of Islamic Economics, Business, and Philanthropy*, 1(1), 135–166. Diakses dari <https://jurnalfebi.iainkediri.ac.id/index.php/proceedings/article/view/229/176>
- Rahim, H.A.R. & Radjab, E. (2017). Manajemen Strategi. Makasar: Lembaga Perpustakaan dan Penerbitan Universitas Muhammadiyah Makassar
- Saleh, Sirajuddin. (2017). Analisis Data Kualitatif. Bandung: Pustaka Ramadhan:

- Silitonga, Dikson. (2019). KOMPARASI PERENCANAAN STRATEGIS (RENSTRA) KEMENDIKBUD DAN SMA NEGERI 68 JAKARTA BERDASARKAN ANALISIS TEORI. ESENSI : Jurnal Manajemen Bisnis, Vol. 22 No. 2. Diakses dari <https://ibn.e-journal.id/index.php/ESENSI/article/view/165>
- Sugiyono. (2013). Metode Penelitian Kuantitatif, Kualitatif dan R&D. Bandung: Alfabeta
- Suryani, Irma. (2009). Analisis Strategi Peningkatan Pendapatan Retribusi Pasar Di Kabupten Pekalongan. (Tesis, Universitas Diponegoro Semarang). Diakses dari <http://eprints.undip.ac.id/25118/>
- Undang-Undang Nomor 28 Tahun 2009 Tentang Pajak dan Retribusi Daerah
- Wheelen, L.T. & Hunger, D.J. (2003). Manajemen Strategis. Yogyakarta : Andi Offset
- Yuniari, Ni Koang Yuli; Yudartha, I Puti Dharmanu; Wismayanti, Kadek Wiwin Dwi. (2022). STRATEGI PENERIMAAN RETRIBUSI PARKIR TEPI JALAN UMUM PADA MASA PANDEMI COVID-19 DI KOTA DENPASAR. Citizen Charter : Jurnal Administrasi Publik. Diakses dari <https://ojs.unud.ac.id/index.php/citizen/article/view/88204>
- Yusuf, Adie Erar. (2020). Konsep dan Proses Manajemen Stratejik. Yogyakarta : STMIK AMIKON Yogyakarta