



Strategi Perumda Pasar Sewakadarma Kota Denpasar Dalam Pencapaian Target Penerimaan E-Retribusi Pasar Di Pasar Badung.

Gusti Ayu Pudak Chandra Kirani *

Ni Putu Anik Prabawati

I Dewa Ayu Putri Wirantari

Fakultas Ilmu Sosial dan Ilmu Politik Universitas Udayana

Correspondence: kiraniandra61@gmail.com

Abstract

This study aims to analyze and provide recommendations for improving strategies in increasing e-retribution revenue to achieve market retribution targets in Badung Market. The results of the analysis show that the strategy of Perumda Pasar Sewakadarma, Denpasar City in achieving the target of market e-retribution revenue is not optimal, this is due to market e-retribution revenue has not reached the target that has been determined in Badung Market. In addition, the SWOT (Strength, Weakness, Opportunity, Threat) analysis by Freddy Rangkuti highlights the strength of Perumda in utilizing regulations and the availability of human resources, as well as capable facilities and infrastructure, opportunities in the market e-retribution acceptance system by traders, and challenges in overcoming the quiet conditions of the Badung market which results in stall sellers not selling. Recommendations from this study include the Strength-Opportunity: Optimizing Socialization and Technical Guidance on the implementation of e-retribution in Badung Market in a circular manner, Weakness-Opportunity Strategy: Improving coordination and communication in the division of tasks for implementing e-retribution in the market by utilizing the new Culinary Market in Badung Market, Strength-Threat Strategy: Relying on competent human resources to overcome the competitiveness of shops around Badung Market and the rise of online shopping through massive and specific social media promotions, Weakness-Threat Strategy: Conducting regular socialization regarding education on saving retribution to minimize traders who do not pay market retribution.

Keywords: Management Strategy, Perumda Strategy, E-Retribution Receipt, Badung Market.

Abstrak

Penelitian ini bertujuan untuk menganalisa dan memberikan rekomendasi penyempurnaan strategi dalam peningkatan penerimaan e-retribusi untuk mencapai target retribusi pasar di Pasar Badung. Penelitian ini menggunakan metode kualitatif dengan pendekatan deskriptif. Hasil analisis menunjukkan bahwa strategi Perumda Pasar Sewakadarma Kota Denpasar dalam pencapaian target penerimaan e-retribusi pasar belum optimal, hal ini ditunjukkan dengan penerimaan e-retribusi pasar belum mencapai target yang telah ditentukan di Pasar Badung. Selain itu analisis SWOT (*Strengtht, Weakness, Opportunity, Threat*) oleh Freddy Rangkuti menyoroti kekuatan Perumda dalam memanfaatkan regulasi dan ketersediaan SDM, serta sarana dan prasarana yang memadai, peluang dalam penerimaan sistem e-retribusi pasar oleh pedagang, serta tantangan dalam mengatasi kondisi pasar Badung yang sepi yang mengakibatkan penyewa lapak tidak berjualan. Rekomendasi dari penelitian ini meliputi Strategi *Strength-Opportunities*: Optimalisasi Sosialisasi dan Bimbingan Teknis tentang penerapan e-retribusi di Pasar Badung secara sirkuler, Strategi *Weakness-Opportunities*: Meningkatkan koordinasi dan komunikasi dalam pembagian tugas pelaksanaan e-retribusi pasar dengan memanfaatkan Los Kuliner baru di Pasar Badung, Strategi *Strength-Threats*: Mengandalkan SDM yang kompeten untuk mengatasi daya saing toko-toko disekitaran Pasar Badung dan maraknya belanja online melalui promosi sosial media secara masif dan spesifik, Strategi *Weakness-Threats*: Melakukan sosialisasi berkala mengenai edukasi menabung retribusi untuk meminimalisir pedagang yang tidak membayar retribusi pasar.

Kata Kunci: Manajemen Strategi, Strategi Perumda, Penerimaan E-Retribusi, Pasar Badung.

I. Pendahuluan

Di era yang semakin maju ini perlunya peningkatan dalam keterlibatan Pemerintah daerah dan partisipasi aktif masyarakat dalam pelaksanaan pembangunan daerah untuk membangun daerah

otonomnya sendiri. Peran Pemerintah daerah dalam melakukan koordinasi dan pengawasan pembangunan daerah harus lebih dimaksimalkan sebagai langkah perbaikan meningkatkan partisipasi masyarakat dalam pembangunan daerah. Namun, masih terbatasnya kemampuan pelayanan daerah dalam melaksanakan proses pembangunan, harus didukung oleh pemusatan administrasi daerah yang baik dan kebijakannya lainnya yang bisa mendorong kemajuan pembangunan dan kemandirian daerah. Keuangan daerah menjadi salah satu faktor penting untuk mengetahui kemandirian daerah dalam menjalankan otonominya (Kaho, 2005). Salah satu cara meningkatkan kemandirian daerah yaitu mengoptimalkan pendapatan sumber-sumber Pendapatan Asli Daerah melalui peningkatan penerimaan retribusi daerah (Mahmudi, 2010).

Menurut Sutedi (2008) Retribusi Daerah adalah pembayaran terhadap negara yang diperuntukkan kepada mereka yang menggunakan jasa negara, ini berarti retribusi daerah merupakan pembayaran atas jasa yang disediakan oleh Pemerintah yang dibayarkan secara langsung maupun tidak langsung oleh masyarakat terhadap Pemerintah. Pungutan retribusi daerah yang dilakukan dengan teratur dan dapat mendukung pembangunan daerah secara maksimal. Dasar pembagian bentuk penerimaan negara yang dipungut oleh pemerintah pusat dan daerah, sebelumnya diatur dalam Undang-Undang Nomor 28 Tahun 2009 Tentang Pajak dan Retribusi Daerah kemudian diganti dengan Undang-Undang Nomor 1 Tahun 2022 Tentang Hubungan Keuangan Antara Pemerintah Pusat dan Pemerintah Daerah dalam rangka memperkuat hubungan keuangan antara Pemerintahan Pusat dan Daerah serta pengalokasian sumber daya nasional yang lebih efektif dan efisien melalui penguatan restrukturisasi jenis Pajak hingga penyederhanaan jenis-jenis retribusi yang dilakukan dengan merasionalkan jumlah retribusi.

Menurut Undang-Undang Nomor 1 Tahun 2022 Tentang Hubungan Keuangan Antara Pemerintah Pusat dan Pemerintah Daerah, retribusi daerah dibagi menjadi tiga yaitu retribusi jasa umum, usaha, perizinan. Retribusi jasa usaha merupakan layanan yang dikelola pemerintah daerah melalui prinsip komersial, dengan layanan yang memanfaatkan aset daerah, hal ini mencakup retribusi pasar. Retribusi pasar menurut Handayani (2017) merupakan pungutan terhadap penggunaan fasilitas pasar tradisional berupa kios, los, pelataran yang dikelola oleh pemerintah daerah dan disediakan untuk pedagang sebagai wajib retribusi yang dikenakan retribusi pasar dalam upaya peningkatan pembangunan dan kesejahteraan masyarakat. Menurut Soejamto dalam (Raga, 2011) faktor yang mempengaruhi keberhasilan penerimaan retribusi pasar ditentukan melalui luas kios, los, pedasaran terbuka (obyek), jumlah pedagang (subyek), tarif retribusi pasar dan sistem pemungutan retribusi.

Keberhasilan penerimaan retribusi pasar juga didukung dengan menggali potensi pendapatan daerah dan mampu dalam mengelola pendapatan daerah dengan efektif dan efisien merupakan tugas dari pemerintah daerah untuk mengelola wilayah mereka (Ambarwati, 2019). Memanfaatkan perkembangan teknologi merupakan salah satu cara pengelolaan keuangan efektif melalui sistem pembayaran non tunai. Sistem pembayaran retribusi pasar secara non tunai telah diterapkan di berbagai kota di Indonesia, termasuk kota Denpasar.

Pemungutan retribusi di Kota Denpasar saat ini telah menggunakan pembayaran secara non tunai atau elektronik retribusi pasar dan konvensional atau tunai. Penghitungan dan penetapan retribusi pasar yang dilakukan secara konvensional, jumlah pedagang yang semakin bertambah dan minimnya petugas pemungutan dikhawatirkan terjadi kebocoran penerimaan retribusi pasar (Perumda Pasar Sewakadarma Kota Denpasar, 2024).

Melihat kekhawatiran tersebut sekaligus mendukung pembayaran retribusi pasar secara non tunai, Perusahaan Umum Daerah Pasar Sewakadarma Kota Denpasar sebagai Perusahaan di bidang jasa pengelolaan pasar di bawah Pemerintahan Daerah Kota Denpasar yang mengelola 16 pasar tradisional di Kota Denpasar mengeluarkan Keputusan Direksi Perusahaan Umum Daerah Pasar Sewakadarma Kota Denpasar Nomor 98 Tahun 2021 Tentang Pemberlakuan Alat Pungut dan Sistem Pungutan Digital (E-Retribusi) serta Sistem Pungutan Manual di pasar-pasar yang dikelola oleh Perumda Pasar Sewakadarma Kota Denpasar (Perumda Pasar Sewakadarma Kota Denpasar, 2024).

Melalui Keputusan Direksi tersebut, Perumda Pasar Sewakadarma Kota Denpasar bekerjasama

dengan Bank Pembangunan Daerah Bali (BPD BALI) menerapkan Elektronik Retribusi Pasar di 16 Pasar tradisional yang dikelola Perumda Pasar Sewakadarma Kota Denpasar dan tersebar di kecamatan Denpasar Selatan, Timur, Barat, dan Utara melalui sistem pembayaran *Cash Management System* dengan menempelkan kartu elektronik retribusi pasar pada mesin EDC, kemudian jumlah retribusi pasar akan masuk secara otomatis ke dalam aplikasi e-retribusi.

E-retribusi pasar merupakan inovasi pelayanan publik yang diterapkan guna mempermudah proses pembayaran retribusi pasar dan meminimalisir terjadinya kebocoran penerimaan retribusi pasar untuk mencapai target retribusi pasar yang ditentukan di 16 pasar yang dikelola Perumda Pasar Sewakadarma Kota Denpasar, salah satunya yaitu Pasar Badung. Pasar Badung telah menerapkan e-retribusi pasar sejak tanggal 1 Agustus tahun 2021. Pasar Badung merupakan pasar tradisional terbesar yang memiliki 1.712 pedagang, dengan 290 kios, 1450 los dan 69 pelataran terbanyak dari 15 pasar yang dikelola oleh Perumda Pasar Sewakadarma Kota Denpasar, pasar ini menjual kebutuhan sehari-hari (Kantor Unit Pasar Badung, 2024).

Berdasarkan observasi pada 12 Juni tahun 2024 yang dilakukan dengan Kepala Unit Pasar Badung diketahui bahwa dari tahun 2021 hingga tahun 2024, 1.643 pedagang sudah menggunakan e-retribusi di Pasar Badung. Hal ini menjadikan Pasar Badung sebagai salah satu penyumbang penerimaan e-retribusi pasar terbesar dari pasar-pasar yang dikelola oleh Perumda Pasar Sewakadarma Kota Denpasar. Terdapat 69 pedagang musiman yang tidak menggunakan e-retribusi. E-retribusi hanya menyasar pada pedagang-pedagang yang memiliki potensi tetap yaitu pedagang yang berada di kios dan los, sedangkan pelataran diisikan oleh pedagang musiman yang artinya tidak menggunakan e-retribusi dan masih menggunakan pembayaran retribusi pasar dengan karcis (manual), pedagang musiman di Pasar Badung biasanya berjualan sayur, buah-buahan dan kerajinan keramik.

Perumda Pasar Sewakadarma Kota Denpasar juga telah menetapkan tarif retribusi pada pemungutan retribusi pasar Badung yang mencakup pembayaran sewa dan biaya operasional prosedur (BOP) sesuai dengan Keputusan Direksi Perusahaan Umum Daerah Pasar Sewakadarma Kota Denpasar Nomor 171 Tahun 2022 tentang Penetapan Sewa Tempat Berjualan dan Biaya Operasional Pasar (BOP) di Pasar Badung Perusahaan Umum Daerah Pasar Sewakadarma Kota Denpasar.

Berdasarkan observasi pada tanggal 12 Juni tahun 2024 yang dilakukan dengan Kepala Sub bagian Keuangan Perumda Pasar Sewakadarma Kota Denpasar diketahui bahwa pada tahun 2021 Pasar Badung hanya memberlakukan pembayaran BOP sebelum penyerahan aset oleh Perumda Pasar Sewakadarma Kota Denpasar, kemudian pada tahun 2022 mulai diterapkan pembayaran sewa dan BOP di Pasar Badung. Berdasarkan tabel di atas mengenai tarif retribusi di Pasar Badung cenderung mengalami peningkatan per bulan hingga pertahunnya. Penetapan tarif retribusi pada pemungutan retribusi pasar Badung berdasarkan potensi yang dimiliki pasar Badung yang bertujuan membantu meningkatkan penerimaan e-retribusi pasar hingga mencapai target yang ditentukan di Pasar Badung.

Tabel 1. Target, Realisasi dan Tunggakan Retribusi Pasar Badung Tahun 2021-2023

Tahun	Target	Realisasi			Tunggakan (Hingga Tahun 2023)
		Non Tunai	Konvensional	Total	
2021	7.333.880.000	1.191.264.000	2.901.599.523	4.092.863.523	
2022	5.107.502.370	3.678.307.528	983.554.673	4.661.862.201	3.967.250.989
2023	7.192.818.000	4.937.265.150	928.476.772	5.865.741.922	

Sumber: Perumda Pasar Sewakadarma Kota Denpasar (Data Diolah, 2024)

Namun demikian, berdasarkan data target dan realisasi penerimaan retribusi Pasar Badung Tahun 2021 hingga Tahun 2023 memberikan gambaran realisasi penerimaan retribusi Pasar Badung mengalami peningkatan per tahunnya serta adanya tunggakan pembayaran retribusi pasar oleh

pedagang hingga tahun 2023 berjumlah 3.967.250.989. Diterapkannya e-retribusi pasar dari tahun 2021 di Pasar Badung, realisasi penerimaan retribusi Pasar Badung belum juga dapat memenuhi target yang ditentukan.

Penentuan target didasarkan pada potensi yang dimiliki, melihat realisasi yang dicapai setiap tahunnya serta mengurangi atau menambahkan jumlah penerimaan yang memungkinkan untuk dicapai menjadi acuan bagi Perumda Pasar Sewakadarma Kota Denpasar dalam mencapai target penerimaan retribusi pasar yang dikelola, termasuk Pasar Badung (Perumda Pasar Sewakadarma Kota Denpasar, 2024)

Melihat realisasi penerimaan e-retribusi pasar yang belum juga membantu pencapaian target yang telah ditentukan di Pasar Badung, tentunya perlu untuk melihat strategi yang dirancang oleh Perumda Pasar Sewakadarma Kota Denpasar untuk mendukung pencapaian target. Strategi merupakan prioritas yang diambil oleh organisasi dengan pilihan-pilihan tentang bagaimana cara terbaik dalam mencapai misi organisasi dan kemudian kembali dilakukan evaluasi untuk melihat bagaimana efektivitas strategi tersebut (Alison, 2013). Sejalan dengan penelitian yang dilakukan oleh Kadek Orin Sagita (2024) dengan judul penelitian "*Strategi Peningkatan Penerimaan Retribusi Non Tunai (E- Retribusi) Pelayanan Pasar Kediri Kabupaten Tabanan*" strategi menjadi penting dalam pemenuhan target organisasi, sebab salah satu strategi yang diterapkan kurang atau belum dilaksanakan dengan baik, maka akan berdampak belum optimalnya pencapaian target. Dalam hubungannya dengan penerimaan e- retribusi Pasar Badung, strategi memiliki peranan yang mampu membantu meningkatkan penerimaan e-retribusi untuk mencapai target di Pasar Badung sesuai dengan jumlah pedagang, jumlah dan luas kios, los dan pelataran, serta penetapan tarif retribusi yang mendukung potensi penerimaan e-retribusi pasar di Pasar Badung.

Berdasarkan dengan laporan telaah staf Perumda Pasar Sewakadarma Kota Denpasar bersamaan dengan staf bidang keuangan pada 12 September Tahun 2024, terdapat beberapa strategi yang dilakukan oleh Perumda Pasar Sewakadarma Kota Denpasar yaitu pertama, adanya sosialisasi dan bimbingan teknis yang dilaksanakan terhadap petugas lapangan dan pedagang mengenai pelaksanaan e-retribusi pasar di Pasar Badung. Kedua, pemberlakuan surat izin menyewa tempat bagi pedagang yang berisi kewajiban pedagang untuk mentaati segala peraturan yang berlaku di Pasar yang dikelola oleh Perumda Pasar Sewakadarma Kota Denpasar. Ketiga, penetapan tarif retribusi pasar Badung tahun 2022 hingga tahun 2025 yang terdiri dari pembayaran BOP harian pada pedagang yang berada di kios, los, dan pelataran serta pembayaran sewa bulanan pada pedagang yang hanya berada di kios dan los. Keempat, publikasi potensi Pasar Badung dan tata letak Pasar Badung di sosial media maupun berupa spanduk, supaya masyarakat dapat mengetahui potensi Pasar Badung dan tata letak Pasar Badung.

Namun pada kenyataannya, upaya tersebut masih menemui hambatan, di antara nya: *Pertama*, belum adanya sosialisasi dan bimbingan teknis yang diadakan secara berkala dalam menghadapi sistem eror yang kerap terjadi pada website dan aplikasi e-retribusi, pegawai Perumda dan Kantor Unit Pasar Badung cukup kesulitan untuk menginput perolehan penerimaan retribusi pasar pada sistem di bulan yang seharusnya menjadi penginputan perolehan retribusi di bulan berikutnya, hal tersebut menghambat penginputan penerimaan e-retribusi pada Pasar badung, selain itu gangguan sinyal pada mesin EDC cukup menyulitkan petugas dalam melakukan pemungutan e-retribusi pasar (Wiardika *et al.*, 2024). *Kedua*, adanya kelolosan dalam pemungutan e-retribusi pasar yang menimbulkan tunggakan pembayaran oleh pedagang. Hal ini dilihat dari tunggakan pembayaran retribusi oleh pedagang hingga tahun 2023 berjumlah 3.967.250.989 di Pasar Badung. *Ketiga*, adanya pedagang yang mengeluhkan pembayaran sewa pada penetapan tarif retribusi pasar. Penetapan tarif retribusi yang cenderung meningkat per bulan hingga pertahunnya menyebabkan pedagang mengeluh terkait pembayaran sewa. Hal ini didukung dari berita harian Balipost.com yang ditulis oleh Asmara Putera per tanggal 26 September 2023 dengan judul artikel "Sepi Pembeli, pedagang Pasar Badung keluhkan harga sewa. Melihat pada sumber yang telah dijelaskan bahwa kios dan los di lantai 3 dan 4 sepi pembeli, hal ini cukup merugikan pedagang dengan biaya yang harus dikeluarkan untuk biaya sewa, terlebih kondisi pasar yang sepi pembeli (Balipost.com, 2023). *Keempat*, kurang adanya

promosi yang dilakukan pada tempat-tempat berdagang yang kosong di Pasar Badung, promosi yang dilakukan masih berupa publikasi potensi Pasar Badung dan tata letaknya, sehingga belum berfokus pada tempat berdagang yang masih kosong. Hingga saat ini tempat berdagang yang kosong di Pasar Badung berjumlah 28 tempat, kekosongan kios dan los ini berpengaruh terhadap penerimaan retribusi pasar sebagai pendapatan Perumda (Perumda Pasar Sewakadarma Kota Denpasar, 2024). Kurang optimalnya penerapan strategi akan berdampak pada pencapaian target.

II. Metode Penelitian

Metode penelitian yang digunakan dalam kajian ini adalah metode kualitatif deskriptif (Bodgan, 2006). Pendekatan ini dipilih karena mampu menggambarkan serta menjelaskan secara rinci fenomena yang menjadi fokus penelitian, yakni strategi Perusahaan Umum Daerah (Perumda) Pasar Sewakadarma Kota Denpasar dalam pencapaian target penerimaan e-retribusi pasar di Pasar Badung. Seperti dikemukakan oleh Bogdan dan Taylor dalam Moleong (2006), penelitian kualitatif adalah suatu prosedur yang menghasilkan data deskriptif berupa kata-kata tertulis atau lisan dari orang-orang dan perilaku yang dapat diamati. Metode ini berorientasi pada pemahaman mendalam terhadap sudut pandang para pelaku sosial, sehingga dinilai tepat dalam menganalisis implementasi strategi yang dijalankan oleh Perumda Pasar Sewakadarma.

Penelitian ini menggunakan dua jenis sumber data, yaitu data primer dan data sekunder. Data primer diperoleh langsung dari informan yang terlibat dalam implementasi kebijakan e-retribusi, melalui wawancara mendalam dengan Kepala Bagian Keuangan Perumda Pasar Sewakadarma, Kepala Bidang DJA Bank BPD Bali Cabang Utama Denpasar, Kepala Unit Pasar Badung, petugas pemungutan retribusi, serta para pedagang kios dan los di Pasar Badung. Sedangkan data sekunder diperoleh dari literatur, dokumen resmi, dan penelitian sebelumnya yang relevan sebagai pelengkap informasi utama.

Unit analisis dalam penelitian ini mencakup Perumda Pasar Sewakadarma Kota Denpasar dan Pasar Badung sebagai lokasi penerapan kebijakan e-retribusi. Sebagaimana diungkapkan oleh Hamidi (2005), unit analisis dapat berupa individu, kelompok, organisasi, wilayah, atau aktivitas sosial. Lokasi penelitian ditentukan berdasarkan relevansi konteks, yaitu di kantor Perumda Pasar Sewakadarma yang beralamat di Jl. Hasanudin Gg. 1 No.7, Denpasar Barat, dan Pasar Badung yang berlokasi di Jl. Sulawesi, Dauh Puri Kangin, Denpasar, sebagai tempat implementasi langsung sistem e-retribusi.

Dalam menentukan informan, peneliti menggunakan teknik purposive sampling, yakni pemilihan informan secara sengaja berdasarkan kriteria tertentu yang dianggap mampu memberikan informasi secara mendalam dan relevan terhadap masalah yang diteliti. Para informan ini dipilih karena mereka terlibat langsung dalam perencanaan, pelaksanaan, serta evaluasi sistem e-retribusi.

Pengumpulan data dilakukan melalui tiga teknik utama, yaitu wawancara semi terstruktur, observasi non-partisipan, dan dokumentasi. Wawancara digunakan untuk menggali pemikiran dan pandangan informan, observasi dilakukan dengan mengamati langsung proses pelaksanaan kebijakan di lapangan tanpa keterlibatan aktif, dan dokumentasi digunakan untuk mengakses data tertulis seperti laporan, peraturan, dan catatan penting lainnya.

Dalam menganalisis data, peneliti menggunakan teknik analisis interaktif menurut Miles dan Huberman (dalam Saleh, 2017), yang terdiri dari tiga tahapan: reduksi data, penyajian data, dan penarikan kesimpulan. Proses ini berlangsung secara simultan selama penelitian. Data yang telah direduksi kemudian disajikan dalam bentuk naratif dan dilengkapi dengan tabel atau gambar yang relevan. Penyajian ini mengacu pada teori manajemen strategi Wheelen dan Hunger (2003) untuk menilai efektivitas strategi yang diterapkan.

III. Pembahasan

3.1 Hasil Temuan Penelitian

Hasil temuan mengenai manajemen strategi Perumda Pasar Sewakadarma Kota Denpasar dalam pencapaian target penerimaan e-retribusi pasar di Pasar Badung menunjukkan bahwa proses pengamatan lingkungan telah dilakukan secara menyeluruh, baik dari sisi internal maupun eksternal. Pengamatan lingkungan ini dilaksanakan dengan meninjau langsung kondisi di Pasar Badung melalui kerja sama antara Perumda Pasar Sewakadarma dan Bank BPD Bali. Tujuan pengamatan ini adalah untuk mengidentifikasi berbagai faktor yang memengaruhi penerapan sistem e-retribusi pasar sebagai upaya meningkatkan penerimaan dan mencapai target yang ditetapkan.

Dari sisi pengamatan lingkungan internal, ditemukan bahwa Perumda memiliki kekuatan berupa otoritas dan kewenangan dalam pengelolaan pasar rakyat yang telah diatur melalui Keputusan Direksi dan Perjanjian Kerja Sama dengan Bank BPD Bali. Hal ini menjadi dasar legal untuk pelaksanaan pemungutan retribusi pasar secara non tunai. Selain itu, terdapat sumber daya manusia yang memadai, yakni empat admin pengelola website e-retribusi, tiga agen penabungan saldo, dan tiga petugas pungut yang bekerja di lantai satu hingga empat. Sarana dan prasarana seperti mesin EDC, printer bluetooth, aplikasi e-retribusi, serta kartu e-retribusi juga telah tersedia. Sistem ini tidak hanya menjamin akurasi penerimaan sesuai tarif, tetapi juga memiliki fitur untuk mencegah kebocoran serta mampu memetakan potensi pasar yang ada. Strategi sosialisasi dan bimbingan teknis juga telah dilaksanakan guna meningkatkan pemahaman para petugas dan pedagang mengenai sistem yang digunakan.

Namun, dari segi kelemahan, masih ditemukan berbagai hambatan seperti kurangnya pemahaman petugas dan pedagang dalam menggunakan sistem e-retribusi, khususnya terkait pembayaran tunggakan dan alur pelaksanaannya. Hal ini diperparah dengan kurangnya kemampuan admin dalam memberikan edukasi kepada pedagang serta lemahnya koordinasi dan komunikasi antar petugas lapangan. Selain itu, kendala teknis seperti gangguan sinyal dan sistem eror juga berdampak pada proses pemungutan dan penginputan data, yang pada akhirnya menurunkan kepercayaan pedagang terhadap sistem.

Pada aspek pengamatan lingkungan eksternal, peluang yang dimiliki oleh Pasar Badung meliputi lokasinya yang strategis di tengah Kota Denpasar dengan jumlah penduduk padat dan banyaknya pedagang yang mencapai 1.712 orang. Potensi pengembangan juga terlihat dari keberadaan los kuliner di luar gedung yang secara bertahap mulai menggunakan sistem e-retribusi. Hingga saat ini, terdapat 132 los kuliner yang sudah menerapkan sistem ini. Penerimaan pedagang terhadap sistem baru juga positif, karena adanya fitur penabungan dan bukti transaksi berupa struk yang menumbuhkan kebiasaan menabung. Namun demikian, ancaman juga datang dari persaingan dengan toko-toko modern yang lebih mudah diakses masyarakat, serta tren belanja online yang makin populer. Selain itu, kerusakan fasilitas seperti eskalator yang tidak berfungsi turut menurunkan minat pembeli dan berdampak pada kesadaran pedagang dalam menabung untuk pembayaran retribusi.

Dalam hal perumusan strategi, tujuan utama dari penerapan e-retribusi adalah mencegah kebocoran dalam pemungutan retribusi, mendukung elektronifikasi transaksi, serta menggali potensi pasar untuk meningkatkan penerimaan. Strategi yang dirumuskan melalui survei dan kajian, kemudian ditetapkan dalam Keputusan Direksi dan disosialisasikan kepada pedagang. Strategi yang diterapkan meliputi sosialisasi dan bimbingan teknis kepada petugas dan pedagang, penerapan sistem izin sewa, penetapan tarif retribusi BOP dan sewa, serta promosi potensi Pasar Badung melalui media sosial dan spanduk.

Pelaksanaan strategi tersebut dilakukan dengan tahapan awal berupa sosialisasi dan bimbingan teknis pada tahun 2021 dan dilanjutkan pada Desember 2024 melalui kegiatan Focus Group Discussion (FGD) dan bimbingan teknis bersama Bank BPD Bali. Namun, karena pelaksanaan sosialisasi tidak berkelanjutan, hal ini menimbulkan kesulitan di lapangan, terutama dalam menghadapi kendala teknis seperti sistem error dan gangguan sinyal. Beberapa petugas pun belum mampu menjelaskan alur sistem secara memadai kepada pedagang.

Strategi pemberlakuan izin menyewa tempat telah diketahui oleh pedagang, tetapi masih ada kelonggaran dalam pemungutan yang menyebabkan tunggakan, terutama dari pedagang yang menunda atau menghindari pembayaran melebihi ketentuan yang diatur. Penetapan tarif retribusi yang berlaku sejak 2022 hingga 2025 juga menuai keluhan karena dianggap tidak sebanding dengan fasilitas yang diterima pedagang, seperti kondisi toilet yang kurang bersih dan los yang sempit. Strategi promosi pun belum maksimal, khususnya dalam memasarkan tempat dagang kosong melalui media sosial. Saat ini, masih ada 28 unit tempat yang belum ditempati, yang terdiri dari 22 los dan 6 kios. Informasi tentang tempat kosong tersebut biasanya hanya disebarkan dari pedagang ke pedagang, bukan melalui media resmi pasar.

Evaluasi dan pengendalian dilaksanakan oleh Satuan Pengawas Internal (SPI) Perumda Pasar Sewakadarma yang melakukan pengawasan terhadap pedagang yang mengalami tunggakan berlarut-larut. Sistem pengawasan ini dilakukan secara real-time melalui dashboard yang tersedia pada masing-masing unit pasar, berkat dukungan dari sistem yang dikembangkan Bank BPD Bali. Namun, dalam pelaksanaannya, masih ditemukan kekurangan, seperti petugas yang belum mampu menyelesaikan permasalahan teknis seperti akun pengguna yang terblokir karena kesalahan input kode, padahal hal ini semestinya menjadi tanggung jawab pihak Perumda. Evaluasi internal juga dilakukan setiap bulan, dihadiri oleh bidang keuangan dan kepala unit pasar, untuk meninjau ulang kinerja serta mengidentifikasi solusi atas kendala dalam rangka pencapaian target penerimaan retribusi pasar.

3.2 Pembahasan

Berdasarkan dari hasil penelitian yang ditemukan, penulis akan membahas mengenai Strategi Perumda Pasar Sewakadarma Kota Denpasar Dalam Pencapaian Target Penerimaan E-Retribusi Pasar di Pasar Badung. Sesuai dengan teori dari Wheelen dan Hunger (2003) yang mengacu pada empat indikator manajemen strategi yaitu: Pengamatan 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.

3.2.1 Pengamatan Lingkungan

Pengamatan lingkungan dilaksanakan dengan menganalisis lingkungan internal dan eksternal. Pengamatan lingkungan internal dilakukan untuk mengidentifikasi kekuatan dan kelemahan yang dimiliki oleh organisasi atau perusahaan sedangkan pengamatan lingkungan eksternal dilakukan untuk mengidentifikasi peluang dan ancaman yang dihadapi oleh organisasi.

Dilihat dari pengamatan lingkungan internal penerapan e-retribusi pasar yang diselenggarakan oleh Perumda Pasar Sewakadarma Kota Denpasar dan bekerjasama dengan Bank BPD Bali dapat diketahui kekuatan yang dimiliki yaitu mempunyai otoritas ataupun kewenangan atas pengelolaan pasar rakyat melalui Keputusan Direksi Perusahaan Umum Daerah Pasar Sewakadarma Kota Denpasar Nomor 98 Tahun 2021 Tentang Pemberlakuan Alat Pungut dan Sistem Pungutan Digital (E- Retribusi) dan Perjanjian Kerjasama dengan Bank BPD Bali yaitu *Addendum* Perjanjian Kerjasama Antara Perusahaan Umum Daerah Pasar Sewakadarma Dengan PT Bank Pembangunan Daerah Bali Tentang Layanan Penerimaan Pungutan dan Pembayaran Perusahaan Umum Daerah (PERUMDA) Pasar Sewakadarma Kota Denpasar Secara Elektronik dengan Nomor: 06/PERUMDAPS/XII/2021 dan Nomor: 0583/DPS/DJA/2021 perjanjian kerjasama ini juga telah diperbarui menjadi Perjanjian Kerjasama Antara Perusahaan Umum Daerah Pasar Sewakadarma Dengan PT Bank Pembangunan Daerah Bali Tentang Layanan Sistem Elektronik Terhadap Pungutan Yang Ada di Perusahaan Umum Daerah Kota Denpasar dengan Nomor: 11/PERUMDA P.S/XII/2024 dan Nomor: 9911.A/DPS/DJA/2024. Keputusan Direksi dan Perjanjian Kerjasama ini yang melandasi pemungutan retribusi pasar secara non tunai (e-retribusi pasar) di Pasar Badung.

Penyelenggaraan kegiatan di Pasar Badung telah dilaksanakan dengan ketersediaan sumber daya manusia dan sarana prasarana yang memadai dalam penerapan e-retribusi pasar melalui struktur organisasi yang jelas yaitu terdapat 4 pegawai yang bertugas sebagai admin pada website e-retribusi

pasar, tiga orang agen penabungan untuk pengisian saldo dan tiga orang petugas pungut di lantai 1 hingga 4. Dengan jumlah agen dan petugas pungut yang dimiliki telah terdapat pembagian jelas tentang pembagian area pemungutan retribusi pasar, dimana pada lantai 1, lantai 2, lantai 3 dan lantai 4 masing-masing memiliki 1 petugas agen dan petugas pungut serta sarana prasarana yang memadai dalam proses pemungutan e-retribusi di Pasar Badung berupa 3 buah mesin edc, printer bluetooth, website dan aplikasi e-retribusi serta kartu e-retribusi untuk pedagang.

Pada sistem sistem e-retribusi pasar yang dapat memberikan penerimaan yang pasti dari pendapatan retribusi sesuai dengan tarif retribusi yang diberlakukan di Pasar Badung sesuai dengan Surat Keputusan Direksi yang berlaku. Selain itu juga Perumda Pasar Sewakadarma Kota Denpasar bekerjasama dengan Bank BPD Bali mengadakan sosialisasi dan bimbingan teknis kepada petugas dan perwakilan pedagang untuk lebih memahami pelaksanaan e-retribusi dan keunggulan serta strategi yang telah diterapkan dan pembahasan solusi untuk kendala yang dihadapi.

Berdasarkan atas sistem yang digunakan memiliki keunggulan terlihat dari fitur penabungan pada aplikasi e-retribusi, adanya kartu e-retribusi pasar yang dimiliki pedagang dengan kemampuan sistem dalam mencegah adanya kebocoran atau penyimpangan dalam pemungutan yang mungkin terjadi, selain itu terdapat kemudahan dalam memetakan potensi pasar. Sehingga hal-hal ini dapat membantu meningkatkan penerimaan e-retribusi pasar hingga mencapai target.

Seiring dengan kekuatan yang dimiliki, Perumda Pasar Sewakadarma Kota Denpasar, tentunya terdapat kelemahan yang mengikuti. Hal ini terlihat dari kurangnya pemahaman petugas maupun pedagang dalam penggunaan e-retribusi pasar dalam hal ini yaitu pembayaran sistem tunggakan pada e-retribusi pasar dan alur pelaksanaan e-retribusi pasar di Pasar Badung. Dibuktikan dari adanya petugas admin pengelola website e-retribusi pasar yang kurang memberikan pemahaman maupun petugas lapangan yang belum mahir dalam memberikan pemahaman terkait pembayaran tunggakan pada sistem e-retribusi pasar, hal ini juga menjadi penyebab pedagang enggan membayar tunggakan sehingga tunggakan menumpuk dan kurangnya pemahaman alur pelaksanaan e-retribusi pasar di Pasar Badung yang menimbulkan kurangnya pemahaman oleh pedagang di Pasar Badung.

Kelemahan lainnya yaitu kurangnya koordinasi dan komunikasi dalam pembagian tugas di lapangan pada saat pemungutan e-retribusi pasar, dimana adanya perbedaan antara saldo yang seharusnya dan yang tercatat akibat petugas pungut yang memotong saldo lebih awal sebelum petugas agen melakukan penabungan (*top-up*). Hal ini dapat menyebabkan kebingungan pada petugas maupun pedagang dan ketidaksesuaian data dalam pelaksanaan e-retribusi pasar di Pasar Badung.

Gangguan sinyal dan sistem eror saat pemungutan e-retribusi pasar dan penginputan data setoran e-retribusi pasar juga menjadi kelemahan dalam sistem e-retribusi pasar yang dihadapi oleh Perumda Pasar Sewakadarma Kota Denpasar dan Pengelola Pasar. Gangguan sinyal, dikarenakan sistem yang digunakan berbasis sinyal internet, sehingga dalam pemungutan maupun penabungan terjadi eror atau *loading* pada mesin EDC yang menyebabkan proses pemungutan atau penabungan tertunda. Website e-retribusi pasar juga kerap mengalami eror atau *loading* pada saat penginputan data setoran yang biasanya terjadi di akhir bulan, menimbulkan keterlambatan dalam proses penginputan data setoran yang dapat menyebabkan penerimaan pendapatan e-retribusi pasar belum mencapai target. Sistem eror ini terkadang berimbas pada perbedaan isi saldo yang dialami oleh pedagang yang kemudian menimbulkan penurunan kepercayaan oleh pedagang dengan tidak membayar retribusi pasar saat pemungutan e-retribusi oleh petugas pungut sehingga terjadi penunggakan yang berlarut-larut.

Jika dilihat dari pengamatan lingkungan eksternal penerapan e-retribusi pasar untuk meningkatkan penerimaan e-retribusi pasar hingga mencapai target di Pasar Badung menunjukkan adanya peluang yaitu Pasar Badung terletak di lokasi strategis dengan jumlah penduduk padat disekitarnya. Jumlah penduduk kota Denpasar yang padat yaitu 673.270 jiwa (Disdukcapil Kota Denpasar, 2024). Jumlah pedagang yang banyak di Pasar Badung yaitu 1712 pedagang, serta Pasar Badung berada di pusat perekonomian kota Denpasar.

Pasar Badung juga memiliki objek retribusi yang dimanfaatkan yang menciptakan peluang baru yaitu

penerapan e-retribusi pasar pada los kuliner yang berada di luar gedung Pasar Badung yang awalnya manual menjadi non tunai (e-retribusi pasar). Hingga saat ini sudah terdapat 132 potensi di los kuliner yang menggunakan e-retribusi dari bulan Januari tahun 2025 dan dilanjutkan secara bertahap, dimana hal tersebut sudah menjadi peluang bagi penerimaan e-retribusi pasar di kalangan pedagang Pasar Badung. Peluang baru ini tentunya dapat membantu penerimaan e-retribusi pasar dalam mencapai target retribusi Pasar Badung per tahunnya. Serta dari segi penerimaan pedagang yang menerima perubahan sistem pembayaran retribusi pasar dengan adanya fitur penabungan, menumbuhkan kebiasaan menabung pada pedagang di Pasar Badung dan pemberian struk pembayaran sebagai bukti transaksi yang sah kepada pedagang.

Adapun aspek ancaman eksternal yang mengancam yaitu persaingan yang terjadi dengan banyaknya toko sembako, toko pakaian, toko alat rumah tangga yang lebih mudah dijangkau oleh masyarakat di sekitaran Pasar Badung, belum lagi fasilitas eskalator yang terkadang mati sehingga tidak bisa digunakan dengan baik oleh pembeli maupun petugas, sehingga minimnya pembeli berbelanja ke lantai 3 ataupun 4. Selain masyarakat yang beralih ke belanja *online* menjadi pesaing berat bagi Pasar Badung karena sebagai menganggap berbelanja *online* lebih murah. Hal ini berpengaruh pada kedatangan pembeli ke Pasar Badung.

Selain itu ditemukan kurangnya kesadaran pedagang selaku wajib retribusi untuk melakukan penabungan pada kartu e-retribusi pasar kerap dialami oleh petugas di Pasar Badung. Adanya pedagang yang menganggap mereka sudah melakukan penabungan untuk pembayaran e-retribusi pasar, meskipun kenyataannya mereka belum melakukan pembayaran secara rutin, sehingga diperlukan pengecekan rekening koran ke BPD untuk meyakinkan pedagang. Selain itu Kondisi pasar yang sepi menyebabkan adanya penundaan pembayaran retribusi pasar karena belum dilakukannya penabungan oleh pedagang melalui petugas agen yang menimbulkan tunggakan pembayaran ketika proses pemungutan berlangsung oleh petugas pungut, sehingga mempengaruhi pendapatan dari e-retribusi Pasar Badung dalam pembayaran retribusi harian maupun sewa yang dapat mengancam pencapaian target penerimaan e-retribusi Pasar Badung.

3.2.2 Perumusan Strategi

Perumusan strategi oleh Perumda Pasar Sewakadarma Kota Denpasar merupakan proses yang terstruktur dan berorientasi pada pencapaian target penerimaan e-retribusi pasar di Pasar Badung dengan tujuan e-retribusi pasar yaitu mengantisipasi atau mencegah adanya kebocoran dalam pemungutan retribusi pasar sebagai upaya meningkatkan penerimaan e-retribusi pasar dalam mencapai target retribusi pasar dan juga mendukung pemerintah dalam mewujudkan pengembangan elektronifikasi transaksi dalam pembayaran retribusi pasar secara non tunai dengan menggali dan mengefektifkan keberadaan potensi-potensi pasar di Kota Denpasar, sesuai dengan misi Perumda Pasar Sewakadarma Kota Denpasar.

Perumda Pasar Sewakadarma Kota Denpasar telah merancang langkah strategis untuk membantu meningkatkan penerimaan e-retribusi dalam mencapai target yang telah ditentukan di Pasar Badung. Langkah-langkah strategis ini didasarkan dengan adanya survey dan kajian yang dilakukan terlebih dahulu, lalu dilakukan penerbitan aturan dari Keputusan Direksi, yang kemudian dibuatkan disebarkan pengumuman terkait strategi yang akan diterapkan kepada pedagang melalui sosialisasi ataupun dalam bentuk surat supaya penyebaran strategi atau upaya yang dilakukan Perumda Pasar Sewakadarma Kota Denpasar diketahui secara merata oleh pedagang.

Dalam perumusan strategi, Perumda Pasar Sewakadarma Kota Denpasar telah menetapkan 4 langkah untuk membantu meningkatkan penerimaan e-retribusi pasar dalam mencapai target yang telah ditentukan di Pasar Badung. Diantaranya yaitu Perumda Pasar Sewakadarma Kota Denpasar melibatkan BPD Bali pada pelaksanaan sosialisasi serta bimbingan teknis yang dilaksanakan terhadap petugas lapangan dan pedagang mengenai pelaksanaan e-retribusi pasar di Pasar Badung, pemberlakuan izin menyewa tempat bagi pedagang di Pasar Badung, penetapan tarif retribusi pasar Badung tahun 2022 hingga tahun 2025 yang terdiri dari pembayaran BOP dan Sewa, publikasi potensi Pasar Badung dan tata letak Pasar Badung di sosial media maupun berupa spanduk di Pasar Badung.

3.2.3 Implementasi Strategi

Tahapan dalam menjalankan strategi yang telah dirancang serta akan menjadi penentu dari keberhasilan mencapai tujuan yang telah ditetapkan. Dalam pelaksanaannya strategi sosialisasi dan bimbingan teknis dilaksanakan di awal penerapan e-retribusi pasar tahun 2021 untuk pedagang dan petugas, kemudian diadakan kembali pada bulan Desember tahun 2024 terkait *Focus Group Discussion* (FGD) dan Bimbingan Teknis *Refreshment* dengan Perumda Pasar Sewakadarma Kota Denpasar dan Bank BPD Bali. Namun sosialisasi dan bimbingan teknis yang hanya dilakukan di awal dan penerapan e-retribusi pasar di Pasar Badung tahun 2021 dan pada bulan Desember Tahun 2024, berdampak pada adanya petugas yang kesulitan dalam menghadapi sistem eror dan gangguan sinyal terjadi pada web e-retribusi, aplikasi e-retribusi maupun mesin edc, biasanya terjadi di akhir bulan. Hal tersebut menghambat penginputan penerimaan e-retribusi pasar dan proses pemungutan maupun penabungan pada e-retribusi pasar di Pasar Badung, selain itu masih terdapat pedagang yang belum memahami alur pelaksanaan e-retribusi terkait ada atau tidaknya saldo pada kartu e-retribusi pasar serta adanya petugas yang belum mahir dalam menjelaskan kembali alur pelaksanaan e-retribusi pasar kepada pedagang.

Strategi pemberlakuan surat izin menyewa tempat bagi pedagang di Pasar Badung, terdapat Satuan Pengawas Intern (SPI) yang menjadi pengawas dalam kelancaran penerimaan retribusi Pasar yang dikelola oleh Perumda Pasar Sewakadarma Kota Denpasar. Walaupun sudah ada pemberlakuan surat izin menyewa beserta kewajiban pedagang untuk membayar BOP dan Sewa serta adanya SPI yang mengeluarkan surat pemanggilan terkait penunggakan pembayaran hingga pencabutan izin sewa tempat, namun masih ditemukan adanya kelolosan dalam pemungutan e-retribusi pasar oleh pedagang yang menimbulkan tunggakan, dimana terdapat pedagang yang menghindari ataupun menunda pembayaran yang dilakukan sehingga menimbulkan tunggakan yang menumpuk karena lewat dari aturan pada surat izin menyewa tempat dan kewajiban pedagang yaitu lebih dari dua bulan.

Strategi penetapan tarif retribusi pasar Badung tahun 2022 hingga tahun 2025 terdiri dari pembayaran BOP dan Sewa, strategi ini telah diketahui pedagang, namun menurut pedagang tarif retribusi yang diberlakukan tidak sesuai dengan yang didapat sedangkan fasilitas yang ditawarkan kurang memadai seperti kebersihan toilet yang kurang dan los yang sempit, serta kondisi pasar yang sepi menyebabkan adanya tunggakan pembayaran oleh pedagang.

Strategi publikasi potensi Pasar Badung dan tata letak Pasar Badung di sosial media maupun berupa spanduk di Pasar Badung. Strategi ini berfokus pada publikasi potensi pasar Badung seperti jenis produk yang dijual serta tata letak pasar Badung dari lantai satu hingga lantai empat di sosial media maupun pada spanduk yang ditempel di Pasar Badung. Diketahui strategi ini belum mengkhusus pada promosi tempat berdagang kosong di sosial media, hingga saat ini los dan kios yang tidak ditempati berjumlah 28 tempat terdiri dari 22 los dan 6 kios, informasi tempat kios atau los yang kosong biasanya disampaikan oleh pedagang langsung ke pedagang lainnya. Sehingga perlu adanya penyebaran informasi melalui sosial media supaya masyarakat mengetahui adanya tempat berjualan yang masih kosong dan disewakan.

Keseluruhan strategi ini bisa dikatakan belum berjalan dengan optimal, hal ini dibuktikan dengan adanya tunggakan pembayaran e-retribusi pasar oleh pedagang pada BOP dan Sewa online hingga tahun 2023 berjumlah Rp.594.724.749.011, hal ini berdampak pada penerimaan e-retribusi pasar yang belum mencapai target retribusi pasar di Pasar Badung.

3.2.4 Evaluasi dan Pengendalian

Penilaian menyeluruh dan pengendalian diterapkan secara terstruktur menjadi fondasi krusial dalam mengukur keberhasilan strategi yang dirumuskan, memastikan bahwa strategi Perumda Pasar Sewakadarma Kota Denpasar dalam pencapaian target penerimaan e-retribusi Pasar Badung selaras dengan rencana yang telah ditetapkan. Berdasarkan pengawasan yang dilakukan oleh Perumda Pasar Sewakadarma Kota Denpasar dengan pegawai atau petugas di Pasar Badung telah dilakukan pengawasan oleh Satuan Pengawas Intern dari Perumda ke Pasar Badung terhadap pedagang e-

retribusi pasar yang menunggak berlarut-larut serta pemantauan yang bisa dilakukan setiap saat pada dashboard atau web portal yang disediakan oleh Bank BPD Bali. Namun dalam pelaksanaannya masih ditemukan ada beberapa petugas yang kurang memahami penyelesaian kendala yang terjadi pada sistem seperti user terblokir karena kesalahan input kode yang seharusnya sudah menjadi ranah Perumda Pasar Sewakadarma Kota Denpasar. Hal ini dapat kembali disosialisasikan terhadap petugas sehingga dapat dilakukan pemahaman petugas terkait kejelasan pembagian tugas dalam sistem e-retribusi pasar.

Perumda Pasar Sewakadarma Kota Denpasar juga telah melakukan proses evaluasi dan pengendalian setiap bulannya pada kinerja SDM yang dihadiri oleh bidang keuangan Perumda dan kepala unit masing-masing pasar yang dikelola oleh Perumda Pasar Sewakadarma Kota Denpasar guna menindaklanjuti penerimaan retribusi pasar dalam mencapai target teribusi setiap pasar melalui strategi yang telah dilaksanakan dan pemberian solusi pada kendala yang dihadapi.

3.3 Hasil Analisis SWOT

Analisis SWOT adalah kerangka kerja perencanaan strategis yang sistematis, berfungsi untuk mengidentifikasi dan mengevaluasi secara komprehensif elemen-elemen internal (kekuatan dan kelemahan) serta eksternal (peluang dan ancaman) yang dapat mempengaruhi pencapaian tujuan lembaga atau organisasi. Proses ini memerlukan peninjauan mendalam terhadap lingkungan internal dan eksternal untuk memahami bagaimana faktor-faktor tersebut berinteraksi dan membentuk strategi organisasi. Matriks SWOT menyajikan visualisasi yang jelas tentang bagaimana suatu organisasi dapat memanfaatkan kekuatan internal untuk meraih peluang eksternal, mengatasi kelemahan internal untuk menghindari ancaman eksternal, atau mengembangkan strategi yang adaptif dalam menghadapi kombinasi faktor-faktor tersebut. Analisis SWOT menjadi alat yang esensial dalam perumusan strategi yang efektif dan relevan.

3.3.1 Identifikasi Lingkungan Eksternal dan Lingkungan Internal

Berdasarkan hasil temuan, pengamatan serta kajian yang dilakukan pada penelitian ini ditemukan beberapa faktor baik secara internal maupun eksternal yang belum teridentifikasi sehingga faktor SWOT yakni kekuatan, kelemahan, peluang, dan ancaman diidentifikasi secara optimal oleh Perumda Pasar Sewakadarma Kota Denpasar. Melalui hasil wawancara, pengamatan dan kajian yang dilakukan terhadap faktor lingkungan internal dan eksternal pada penerapan strategi bidang humas guna meningkatkan penerimaan e-retribusi dalam mencapai target retribusi di Pasar Badung ini terdapat beberapa faktor yakni sebagai berikut.

A. Kekuatan

1. Adanya regulasi atau peraturan yang kuat

Mempunyai otoritas ataupun kewenangan atas pengelolaan pasar rakyat melalui Keputusan Direksi Perusahaan Umum Daerah Pasar Sewakadarma Kota Denpasar Nomor 98 Tahun 2021 Tentang Pemberlakuan Alat Pungut dan Sistem Pungutan Digital (E- Retribusi) yang juga mencakup izin menyewa tempat bagi pedagang dan Perjanjian Kerjasama dengan Bank BPD Bali yaitu *Addendum Perjanjian Kerjasama Antara Perusahaan Umum Daerah Pasar Sewakadarma Dengan PT Bank Pembangunan Daerah Bali Tentang Layanan Penerimaan Pungutan dan Pembayaran Perusahaan Umum Daerah (PERUMDA) Pasar Sewakadarma Kota Denpasar Secara Elektronik dengan Nomor: 06/PERUMDAPS/XII/2021 dan Nomor: 0583/DPS/DJA/2021* perjanjian kerjasama ini juga telah diperbarui menjadi Perjanjian Kerjasama Antara Perusahaan Umum Daerah Pasar Sewakadarma Dengan PT Bank Pembangunan Daerah Bali Tentang Layanan Sistem Elektronik Terhadap Pungutan Yang Ada di Perusahaan Umum Daerah Kota Denpasar dengan Nomor: 11/PERUMDA P.S/XII/2024 dan Nomor: 9911.A/DPS/DJA/2024. Keputusan Direksi dan Perjanjian Kerjasama ini yang melandasi pemungutan retribusi pasar secara non tunai (e-retribusi pasar) kepada pedagang. Kedua regulasi ini memberikan kewenangan yang diperlukan bagi Perumda untuk merencanakan, mengorganisasikan, dan mendukung pelaksanaan e-retribusi pasar melalui strategi yang telah diterapkan. Dengan demikian Perumda Pasar Sewakadarma Kota Denpasar memiliki landasan yang kokoh dalam

pencapaian target penerimaan e-retribusi pasar di Pasar Badung.

2. Ketersediaan Sumber Daya Manusia (SDM) dan sarana prasarana yang memadai dalam penerapan e-retribusi pasar

Ketersediaan sumber daya manusia dan sarana prasarana yang memadai melalui struktur organisasi yang jelas yaitu terdapat 4 pegawai yang bertugas sebagai admin pada website e-retribusi pasar, tiga orang agen penabungan untuk pengisian saldo dan tiga orang petugas pungut di lantai 1 hingga 4. Sarana prasarana yang memadai berupa mesin edc, printer bluetooth, website dan aplikasi e-retribusi serta kartu e-retribusi untuk pedagang. Hal ini mencerminkan keseriusan dan profesionalisme Perumda Pasar Sewakadarma Kota Denpasar dalam menjalankan tugasnya, sehingga mendorong penerimaan e-retribusi pasar dalam mencapai target retribusi pasar Badung.

3. Sosialisasi dan bimbingan teknis kepada petugas dan perwakilan pedagang terkait penerapan e-retribusi pasar

Pelaksanaan Sosialisasi dan bimbingan teknis dilakukan oleh Perumda Pasar Sewakadarma Kota Denpasar dan Bank BPD Bali melibatkan pegawai Perumda Pasar Sewakadarma dan Bank BPD Bali, petugas penerapan e-retribusi pasar Kota Denpasar serta perwakilan pedagang. Dengan melibatkan petugas dan pedagang, kegiatan ini bertujuan untuk lebih memahami pelaksanaan e-retribusi serta strategi yang telah diterapkan dan pembahasan solusi untuk kendala yang dihadapi, sosialisasi dan bimbingan teknis ini telah dilakukan pada tahun 2021 dan tahun 2024.

B. Kelemahan

1. Kurangnya pemahaman petugas maupun pedagang dalam penggunaan e-retribusi pasar dalam hal ini yaitu pembayaran sistem tunggakan pada e-retribusi pasar dan alur pelaksanaan e-retribusi pasar di Pasar Badung.

Terlihat dari adanya petugas admin pengelola website e-retribusi pasar maupun petugas lapangan yang belum mahir dalam memberikan pemahaman terkait pembayaran tunggakan pada sistem e-retribusi pasar dan alur pelaksanaan e-retribusi pasar di Pasar Badung yang menimbulkan kurangnya pemahaman pedagang ketika ingin membayarkan tunggakannya. Hal ini juga menjadi penyebab pedagang enggan membayar tunggakan sehingga tunggakan menumpuk dan kurangnya pemahaman alur pelaksanaan e-retribusi pasar seperti pengisian saldo pada kartu e-retribusi, terisi atau tidaknya saldo pada kartu tersebut. Selain itu juga adanya keinginan atau pemikiran pedagang yang lebih memilih kembali pada sistem manual yang dirasa lebih mudah dipahami dibanding sistem e-retribusi pasar. Sehingga perlu adanya evaluasi melalui pendekatan intensif untuk memastikan pemahaman yang mendalam antar petugas dan pedagang mengenai pelaksanaan e-retribusi pasar dan strategi yang telah diterapkan.

2. Kurangnya koordinasi antara petugas agen dan petugas pungut e-retribusi pasar di lapangan saat penerapan e-retribusi pasar di Pasar Badung

Terlihat menjadi penghambat optimalisasi penggunaan e-retribusi pasar. Hal ini disebabkan oleh terdapat perbedaan antara saldo yang seharusnya dan yang tercatat akibat petugas pungut yang memotong saldo lebih awal sebelum agen melakukan penabungan (*top-up*). Hal ini menyebabkan ketidakakuratan dalam data yang tercatat. Perumda Pasar Sewakadarma Kota Denpasar memiliki tanggungjawab krusial untuk secara signifikan meningkatkan kualitas kualitas sosialisasi dan bimbingan teknis yang ditujukan kepada petugas di lapangan, sehingga mereka dapat memahami pentingnya koordinasi yang tepat dalam pelaksanaan e-retribusi pasar.

3. Gangguan sinyal dan sistem eror saat pemungutan e-retribusi pasar dan penginputan data setoran e-retribusi pasar

Perumda Pasar Sewakadarma Kota Denpasar dihadapkan pada hambatan gangguan sinyal ini menyebabkan kerugian yang menjadi kelemahan seperti terjadinya eror atau *loading* pada saat pelaksanaan e-retribusi pasar yang menyebabkan proses pemungutan atau penabungan tertunda.

Website e-retribusi pasar juga kerap mengalami eror atau *loading* pada saat penginputan data setoran yang biasanya terjadi di akhir bulan, menimbulkan keterlambatan dalam proses penginputan data setoran yang menyebabkan penerimaan pendapatan e-retribusi pasar belum mencapai target. Sistem eror ini terkadang berimbas pada perbedaan isi saldo yang dialami oleh pedagang yang kemudian menimbulkan penurunan kepercayaan oleh pedagang dengan tidak membayar retribusi pasar saat pemungutan e-retribusi oleh petugas pungut sehingga terjadi penunggakan. Sehingga Perumda Pasar Sewakadarma Kota Denpasar harus mencari solusi yang tepat untuk menangani kelemahan gangguan signal dan error pada website, aplikasi e-retribusi maupun mesin EDC guna mendukung kelancaran penerimaan e-retribusi pasar dalam mencapai target retribusi pasar.

C. Peluang

1. Pasar Badung berada pada lokasi strategis

Dengan letak Pasar Badung yang strategis dan jumlah penduduk kota Denpasar yang padat serta jumlah pedagang yang banyak di Pasar Badung menjadi peluang yang dimiliki oleh Pasar Badung dalam mengundang minat belanja pembeli untuk berkunjung ke Pasar Badung, sehingga dapat menambah pendapatan pedagang serta pedagang dapat melakukan pembayaran e-retribusi pasar dengan tepat waktu. Selain itu dapat mendukung masyarakat yang ingin membuka peluang usaha di Pasar Badung. Dengan demikian, pendapatan penerimaan e-retribusi di Pasar Badung dapat meningkat hingga mencapai target.

2. Memiliki cakupan atau radius dalam menciptakan peluang baru penerapan e-retribusi pada los kuliner di luar gedung Pasar Badung

Menerapkan e-retribusi pasar pada los kuliner yang berada di luar gedung Pasar Badung yang awalnya manual menjadi non tunai (e-retribusi pasar). Hingga saat ini sudah terdapat 132 potensi di los kuliner yang menggunakan e-retribusi dari bulan Januari tahun 2025 dan dilanjutkan secara bertahap dimana hal tersebut sudah menjadi peluang usaha bagi pedagang sehingga penerimaan e-retribusi pasar dapat meningkat dan membantu pencapaian target retribusi pasar di Pasar Badung..

3. Penerimaan pedagang pada perubahan sistem pembayaran retribusi pasar

Peluang dari segi penerimaan pedagang yang menerima perubahan sistem pembayaran retribusi pasar dengan adanya fitur penabungan, menumbuhkan kebiasaan menabung di Pasar dan pemberian struk pembayaran sebagai bukti transaksi yang sah. Pembayaran e-retribusi ini juga harus dijelaskan kembali secara merata kepada pedagang dari tujuan, kelebihan maupun tata caranya pembayaran e-retribusi supaya pedagang maupun petugas bisa saling memahami alur pembayarannya.

D. Ancaman

1. Banyaknya toko sembako, toko pakaian, toko alat rumah tangga yang lebih mudah dijangkau oleh masyarakat di sekitar Pasar Badung serta masyarakat yang beralih ke belanja *online*

Ancaman eksternal banyaknya toko sembako, toko pakaian, toko alat rumah tangga yang lebih mudah dijangkau oleh masyarakat di sekitar Pasar Badung serta masyarakat yang beralih ke belanja *online* menjadi pesaing berat bagi Pasar Badung. Hal ini berpengaruh pada kedatangan pembeli ke Pasar Badung. Maraknya toko sembako, toko pakaian, toko alat rumah tangga yang berada di sekitar Pasar Badung juga berdampak pada kondisi pasar yang sepi, terutama pada lantai 3 dan 4. Hal ini diperkuat dengan pedagang yang mengalami keresahan karena banyaknya toko yang serupa di sekitar lokasi Pasar Badung. Hal ini menyebabkan pedagang pakaian/busana adat mengalami penurunan pendapatan, karena pembeli harus menuju ke lantai 3 atau 4, belum lagi dihadapi dengan eskalator yang terkadang mati, sedangkan pesaing mereka cukup banyak dengan akses yang lebih mudah. Ini menyebabkan kemungkinan lainnya yang muncul seperti banyaknya toko-toko yang tutup atau beralih ke tempat yang lain. Selain itu daya beli masyarakat tidak seramai dulu, masyarakat sudah mulai beralih ke belanja online yang dianggap lebih murah. Ancaman ini menimbulkan adanya persaingan yang berdampak pada penghasilan pedagang yang menurun.

2. Kondisi pasar sepi dan penyewa lapak yang tidak berjualan

Kondisi pasar yang sepi menyebabkan adanya penundaan pembayaran retribusi pasar karena belum dilakukannya penabungan oleh pedagang melalui petugas agen yang menimbulkan tunggakan pembayaran ketika proses pemungutan berlangsung oleh petugas pungut, sehingga mempengaruhi pendapatan dari e-retribusi Pasar Badung dalam pembayaran retribusi harian maupun sewa yang dapat mengancam pencapaian target penerimaan e-retribusi Pasar Badung

3. Kurangnya kesadaran pedagang selaku wajib retribusi untuk melakukan penabungan pada kartu e-retribusi pasar.

Adanya pedagang yang menganggap mereka sudah melakukan penabungan untuk pembayaran e-retribusi pasar, meskipun kenyataannya mereka belum melakukan pembayaran secara rutin, sehingga diperlukan pengecekan rekening koran ke BPD untuk meyakinkan pedagang. Hal ini menyebabkan adanya penundaan pembayaran yang mempengaruhi pendapatan dari e-retribusi Pasar Badung. Sehingga Perumda Pasar Sewakadarma Kota Denpasar perlu berupaya keras untuk melakukan pendekatan intensif kepada pedagang dalam kewajibannya melakukan penabungan sebelum pemungutan e-retribusi sesuai peraturan yang tertera pada surat izin menyewa tempat bagi pedagang dan sesuai dengan tarif retribusi pasar yang diberlakukan.

3.3.2 Perumusan Strategi dan Program/Kegiatan

Melalui analisis komprehensif terhadap lingkungan internal dan eksternal organisasi, serangkaian strategi alternatif dapat diformulasikan sebagai respons adaptif terhadap dinamika yang ada. Analisis ini memanfaatkan matriks strategis

sebagai alat bantu untuk mengorganisasikan faktor-faktor kunci yang mempengaruhi kinerja organisasi. Matriks ini berfungsi untuk memvisualisasikan

secara sistematis bagaimana kekuatan internal dapat dimaksimalkan untuk memanfaatkan peluang eksternal, serta meminimalkan dampak kelemahan internal dan mengatasi ancaman eksternal

Tabel 2. Matriks SWOT

IFAS	<i>Strength (S)</i>	<i>Weakness (W)</i>
EFAS	1. Adanya regulasi yang kuat 2. Ketersediaan Sumber Daya Manusia (SDM) dan sarana prasarana yang memadai dalam penerapan e-retribusi pasar 3. Sosialisasi dan bimbingan teknis kepada petugas dan perwakilan pedagang terkait penerapan e-retribusi pasar	1. Kurangnya pemahaman petugas maupun pedagang dalam penggunaan e-retribusi pasar dalam hal ini yaitu pembayaran sistem tunggakan pada e-retribusi pasar dan alur pelaksanaan e-retribusi pasar di Pasar Badung. 2. Kurangnya koordinasi antara petugas agen dan petugas pungut e-retribusi pasar di lapangan saat penerapan e-retribusi pasar di Pasar Badung 3. Gangguan sinyal dan sistem eror saat pemungutan e-retribusi pasar dan penginputan data setoran e-retribusi pasar
	Strategi SO	Strategi WO
	1. Memanfaatkan Regulasi yang	

Opportunities (O) 1. Pasar Badung berada pada lokasi strategis 2. Memiliki cakupan atau radius dalam menciptakan peluang baru penerapan e-retribusi pada los kuliner di luar gedung Pasar Badung 3. Penerimaan pedagang pada perubahan sistem pembayaran retribusi pasar	ada untuk penguatan penerapan e-retribusi pasar pada los kuliner di luar gedung pasar Badung 2. Memanfaatkan Ketersediaan Sumber Daya Manusia dan Sarana Prasarana yang memadai Untuk Meningkatkan penerimaan Pedagang terhadap sistem e-retribusi pasar melalui Optimalisasi Sosialisasi dan bimbingan Teknis secara sirkuler 3. Menekankan pentingnya sosialisasi dan bimbingan teknis pada penerapan e-retribusi pasar dengan memanfaatkan lokasi strategis Pasar Badung.	1. Meningkatkan Pemahaman Petugas melalui pelatihan Intensif tentang Sistem E-Retribusi untuk mempertahankan penerimaan pedagang. 2. Meningkatkan koordinasi dan komunikasi dalam pembagian tugas pelaksanaan e-retribusi pasar dengan memanfaatkan Los Kuliner baru di Pasar Badung 3. Meningkatkan pemeliharaan sistem untuk mengatasi gangguan sinyal dan sistem eror melalui kerjasama teknologi dengan ahlinya.
Threats (T) 1. Banyaknya toko sembako, toko pakaian, toko alat rumah tangga yang lebih mudah dijangkau oleh masyarakat di sekitar Pasar Badung serta masyarakat yang beralih ke belanja online 2. Kondisi pasar sepi dan penyewa lapak yang tidak berjualan 3. Kurangnya kesadaran pedagang selaku wajib retribusi untuk melakukan penabungan pada kartu e-retribusi pasar.	Strategi ST 1. Mengoptimalkan regulasi yang ada untuk mengatasi kurangnya kesadaran menabung pada pedagang melalui melalui penyuluhan terhadap pedagang akan hak dan kewajibannya 2. Mengandalkan SDM yang kompeten untuk mengatasi daya saing toko-toko disekitaran Pasar Badung dan maraknya belanja online melalui promosi sosial media secara masif dan spesifik 3. Menekankan edukasi dan pendampingan intensif kepada pedagang untuk meningkatkan aktivitas pasar dan kepatuhan retribusi.	Strategi WT 1. Melakukan Sosialisasi dan Edukasi Menabung Retribusi sehingga dapat meminimalisir Pedagang yang tidak membayar retribusi pasar 2. Meningkatkan koordinasi lapangan dan intensitas pengawasan dapat membantu mengoptimalkan penggunaan lapak, mendorong pedagang yang aktif, dan mengurangi penyewa yang tidak produktif 3. Peningkatan stabilitas jaringan guna menciptakan pelayanan pasar yang lebih baik.

Sumber: Diolah oleh Penulis

Berdasarkan dari analisis Matriks SWOT, teridentifikasi delapan strategi yang terbagi menjadi SO, WO, ST, dan WT. Beberapa strategi alternatif ini akan diimplementasikan untuk meningkatkan efektivitas kinerja Perumda Pasar Sewakadarma Kota Denpasar. Adapun 12 (dua belas) strategi yakni sebagai berikut:

1. Strategi SO

- a. Memanfaatkan Regulasi yang ada untuk penguatan penerapan e-retribusi pasar pada los kuliner di luar gedung pasar Badung

Memanfaatkan dukungan regulasi yang kuat (Keputusan Direksi, izin usaha dan Perjanjian Kerjasama dengan Bank) untuk penguatan implementasi e-retribusi pasar yang telah berjalan sejak Januari 2025 di los kuliner luar gedung pasar Badung. Pendekatan yang digunakan menitikberatkan pada edukasi

personal kepada pedagang serta pelaksanaan simulasi langsung, guna mempercepat proses adaptasi terhadap sistem e-retribusi yang diterapkan. Meskipun e-retribusi ini sudah berlangsung pada los kuliner di luar gedung Pasar Badung secara bertahap dari Bulan Januari tahun 2025, pendekatan edukatif tetap penting untuk memastikan pemahaman dan penerimaan pedagang berjalan secara merata. Upaya ini bertujuan mengoptimalkan pelaksanaan yang sudah ada agar lebih efektif dan berdampak positif terhadap peningkatan penerimaan e-retribusi pasar di Pasar Badung.

- b. Memanfaatkan Ketersediaan Sumber Daya Manusia dan Sarana Prasarana yang memadai Untuk Meningkatkan penerimaan Pedagang terhadap sistem e-retribusi pasar melalui Optimalisasi Sosialisasi dan bimbingan Teknis secara sirkuler

Dengan memanfaatkan ketersediaan sumber daya manusia (SDM) dan sarana prasarana yang memadai di Pasar Badung. Perumda Pasar Sewakadarma Kota Denpasar, Bank BPD Bali, dan pengelola pasar Badung dapat memberikan sosialisasi dan bimbingan teknis kepada petugas dan pedagang secara sirkuler tentang pelaksanaan sistem e-retribusi yang lebih mendalam, seperti pemahaman alur pelaksanaan e-retribusi pasar dan pembayaran tunggakan yang menggunakan sistem e-retribusi pasar. Ini dapat mencakup pelatihan intensif saat mereka menggunakan sistem e-retribusi pasar yang kerap mengalami gangguan sinyal maupun sistem eror pada aplikasi, website e-retribusi dan mesin edc. SDM yang memiliki pemahaman yang baik tentang sistem e-retribusi akan lebih mampu menjelaskan manfaat serta cara kerja sistem kepada pedagang dengan lebih baik, sehingga meningkatkan pemahaman dan kepercayaan mereka. Sosialisasi dan Bimbingan teknis secara sirkuler ini penting agar baik pedagang maupun petugas merasa nyaman dan percaya diri dalam menggunakan teknologi baru.

- c. Menekankan pentingnya sosialisasi dan bimbingan teknis pada penerapan e-retribusi pasar dengan memanfaatkan lokasi strategis Pasar Badung

Kombinasi sosialisasi dan bimbingan teknis pada penerapan e-retribusi pasar terhadap petugas dan pedagang dengan memanfaatkan lokasi strategis Pasar Badung. Pasar Badung yang memiliki jumlah pedagang terbanyak di Kota Denpasar sekaligus berada di pusat perekonomian Kota Denpasar dapat menarik lebih banyak pedagang di Pasar Badung maupun pembeli untuk mendukung kelancaran penerapan e-retribusi pasar. Strategi ini dapat menekankan potensi pasar Badung secara keseluruhan.

2. Strategi WO

- a. Meningkatkan Pemahaman Petugas melalui pelatihan Intensif tentang Sistem E-Retribusi untuk mempertahankan penerimaan pedagang

Untuk mengatasi kurangnya pemahaman petugas, diadakan pelatihan intensif kepada petugas yang berfokus pada sistem pembayaran tunggakan pada e-retribusi supaya data tunggakan pedagang dapat terakumulasi dengan baik dan pemberian kepada pedagang supaya memahami sistem pembayaran tunggakan pada e-retribusi pasar dan melakukan pembayaran tunggakan yang seharusnya serta pelatihan intensif yang berfokus pada alur pelaksanaan e-retribusi pasar yang berfokus pada pengisian saldo pada kartu e-retribusi pasar untuk menghindari kebingungan yang dialami pedagang terkait ada atau tidaknya saldo pada kartu penabungan yang seharusnya dapat dijelaskan bahwa sudah ada pada struk pembayaran yang didapat. Pelatihan ini memanfaatkan peluang penerimaan pedagang yang positif terhadap sistem baru sehingga dapat meningkatkan kepercayaan pedagang terhadap sistem e-retribusi pasar dan mengupayakan petugas supaya kompeten

- b. Meningkatkan koordinasi dan komunikasi dalam pembagian tugas pelaksanaan e-retribusi pasar dengan memanfaatkan Los Kuliner baru di Pasar Badung

Penerapan e-retribusi pasar pada los kuliner baru yang berlokasi di luar gedung Pasar Badung masih terus dilakukan secara bertahap sejak Januari 2025. Mengingat sistem ini telah berjalan, penyempurnaan teknis pelaksanaan di lapangan perlu dilakukan. Salah satu kelemahan utama yang

ditemukan adalah kurangnya koordinasi antara agen penabung dan petugas pemungut, yang menyebabkan ketidaksesuaian data saldo dimana adanya petugas yang memungut terlebih dahulu sebelum agen melakukan penabungan. Permasalahan ini terjadi di los dan kios di dalam gedung Pasar Badung. Dengan adanya los kuliner baru, dapat dilakukan pemanfaatan untuk meminimalisir kurangnya koordinasi antar petugas dengan koordinasi secara internal supaya tidak terjadi hal yang sama pada los kuliner baru dan menjadi pembelajaran pada proses penabungan dan pemungutan e-retribusi pasar terkait perbedaan isi saldo baik di los kios dalam gedung maupun los kuliner di luar gedung Pasar Badung. Perlu dilakukan pengecekan ulang bersama antara petugas pemungut dan agen penabung setiap selesai proses pemungutan dan penabungan. Langkah ini penting untuk memastikan sinkronisasi data dan validitas data supaya relevan serta memperkuat sistem agar lebih tertib, terintegrasi, dan berkelanjutan.

- c. Meningkatkan pemeliharaan sistem untuk mengatasi gangguan sinyal dan sistem eror melalui kerjasama teknologi dengan ahlinya.

Peluang lokasi strategis Pasar Badung dapat dimaksimalkan dengan mengoptimalkan sistem yang sudah ada, meskipun gangguan sinyal dan sistem eror saat pemungutan e-retribusi pasar dan penginputan data setoran e-retribusi pasar kerap terjadi terutama di akhir bulan menjadi tantangan. Lokasi pasar yang ramai dan terbuka memberikan potensi untuk menarik lebih banyak pengunjung, tetapi juga meningkatkan risiko gangguan pada jaringan yang digunakan pada sistem e-retribusi. Selain itu volume transaksi yang tinggi di akhir bulan, banyak pedagang yang melakukan pembayaran retribusi secara bersamaan dari berbagai pasar yang menggunakan e-retribusi pasar sehingga meningkatkan pemeliharaan sistem pada website, aplikasi e-retribusi dan mesin edc bertujuan mengatasi gangguan sinyal dan sistem eror melalui kerjasama teknologi dengan yang ahli di bidangnya sangat diperlukan oleh Perumda Pasar Sewakadarma Kota Denpasar dan Bank BPD Bali.

3. Strategi ST

- a. Mengoptimalkan regulasi yang ada untuk mengatasi kurangnya kesadaran menabung pada pedagang melalui penyuluhan terhadap pedagang akan hak dan kewajibannya

Strategi ini mengoptimalkan regulasi yang ada seperti Keputusan Direksi, perjanjian kerjasama dengan Bank BPD Bali maupun surat izin menyewa tempat bagi pedagang untuk menghadapi ancaman kurangnya kesadaran menabung saldo e-retribusi oleh pedagang sehingga terjadi penundaan pembayaran yang menyebabkan penunggakan pembayaran retribusi pasar. Optimalisasi regulasi yang ada dengan diperkuat isinya agar menjadi alat hukum yang efektif dalam mendorong kepatuhan pembayaran retribusi pasar oleh pedagang serta dilakukan penyuluhan secara intensif akan hak dan kewajiban pedagang dengan memberikan informasi yang jelas dan benar kepada pedagang akan menumbuhkan kesadaran pedagang terhadap kewajiban menabung saldo e-retribusi pasar dan membayar retribusi pasar sehingga dapat mengurangi tunggakan pembayaran retribusi pasar oleh pedagang. Pendekatan ini menyeimbangkan pembinaan dan penegakan aturan yang berlaku.

- b. Mengandalkan SDM yang kompeten untuk mengatasi daya saing toko-toko disekitaran Pasar Badung dan maraknya belanja online melalui promosi sosial media secara masif dan spesifik

Mengandalkan kekuatan sdm yang kompeten untuk menggunakan sarana digital yang sudah tersedia, strategi ini fokus mengatasi ancaman pasar sepi dan persaingan dengan toko-toko disekitaran Pasar Badung maupun belanja online. Promosi dilakukan secara masif dan spesifik melalui sosial media yang dimiliki Perumda Pasar Sewakadarma Kota Denpasar dengan menyebarkan penjualan produk-produk di Pasar Badung serta menargetkan kios dan los yang masih kosong khususnya di lantai 3 dan 4 menggunakan visualisasi digital serta testimoni pedagang aktif untuk menarik calon penyewa atau pedagang lokal. Hal ini bertujuan menarik pedagang lokal mengisi kios atau los yang masih kosong dan meningkatkan kunjungan masyarakat ke Pasar Badung di setiap lantai, khususnya lantai 3 dan 4. Diharapkannya alternatif strategi ini dapat juga dibarengi dengan perbaikan dan pembangunan pasar yang bersih, aman, serta perawatan pada eskalator supaya dapat beroperasi dengan baik menjadikan pedagang tidak terpengaruh adanya daya saing toko-toko disekitaran pasar Badung dan maraknya

belanja online. Hal ini juga dapat mendukung kunjungan masyarakat ke Pasar Badung.

- c. Menekankan edukasi dan pendampingan intensif kepada pedagang untuk meningkatkan aktivitas pasar dan kepatuhan retribusi.

Memanfaatkan kekuatan sosialisasi dan bimbingan teknis kepada petugas dan perwakilan pedagang untuk mengatasi ancaman pasar yang sepi dan banyak penyewa lapak yang tidak berjualan. Dengan pendekatan edukasi dan pendampingan intensif kepada pedagang melalui petugas lapangan diharapkan pedagang lebih memahami kewajiban dan manfaat penerapan e-retribusi pasar, sekaligus termotivasi untuk aktif berjualan sehingga dapat meningkatkan aktivitas pasar.

4. Strategi WT

- a. Melakukan Sosialisasi dan Edukasi Menabung Retribusi sehingga dapat meminimalisir Pedagang yang tidak membayar retribusi pasar

Dikarenakan petugas dan pedagang masih kurang memahami sistem e-retribusi terutama soal pembayaran tunggakan serta rendahnya kesadaran pedagang untuk menabung di kartu e-retribusi, maka perlu dilakukan sosialisasi dan edukasi secara berkala. Edukasi ini harus menekankan pentingnya menabung saldo agar bisa melakukan pembayaran, terutama untuk mencegah ancaman dari kondisi pasar sepi dan penyewa lapak yang tidak berjualan. Strategi ini juga akan dimanfaatkan dengan penyesuaian tarif retribusi dengan skema fleksibel yang berguna meningkatkan kepatuhan pedagang, sehingga penerimaan e-retribusi lebih stabil. Dengan edukasi rutin, pedagang akan lebih disiplin menabung saldo di kartu e-retribusi dan membayar e-retribusi pasar sesuai dengan tarif retribusi pasar secara bertahap

- b. Meningkatkan koordinasi lapangan dan intensitas pengawasan dapat membantu mengoptimalkan penggunaan lapak, mendorong pedagang yang aktif, dan mengurangi penyewa yang tidak produktif

Dengan memperbaiki koordinasi lapangan antara petugas agen dengan petugas pungut mengenai pelaksanaan e-retribusi pasar, baik itu melalui sinkronisasi data supaya data relevan dapat juga dibarengi dengan meningkatkan pengawasan terhadap penyewa lapak yang tidak berjualan bisa lebih intensif dan terarah, melalui pemantauan pedagang atau toko aktif dan non aktif di Pasar Badung. Hal ini juga dapat berpotensi memastikan bahwa lapak-lapak yang disewakan benar-benar digunakan secara maksimal. Lapak yang kosong atau tidak digunakan dapat segera diidentifikasi dan dialokasikan kembali kepada pedagang yang membutuhkan. Hal ini juga menjadikan peningkatan aktivitas pasar dan mengurangi kesan kondisi pasar yang sepi.

- c. Peningkatan stabilitas jaringan guna menciptakan pelayanan pasar yang lebih baik.

Meningkatkan kerjasama dengan operator telekomunikasi dan ahli IT untuk memasang antena eksternal atau repeater sinyal guna memperkuat jaringan sinyal yang dapat mencegah keterlambatan proses penginputan data setoran e-retribusi pasar maupun saat pemungutan e-retribusi pasar berlangsung kepada pedagang. Percepatan tanggapan melalui kerjasama dengan operator telekomunikasi dan ahli IT antara Perumda Pasar Sewakadarma Kota Denpasar dengan BPD Bali serta dilakukannya pemeliharaan rutin terhadap sistem e-retribusi diharapkan dapat mempercepat proses komunikasi dalam setiap permasalahan agar langsung ditindaklanjuti. Pelayanan pasar yang lebih baik akan menciptakan lingkungan pasar yang nyaman, aman dan tertib agar masyarakat tetap memilih belanja di Pasar Badung dibanding toko lain maupun belanja online. Sehingga pedagang dapat meningkatkan pendapatannya dan dapat membayar e-retribusi pasar sesuai dengan kewajibannya sebagai wajib retribusi.

3.4 Rekomendasi

Strategi-strategi ini dirancang untuk memaksimalkan kekuatan internal, memanfaatkan peluang eksternal, meminimalkan kelemahan internal, serta mengatasi ancaman eksternal yang mungkin timbul, sehingga mampu meningkatkan penerimaan e-retribusi pasar dalam mencapai target retribusi

pasar di Pasar Badung sebagai berikut.

1. Strategi yang menggunakan kekuatan untuk memanfaatkan peluang (SO) Memanfaatkan Ketersediaan Sumber Daya Manusia dan Sarana Prasarana yang memadai Untuk Meningkatkan penerimaan Pedagang terhadap sistem e-retribusi pasar melalui Optimalisasi Sosialisasi dan bimbingan Teknis secara sirkuler. Pemanfaatan ketersediaan sumber daya manusia (SDM) dan sarana prasarana yang memadai dalam penerapan e-retribusi di Pasar Badung. Perumda Pasar Sewakadarma Kota Denpasar, Bank BPD Bali, dan pengelola pasar Badung dapat memberikan sosialisasi dan bimbingan teknis kepada petugas dan pedagang secara sirkuler tentang pelaksanaan sistem e-retribusi yang lebih mendalam, seperti pemahaman alur pelaksanaan e-retribusi pasar dan pembayaran tunggakan yang menggunakan sistem e-retribusi pasar. Ini dapat mencakup pelatihan atau bantuan langsung saat mereka menggunakan sistem e-retribusi pasar. Optimalisasi sosialisasi dan bimbingan teknis ini juga menyasar pada pelatihan intensif kepada petugas dalam menghadapi gangguan sinyal dan sistem eror pada aplikasi website e-retribusi dan mesin edc, hal ini dilakukan untuk mencegah keterlambatan penginputan data setoran penerimaan e-retribusi pasar dan pemungutan e-retribusi pasar yang biasanya terjadi di akhir bulan. SDM yang memiliki pemahaman yang baik tentang sistem e-retribusi akan lebih mampu menjelaskan manfaat serta cara kerja sistem kepada pedagang dengan lebih baik, sehingga meningkatkan kepercayaan pedagang dan kompetensi petugas dalam pelaksanaan e-retribusi pasar di Pasar Badung. Strategi Optimalisasi Sosialisasi dan Bimbingan Teknis kepada petugas dan pedagang mengenai penerapan e-retribusi di Pasar Badung secara sirkuler ini relevan untuk meningkatkan penerimaan e-retribusi pasar dalam mencapai target yang telah ditentukan karena dapat menambah kepercayaan pedagang untuk menggunakan e-retribusi pasar dalam pembayaran retribusi pasar yang dapat meningkatkan penerimaan e-retribusi pasar di Pasar Badung untuk mencapai target yang telah ditentukan. Surat izin menyewa dan kelolosan e-ret
2. Strategi yang meminimalkan kelemahan dengan memanfaatkan peluang (WO), Meningkatkan koordinasi dan komunikasi dalam pembagian tugas pelaksanaan e-retribusi pasar dengan memanfaatkan Los Kuliner baru di Pasar Badung. Penerapan e-retribusi pasar pada los kuliner baru yang berlokasi di luar gedung Pasar Badung masih terus dilakukan secara bertahap sejak Januari 2025. Salah satu kelemahan utama yang ditemukan adalah kurangnya koordinasi antara agen penabung dan petugas pemungut, yang menyebabkan ketidaksesuaian data saldo dimana adanya petugas yang memungut terlebih dahulu sebelum agen melakukan penabungan. Permasalahan ini terjadi di los dan kios di dalam gedung Pasar Badung. Dengan adanya los kuliner baru, dapat dilakukan pemanfaatan untuk meminimalisir kurangnya koordinasi antar petugas, supaya tidak terjadi hal yang sama pada los kuliner baru dan menjadi pembelajaran pada proses penabungan dan pemungutan e-retribusi pasar terkait perbedaan isi saldo baik di los kios dalam gedung maupun los kuliner di luar gedung Pasar Badung. Perlu dilakukan pengecekan ulang bersama antara petugas pemungut dan agen penabung setiap selesai proses pemungutan dan penabungan seperti peremajaan dan validitas data pedagang atau obyek retribusi yang dilakukan oleh kedua pihak secara terpisah. Langkah ini penting untuk memastikan validitas data serta memperkuat sistem agar lebih tertib, terintegrasi, dan berkelanjutan
3. Strategi yang menggunakan kekuatan untuk mengatasi ancaman yang muncul (ST), Mengandalkan SDM yang kompeten untuk mengatasi daya saing toko-toko disekitaran Pasar Badung dan maraknya belanja online melalui promosi sosial media secara masif dan spesifik. Promosi dilakukan secara masif dan spesifik melalui sosial media yang dimiliki Perumda Pasar Sewakadarma Kota Denpasar dengan menyebarkan penjualan produk-produk di Pasar Badung serta menargetkan kios dan los yang masih kosong khususnya di lantai 3 dan 4 menggunakan visualisasi digital serta testimoni pedagang aktif untuk menarik calon penyewa atau pedagang lokal. Hal ini bertujuan menarik pedagang lokal mengisi kios atau los yang masih kosong dan meningkatkan kunjungan masyarakat ke Pasar Badung di setiap lantai, khususnya lantai 3 dan 4. Alternatif strategi ini dapat juga harus dibarengi dengan perbaikan dan pembangunan pasar yang bersih, aman, serta peningkatan kualitas fasilitas pasar supaya dapat beroperasi dengan baik dan menjadikan pedagang tidak terpengaruh adanya daya saing toko-toko disekitaran pasar Badung

dan maraknya belanja online. Hal ini juga dapat mendukung minat kunjungan masyarakat ke Pasar Badung, sehingga pendapatan pedagang bertambah dan dapat membayar retribusi pasar yang berdampak pada penerimaan e-retribusi pasar meningkat dan mencapai target retribusi pasar Badung.

4. Strategi yang meminimalkan kelemahan untuk mengatasi ancaman yang muncul (WT), Melakukan Sosialisasi Berkala dan Edukasi Menabung Retribusi untuk meminimalisir pedagang yang tidak membayar retribusi pasar paling efektif dalam meningkatkan penerimaan e-retribusi pasar karena langsung menyasar masalah utama yaitu rendahnya pemahaman dan kesadaran pedagang dalam sistem pembayaran. Strategi ini juga dimanfaatkan dengan penyesuaian tarif retribusi skema fleksibel untuk meningkatkan kepatuhan pedagang, sehingga penerimaan e-retribusi lebih stabil. Secara berkala dijelaskan rinci tentang mematuhi kewajiban membayarkan retribusi pasar sesuai dengan besarnya tarif retribusi pasar berdasarkan aturan yang berlaku. Dengan edukasi rutin, pedagang akan lebih disiplin menabung saldo di kartu e-retribusi dan membayar e-retribusi pasar sesuai dengan tarif retribusi pasar secara bertahap, sehingga pembayaran tidak terjadi kelolosan dalam pemungutan e-retribusi pasar atau penundaan pembayaran serta tunggakan pedagang bisa ditekan. Hal ini berdampak langsung pada kelancaran aliran penerimaan e-retribusi pasar dan membantu pencapaian target retribusi pasar Badung.

IV. Kesimpulan dan Saran

Kesimpulan

Beranjak dari hasil analisis temuan dan analisis SWOT yang dilakukan yang berasal dari observasi, wawancara serta studi literatur mengenai Strategi Perumda Pasar Sewakadarma Kota Denpasar dalam Mencapai Target Penerimaan E-Retribusi Pasar di Pasar Badung dapat ditarik kesimpulan bahwa secara keseluruhan strategi yang dirancang telah berjalan namun belum dilaksanakan secara sirkuler atau maksimal, di antara nya sebagai berikut:

1. Pada Indikator Pengamatan Lingkungan

Perumda Pasar Sewakadarma Kota Denpasar secara proaktif dalam melakukan pengamatan lingkungan dengan melakukan peninjauan lingkungan sebelum penerapan e-retribusi pasar Badung yang mencakup identifikasi faktor internal dan eksternal seperti penggalan informasi ketersediaan pedagang, keunggulan e-retribusi pasar, kelemahan, peluang dan ancaman yang dimiliki dalam penerapan e-retribusi pasar. Pengamatan yang dilakukan memberikan dasar yang kuat untuk merumuskan strategi yang relevan.

2. Pada Indikator Perumusan Strategi

Berdasarkan hasil analisis data yang diperoleh, perumusan strategi telah dipenuhi dengan adanya kesepahaman terkait dengan tujuan e-retribusi Pasar Badung. Perumda Pasar Sewakadarma Kota Denpasar merumuskan 4 langkah yaitu sosialisasi dan bimbingan teknis pada petugas dan pedagang dalam penerapan e-retribusi pasar, pemberlakuan izin menyewa pedagang, penetapan tarif retribusi Pasar BOP dan Sewa, publikasi potensi Pasar Badung lewat sosial media dan spanduk di Pasar Badung.

3. Pada Indikator Implementasi Strategi

Implementasi strategi ini telah dilaksanakan namun belum maksimal. Terlihat dari sosialisasi dan bimbingan teknis yang belum dilakukan secara berkala sehingga menimbulkan ketidaksesuaian dan ketidakpahaman dalam penerapan e-retribusi di Pasar Badung. Adanya kelolosan dalam pemungutan e-retribusi oleh pedagang yang menimbulkan tunggakan, kurangnya perhatian terhadap wajib retribusi yang terlihat pada fasilitas pasar yang belum memadai yang berpengaruh pada tarif retribusi yang diberlakukan, serta tempat berjualan di Pasar Badung yang kosong belum secara khusus di promosikan lewat sosial media. Kurang optimalnya penerapan strategi berpengaruh pada penerimaan e-retribusi pasar Badung, hal ini dibuktikan dengan jumlah tunggakan pembayaran retribusi pasar

Badung hingga 2023 berjumlah Rp.594.724.749.011, tentunya berdampak pada penerimaan e-retribusi pasar yang belum mencapai target retribusi pasar di Pasar Badung.

4. Pada Indikator Evaluasi dan Pengendalian

Indikator Evaluasi dan Pengendalian sudah dilaksanakan namun belum maksimal, hal ini disebabkan oleh masih ditemukan ada beberapa petugas yang kurang memahami penyelesaian kendala yang terjadi pada sistem seperti user terblokir karena kesalahan input kode yang seharusnya sudah menjadi ranah Perumda Pasar Sewakadarma Kota Denpasar. Perumda Pasar Sewakadarma Kota Denpasar telah melakukan evaluasi setiap bulannya mengenai pelaksanaan e-retribusi serta strategi yang telah dilaksanakan guna menindaklanjuti pencapaian penerimaan e-retribusi pasar dan target retribusi setiap pasar.

Berdasarkan Analisis SWOT, terdapat kekuatan seperti adanya regulasi yang kuat, ketersediaan Sumber Daya Manusia (SDM) dan sarana prasarana yang memadai dalam penerapan e-retribusi pasar serta sosialisasi dan bimbingan teknis kepada petugas dan perwakilan pedagang terkait penerapan e-retribusi pasar. Sedangkan kelemahan internal yaitu kurangnya pemahaman petugas maupun pedagang dalam penggunaan e-retribusi pasar dalam hal ini yaitu pembayaran sistem tunggakan pada e-retribusi pasar dan alur pelaksanaan e-retribusi pasar di Pasar Badung, kurangnya koordinasi antara petugas agen dan petugas pungut e-retribusi pasar di lapangan saat penerapan e-retribusi pasar di Pasar Badung dan gangguan sinyal dan sistem eror saat pemungutan e-retribusi pasar dan penginputan data setoran e-retribusi pasar. Sementara Peluang eksternal yaitu Pasar Badung berada pada lokasi strategis, memiliki cakupan atau radius dalam menciptakan peluang baru penerapan e-retribusi pada los kuliner di luar gedung Pasar Badung, penerimaan pedagang pada perubahan sistem pembayaran retribusi pasar. Ancaman eksternal yaitu banyaknya toko sembako, toko pakaian, toko alat rumah tangga yang lebih mudah dijangkau oleh masyarakat di sekitar Pasar Badung serta masyarakat yang beralih ke belanja online, kondisi pasar sepi dan penyewa lapak yang tidak berjualan, kurangnya kesadaran pedagang selaku wajib retribusi untuk melakukan penabungan pada kartu e-retribusi pasar. Rekomendasi strategi yang dapat dipertimbangkan untuk mendukung meningkatkan penerimaan e-retribusi pasar dalam mencapai target retribusi di Pasar Badung. Strategi SO, Memanfaatkan Ketersediaan Sumber Daya Manusia dan Sarana Prasarana yang memadai Untuk meningkatkan penerimaan Pedagang terhadap sistem e-retribusi pasar melalui Optimalisasi Sosialisasi dan bimbingan Teknis secara sirkuler. Strategi WO, Meningkatkan koordinasi dan komunikasi dalam pembagian tugas pelaksanaan e-retribusi pasar dengan memanfaatkan Los Kuliner baru di Pasar Badung. Strategi ST, Mengandalkan SDM yang kompeten untuk mengatasi daya saing toko-toko disekitaran Pasar Badung dan maraknya belanja online melalui promosi sosial media secara masif dan spesifik.. Strategi WT, Melakukan Sosialisasi Berkala dan Edukasi Menabung Retribusi untuk meminimalisir pedagang yang tidak membayar retribusi pasar.

Saran

Berdasarkan hasil penelitian yang sudah dilaksanakan, berikut merupakan beberapa saran yang penulis berikan untuk dapat dikaji dan diperhatikan oleh Perumda Pasar Sewakadarma Kota Denpasar. Adapun saran-saran yang penulis berikan, yaitu:

1. Perumda Pasar Sewakadarma Kota Denpasar diharapkan dalam menjalankan strategi yang telah dirancang untuk Pasar Badung dapat mengambil langkah pengembangan strategi secara berkala guna memaksimalkan pemahaman petugas dan pedagang terkait penerapan e-retribusi pasar. Selain itu dalam permasalahan gangguan sinyal maupun sistem eror, Perumda Sewakadarma Kota Denpasar dapat melakukan penambahan wifi di beberapa titik pasar Badung dan rutin koordinasi serta pemeliharaan rutin pada sistem dengan Bank BPD Bali sebagai bank mitra penyedia aplikasi untuk memperbaiki sistem eror yang kerap terjadi di akhir bulan, seperti meningkatkan fitur pada aplikasi, website e-retribusi termasuk *dashboard* dan mesin edc yang ramah digunakan oleh admin pelaksana e-retribusi pasar. Hal ini bertujuan mendukung pelaksanaan e-retribusi pasar Badung. Selain itu penegasan pada surat izin menyewa tempat pedagang sebagai alat hukum yang efektif, seperti mencantumkan sanksi administratif untuk menumbuhkan kesadaran

pedagang membayar e-retribusi pasar sehingga dapat meminimalkan tunggakan, penyesuaian tarif retribusi dengan skema fleksibel seperti mempertimbangkan kondisi nyata pedagang supaya tidak memberatkan pedagang yang dapat mengganggu kelangsungan usaha pedagang serta dilakukan sosialisasi penetapan tarif retribusi jika ada kenaikan, hal ini harus disampaikan secara jelas dan terbuka kepada pedagang dan disertai surat supaya pedagang memahami alasan kenaikan dan tidak merasa dirugikan, mengupayakan pemanfaatan media sosial sebagai sarana promosi ruang dagang kosong khususnya los dan kios di lantai 3 dan lantai 4 Pasar Badung seperti membuat postingan khusus yang menampilkan los dan kios yang masih kosong lengkap dengan informasi dan harga sewa agar pedagang baru tertarik menempati tempat los dan kios yang masih kosong.

2. Pedagang sebagai wajib retribusi diharapkan berpartisipasi aktif dalam memenuhi kewajibannya membayar retribusi pasar serta aktif bertanya terkait pemahaman mengenai pelaksanaan e-retribusi kepada petugas. Dengan berpartisipasi aktif, pedagang menunjukkan kepatuhan terhadap peraturan yang ada, sehingga menciptakan keadilan dan keseimbangan dalam pengelolaan pasar. Pembayaran retribusi yang tepat waktu membantu Perumda Pasar Sewakadarma Kota Denpasar dan Pengelola Pasar Badung dalam merencanakan dan melaksanakan perbaikan fasilitas dan peningkatan layanan untuk pedagang.
3. Bagi peneliti selanjutnya yang akan melakukan kajian serupa dapat menganalisis secara mendalam mengenai upaya yang diberlakukan Perumda Pasar Sewakadarma Kota Denpasar dalam pencapaian target penerimaan e-retribusi pasar Badung supaya dapat mengetahui penerimaan retribusi pasar secara keseluruhan baik itu pembayaran retribusi secara manual maupun secara elektronik (e-retribusi pasar). Selain itu sebaiknya mempersiapkan diri dalam proses pengambilan dan pengumpulan data sedini mungkin.

Daftar Pustaka

- Adrian Sutedi. (2008). *Hukum Pajak Dan Retribusi Daerah*. Penerbit Ghalia Indonesia, Bogor Selatan.
- Ambarwati, L. (2019). Strategi Optimalisasi Retribusi Pasar di Pemerintah Kabupaten Bantul. *Jurnal Riset Manajemen Sekolah Tinggi Ilmu Ekonomi Widya Wiwaha Program Magister Manajemen*, 6(2), 147-156.
- Arjanggi Wisnu Raga. (2011). Analisis Kinerja Penerimaan Retribusi Pasar Kabupaten Demak Tahun 2006-2009. Skripsi, Universitas Diponegoro, Semarang
- Aylordan Bodgan, (2006). *Metode Penelitian Sosial*. Jakarta: Kencana.
- Handayani, S. (2017). Potensi Retribusi Pasar Terhadap Peningkatan Pendapatan Asli Daerah (Pad) Kabupaten Lamongan. *Jurnal Penelitian Ekonomi Dan Akuntansi*, 2(1), 24
- Hunger, J. David dan Thomas L. Wheelen. (2003). *Manajemen Strategis*. Yogyakarta: Penerbit Andi.
- Kaho, Yosef Riwu. (2005). Prospek Otonomi Daerah di Negara Kesatuan Republik Indonesia : Identifikasi Beberapa Faktor yang Mempengaruhi Penyelenggaraannya. Jakarta : Raja Grafindo Persada.
- Keputusan Direksi Perusahaan Umum Daerah Pasar Sewakadarma Kota Denpasar Nomor 98 Tahun 2021 Tentang Pemberlakuan Alat Pungut dan Sistem Pungutan Digital (E-Retribusi) serta Sistem Pungutan Manusia di pasar-pasar yang dikelola oleh Perumda Pasar Sewakadarma Kota Denpasar
- Keputusan Direksi Perusahaan Umum Daerah Pasar Sewakadarma Kota Denpasar Nomor 171 Tahun 2022 tentang Penetapan Sewa Tempat Berjualan dan Biaya Operasional Pasar (BOP) di Pasar Badung Perusahaan Umum Daerah Pasar Sewakadarma Kota Denpasar.

- Mahmudi. (2010). *Manajemen Keuangan Daerah*. Jakarta: Penerbit Erlangga. Munir, Dasril. (2004). *Kebijakan dan Manajemen Keuangan Daerah*. Yogyakarta : YPAPI.
- Moleong, J. L. (2006). *Metodelogi Penelitian Kualitatif*. Bandung: PT Remaja Rosdakarya.
- Putera Asmara. (2023, September 26). Sepi Pembeli, Pedagang di Pasar Badung Keluhkan Harga Sewa. Diakses Pada 5 Oktober 2024 dari Bali Post: <https://www.balipost.com/news/2023/09/26/364315/SepiPembeli,Pedagan%20gdi-Pasar-Badung...html>
- Rangkuti, F. (2006). Analisis SWOT Teknik Membedah Kasus Bisnis. Jakarta: PT Gramedia Pustaka Utama
- Rangkuti, F. (2017). *Analisis SWOT Teknik Membedah Kasus Bisnis Cara Perhitungan Bobot. Rating, dan OCAI*. Jakarta: PT Gramedia Pustaka Utama
- Undang-Undang Nomor 1 Tahun 2022 Tentang Hubungan Keuangan Antara Pemerintah Pusat dan Pemerintah Daerah
- Undang-Undang RI Nomor 28 Tahun 2009 tentang Pajak dan Retribusi Daerah.
- Wiardika, K. O. S. M., Yudartha, P. D., & Wismayanti, K. W. D. (2024). Strategi Peningkatan Penerimaan Retribusi Pasar Non Tunai (E-Retribusi) Pelayanan Pasar Kabupaten Tabanan. *IJESPG (International Journal of Engineering, Economic, Social Politic and Government)*, 2(1), 106-118. www.ijespgjournal.org