

Strategi Peningkatan Pendapatan Asli Daerah di Kota Malang (Studi pada Retribusi Sampah dan Layanan Kebersihan)

Farah Wulandari WP

Ferry Prasetyia

Fakultas Ekonomi dan Bisnis Universitas Brawijaya Malang

Abstract: *The aim of this paper is to formulate a strategy to enhance the local revenue especially from the garbage disposal and cleaning charges in Malang city. Using Quantitative Strategies Planning Matrix (QSPM) as a tool of strategic management, the result shows that there are two strategies that can be used to enhance local revenue such as intensive and integrative strategy. Intensive strategies can be done through revising the garbage disposal and cleaning charges law regulation in Malang city; improving the collection system; and improving the calculation of garbage disposal and cleaning potential charges. In the other hand, integrative strategies can be implemented through improving the monitoring of disposal and cleaning charges collection; optimizing the socialization process by social organization; and optimizing the monitoring of local legislative.*

Keywords: *Garbage disposal and cleaning charges, Strategic Management, and QSPM*

Sejak diimplementasikannya desentralisasi fiskal tahun 2001, setiap daerah berupaya untuk meningkatkan Pendapatan Asli Daerah (PAD) semaksimal mungkin. Salah satu sumber PAD yang potensial adalah retribusi daerah, yang manfaatnya (balas jasa) dapat diterima langsung oleh pembayar retribusi (*user*). Retribusi daerah pada dasarnya merupakan salah satu bentuk partisipasi masyarakat dalam mendukung desentralisasi fiskal. Namun demikian, masih terdapat berbagai permasalahan retribusi daerah, diantaranya adalah retribusi tersebut belum memberikan kontribusi yang signifikan terhadap penerimaan daerah secara keseluruhan. Kondisi tersebut sesuai dengan beberapa hasil kajian seperti LPEM-UI bekerjasama dengan Clean Urban Project, RTI4 tahun 1999 mengungkapkan bahwa banyak permasalahan yang terjadi di daerah berkaitan dengan penggalan dan peningkatan PAD, yaitu relatif rendahnya basis pajak dan retribusi daerah, perannya yang tergolong kecil dalam total

penerimaan daerah, kemampuan administrasi pemungutan di daerah yang masih rendah, dan kemampuan perencanaan dan pengawasan keuangan yang lemah.

Salah satu daerah yang mempunyai permasalahan dengan masih minimnya penerimaan retribusi daerah adalah Kota Malang.

Data *time series* komponen penyumbang PAD Kota Malang menunjukkan bahwa penerimaan retribusi daerah terhadap PAD mengalami penurunan dari tahun 2003 sampai dengan tahun 2006. Pada tahun 2003 *share* retribusi terhadap PAD sebesar 33% mengalami penurunan sebesar 32% tahun 2004, 28% tahun 2005 dan 31% tahun 2006 (BPS, 2007).

Salah satu jenis retribusi yang potensial namun belum optimal di Kota Malang adalah retribusi pelayanan persampahan dan kebersihan. Belum optimalnya penggalan retribusi sampah sebagai salah satu penyumbang pendapatan daerah ini, tercermin pada pencapaian pungutan yang realisasinya selalu di bawah target sejak 4 tahun terakhir. Padahal jika dilihat dari basis retribusi jenis ini (penduduk yang semakin meningkat, jumlah bangunan dan perumahan yang tidak pernah menurun), seharusnya peningkatan pungutan retribusi persampahan dan kebersihan

Alamat Korespondensi:

Farah Wulandari WP, Fakultas Ekonomi dan Bisnis-UB Jl. MT Haryono 165 Malang

merupakan suatu hal yang wajar dan seharusnya terjadi.

Kondisi ini menunjukkan bahwa strategi kebijakan mengenai retribusi daerah Kota Malang perlu untuk dievaluasi ulang. Upaya yang dapat dilakukan oleh Pemerintah Kota Malang dalam rangka meningkatkan penerimaan retribusi daerah adalah melalui manajemen strategi peningkatan PAD dengan menyusun strategi intensifikasi dan ekstensifikasi retribusi daerah. Intensifikasi dan ekstensifikasi retribusi daerah harus dilakukan secara tepat, agar penerimaan pemerintah dari retribusi tersebut tidak menimbulkan dampak yang merugikan bagi masyarakat dan dunia usaha yang ada.

Studi empiris mengungkapkan fakta bahwa retribusi daerah seharusnya memang memegang peranan penting dalam manajemen strategi peningkatan pendapatan daerah. Irayani (2006) melakukan studi di Pekanbaru pada periode waktu tahun 2000–2003 mengenai hal tersebut. Selama periode penelitian, ditemukan bahwa kontribusi retribusi daerah terhadap pendapatan daerah Pekanbaru semakin meningkat dari tahun-ke tahun. Begitu juga dengan rasio kemampuan masyarakat membayar retribusi. Studi ini menyimpulkan bahwa masyarakat cukup mampu dalam membayar retribusi daerah dan retribusi ini merupakan alat yang efektif dalam rangka peningkatan pendapatan daerah Pekanbaru. Senada dengan hal tersebut, Mulyanto (2002) menyatakan pentingnya mengenali potensi daerah sebagai dasar ditetapkan-nya tarif retribusi daerah yang dibuktikan memegang peran penting dalam proses kemandirian keuangan daerah Subosuko Wonosantren Jawa Tengah.

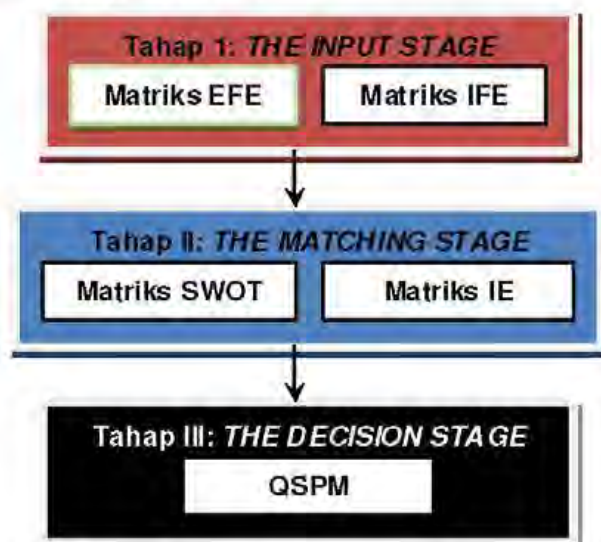
Berdasarkan beberapa hal di atas, tujuan penelitian ini akan merumuskan berbagai strategi dalam upaya meningkatkan Pendapatan Asli Daerah Kota Malang khususnya melalui retribusi sampah dan layanan kebersihan.

METODE

Analisis Data

Dalam menjawab rumusan masalah mengenai perumusan strategi peningkatan retribusi sampah dan layanan kebersihan akan mengacu pada model perumusan strategi yang dikembangkan David (2004). Berdasarkan model ini penentuan strategi utama

dilakukan melalui tiga tahapan (*three-stage*) kerangka kerja dengan matriks sebagai model analisisnya. Perangkat atau alat yang berbentuk matriks-matriks itu telah sesuai dengan segala ukuran dan tipe organisasi perusahaan, sehingga dapat dipakai untuk membantu para ahli strategi dalam mengidentifikasi, mengevaluasi, dan memilih strategi-strategi yang paling tepat. Tahapan dalam model David (2004) yang akan digunakan dalam penelitian ini dapat digambarkan dalam bagan berikut.



Gambar 1. Tahapan Model Strategi David
(Sumber: Umar (2008))

HASIL

Pemahaman tentang Kondisi Eksternal Kota Malang

Pemahaman terhadap kondisi eksternal menjadi hal yang sangat penting dalam merumuskan matrik EFE. Kondisi eksternal dapat ditunjukkan oleh kondisi geografis dan administrasi pemerintahan, kondisi sosial ekonomi, dan kondisi politik. Dari sisi geografis, kota Malang yang terletak di tengah-tengah wilayah Kabupaten Malang secara astronomis terletak pada posisi 112.06°–112.07° Bujur Timur dan 7.06°–8.02° Lintang Selatan dengan luas wilayah sebesar 110,06 km². Sedangkan wilayah administrasi Kota Malang terbagi menjadi lima wilayah kecamatan yaitu Kedungkandang, Sukun, Klojen, Blimbing, dan Lowokwaru. Dari lima kecamatan tersebut, terdapat 57 kelurahan yang berdasarkan klasifikasi dari kapasitas kelurahan, sebagian besar masuk ke dalam

kategori kelurahan swasembada. Artinya hampir seluruh kelurahan yang ada telah mampu menyelenggarakan pemerintahannya dengan mandiri. Berdasarkan diskripsi tersebut sekilas tergambar bahwa tugas-tugas umum pemerintahan, tugas pembangunan, dan tugas dalam pelayanan publik di Kota Malang telah berjalan dengan baik.

Faktor eksternal lainnya dapat dilihat dari sisi sosial dan ekonomi. Kondisi sosial di Kota Malang dapat ditunjukkan oleh organisasi sosial masyarakat (orsosmas), mobilitas penduduk, dan pendidikan. Sedangkan kondisi ekonomi ditunjukkan oleh kependudukan dan ketenagakerjaan, dan pertumbuhan ekonomi. Kondisi sosial akan berkaitan erat dengan kesadaran masyarakat dalam menerima kebijakan retribusi daerah. Berdasarkan hasil wawancara terhadap pengelola retribusi persampahan dan kebersihan, hambatan utama dalam penungutan retribusi adalah tingkat kesadaran masyarakat yang masih rendah. Upaya yang dapat dilakukan adalah dengan membangun kesadaran masyarakat tentang pentingnya retribusi, terutama melalui sosialisasi. Salah satu indikator sosial budaya berkaitan dengan kebijakan retribusi adalah data potensi dan sumber kesejahteraan sosial. Data BPS Kota Malang tahun 2009 menunjukkan bahwa jumlah pekerja sosial masyarakat dan organisasi sosial masyarakat jumlahnya cukup tinggi yaitu sebanyak 352 orang pekerja sosial masyarakat, 686 orang wanita pemimpin kegiatan sosial, dan 173 orang organisasi sosial. Berdasarkan hasil wawancara, diperoleh informasi bahwa sosialisasi kebijakan retribusi daerah, khususnya retribusi persampahan dan kebersihan, lebih efektif dijalankan melalui organisasi sosial masyarakat tersebut.

Indikator sosial lainnya yang cukup penting yaitu mobilitas penduduk. Mobilitas penduduk akan menentukan komposisi etnis penduduk dan tingkat kepadatan penduduk. Di satu sisi tingkat mobilitas yang tinggi akan berdampak positif berkaitan dengan kebijakan retribusi daerah. Jika penduduk yang datang lebih besar dari penduduk yang pindah, maka berarti jumlah penduduk akan bertambah, sehingga akan meningkatkan potensi penerimaan retribusi. Di sisi lain mobilitas yang tinggi dapat berdampak negatif. Mobilitas yang tinggi berpotensi menimbulkan keberagaman etnis, sehingga implementasi kebijakan retribusi akan lebih sulit dijalankan. Perkembangan mobilitas

penduduk selama tiga tahun terakhir, menunjukkan bahwa jumlah penduduk yang datang selalu lebih tinggi dibandingkan dengan jumlah penduduk yang pindah. Seperti yang telah dijelaskan sebelumnya, kondisi tersebut dapat menjadi peluang sekaligus ancaman dalam kaitannya dengan kebijakan retribusi sampah.

Selanjutnya indikator sosial lainnya adalah tingkat pendidikan masyarakat. Pada dasarnya tingkat pendidikan yang tinggi akan berdampak positif pada kesadaran masyarakat dalam menerima kebijakan publik. Berdasarkan data BPS Kota Malang tahun 2008, komposisi penduduk di Kota Malang masih didominasi oleh penduduk dengan pendidikan terakhir pada tingkat dasar dan menengah. Sedangkan komposisi penduduk yang menamatkan pendidikan tinggi relatif masih sangat rendah. Namun demikian, perkembangan data menunjukkan bahwa komposisi penduduk yang menamatkan pendidikan tinggi bertambah. Berkaitan dengan kebijakan retribusi sampah, gambaran komposisi tingkat pendidikan penduduk dapat menjadi ancaman dalam upaya intensifikasi dan ekstensifikasi retribusi daerah. Struktur masyarakat Kota Malang yang masih didominasi penduduk dengan tingkat pendidikan menengah ke bawah tersebut berpotensi menimbulkan kesadaran masyarakat yang rendah terhadap kebijakan retribusi.

Dari kondisi eksternal perekonomian di Kota Malang dapat ditunjukkan oleh kependudukan dan ketenagakerjaan, serta pertumbuhan ekonomi. Berdasarkan sensus penduduk tahun 2000, jumlah penduduk Kota Malang mencapai 756.982 jiwa, dengan rata-rata laju pertumbuhan penduduk (periode 1990-2000) setiap tahunnya adalah 0,86%. Perkembangan terakhir dari proyeksi estimasi SUPAS pada tahun 2008, penduduk Kota Malang sebanyak 816.637 jiwa. Dilihat dari tingkatan kepadatan penduduk di Kota Malang mencapai 6.878 jiwa/km². Dari data kependudukan ini, dapat diambil kesimpulan bahwa Kota Malang telah berkembang menjadi suatu daerah perkotaan, terutama jika dilihat dari tingkat kepadatan penduduk.

Dari sisi ketenagakerjaan di Kota Malang, berdasarkan hasil Survei Sosial Ekonomi Nasional (Susenas) Tahun 2008 menunjukkan bahwa sektor perdagangan dan jasa menyerap paling banyak tenaga kerja. Penduduk yang bekerja di sektor perdagangan sebesar 33,17% dan pada sektor jasa sebesar 32,11%. Selanjutnya sektor industri menempati posisi ketiga

dengan persentase 14,47%. Hal ini menunjukkan bahwa sektor tersier merupakan sektor andalan Kota Malang dalam menyediakan lapangan pekerjaan. Fakta ini sekaligus mengungkapkan bahwa penduduk Kota Malang rata-rata memiliki penghasilan yang cukup memadai dalam kaitannya dengan potensi terbayarnya retribusi persampahan dan kebersihan.

Faktor eksternal dari sisi perekonomian lainnya adalah pertumbuhan ekonomi. Data BPS Kota Malang tahun 2009 menunjukkan bahwa selama tiga tahun terakhir Kota Malang mencapai pertumbuhan ekonomi di kisaran 6%. Pada tahun 2006 pertumbuhan ekonomi yang dicapai sebesar 5,95%, tahun 2007 sebesar 5,98%, dan tahun 2008 sebesar 6,02%. Pertumbuhan ekonomi tinggi tersebut dapat menunjukkan tingkat kesejahteraan masyarakat. Berkaitan dengan retribusi daerah yang dalam hal ini adalah retribusi persampahan dan kebersihan, faktor kesejahteraan masyarakat tersebut dapat menjadi penentu penting dalam upaya intensifikasi dan ekstensifikasi retribusi daerah. Hal ini karena retribusi daerah berkaitan dengan tingkat pendapatan dan kesejahteraan masyarakat.

Faktor eksternal selanjutnya adalah kondisi politik di Kota Malang. Hal ini dikarenakan retribusi sampah merupakan suatu kebijakan daerah yang membutuhkan kriteria penerimaan politis. Kebijakan retribusi dituangkan dalam sebuah peraturan daerah. Peraturan daerah merupakan hasil kesepakatan bersama antara eksekutif dan legislatif daerah. Koordinasi antara keduanya akan menentukan kualitas perda yang dihasilkan, termasuk perda tentang retribusi daerah. Koordinasi tersebut berkaitan dengan *check and balance*, khususnya dalam merumuskan suatu kebijakan strategis daerah.

DPRD Kota Malang sebagai badan legislatif daerah periode 2004–2009 memiliki jumlah anggota sebanyak 45 orang. Data mengenai komposisi anggota DPRD Kota Malang dilihat dari partainya menunjukkan bahwa tidak ada partai politik yang mendominasi perolehan kursi di DPRD Kota Malang. Dari sudut pendidikan anggota DPRD, dapat dilihat bahwa hampir 70% anggota DPRD berpendidikan S1 ke atas. Komposisi tersebut dapat memberikan gambaran tentang kapasitas anggota DPRD dalam menjalankan tugas dan fungsinya. Dengan demikian kebijakan

daerah yang dihasilkan diharapkan merupakan kebijakan yang benar-benar layak diimplementasikan.

Berdasarkan kondisi eksternal di atas dapat dirangkum peluang dan ancaman bagi penentuan strategi optimalisasi retribusi layanan sampah dan kebersihan sebagai berikut:

- Peluang (Opportunity)
 - Seluruh desa masuk dalam kategori desa swasembada;
 - Pertumbuhan ekonomi yang stabil dan tinggi;
 - Pengawasan DPRD yang efektif;
 - Banyaknya orsosmas yang membantu sosialisasi;
 - Meningkatnya pembangunan perumahan dan pertokoan.
- Ancaman (Treath)
 - Nilai UMR di bawah KHL;
 - Tingkat inflasi yang tinggi;
 - Perumusan kebijakan berpotensi inefisiensi waktu;
 - Mobilitas penduduk yang cukup tinggi.
 - Kesadaran yang rendah terhadap retribusi.

Faktor Internal yang Mempengaruhi Realisasi Penerimaan Retribusi Sampah

Pemahaman terhadap faktor internal merupakan bagian penting dalam menentukan strategi peningkatan penerimaan retribusi daerah sampah dan layanan kebersihan. Faktor internal tersebut meliputi peraturan daerah, sistem pemungutan retribusi, pelaksanaan pemungutan retribusi, potensi retribusi sampah, infrastruktur, dan respon pemerintah daerah kota Malang. Dari sisi Peraturan daerah, telah terdapat peraturan daerah yang mengatur tentang retribusi persampahan dan kebersihan saat ini adalah perda No. 5 tahun 2001. Dalam perda tersebut disebutkan bahwa basis penentuan tarif retribusi sampah adalah berdasarkan Nilai Jual Obyek Pajak (NJOP). Dalam implementasinya, cara perhitungan tersebut mempermudah penetapan potensi retribusi dan pendataan atau pemetaan wajib retribusi, karena tersedianya data NJOP di kantor pajak. Sebelum perda No. 5/2001 ini dikeluarkan, dasar perhitungan tarif retribusi sampah mengacu pada perda sebelumnya yaitu perda No 6 tahun 1989. Penetapan tarif retribusi didasarkan pada kelas jalan. Selanjutnya, kesulitan yang muncul dalam

penerapannya di lapangan ialah terkait dengan data. Data tentang kelas jalan belum tersedia, sehingga mempersulit pendataan/pemetaan wajib retribusi dan perhitungan potensinya juga tidak akurat.

Selanjutnya penetapan tarif retribusi sampah yang didasarkan pada NJOP ini dapat dirinci dalam Tabel berikut.

Tabel 1. Tarif Retribusi Sampah Berdasarkan NJOP

NJOP	TARIF/TIARI
Di bawah Rp 50 juta	Rp 1.000
Rp 50 juta- Rp 100 juta	Rp 2.000
Rp 100 juta- Rp 200	Rp 3.000
Di atas Rp 2 M:	
A. Rumah tangga	Rp 50.000
B. Usaha	Rp 125.000

Pada tahun 2010 tarif retribusi mengalami perubahan: NJOP di bawah 2 milyar akan mengalami penambahan tarif sebesar Rp. 1.000,- dari masing-masing tarif di atas. Sedangkan NJOP diatas 2 milyar mengalami penurunan sebesar 50%. Dari sistem pemungutan sampahnya, pemungutan retribusi sampah di kota Malang dapat diklasifikasikan dalam dua jalur. Jalur pertama yaitu melalui PDAM, dimana retribusi sampah dibayarkan bersamaan dengan pembayaran rekening PDAM. Melekatnya pembayaran retribusi sampah dalam rekening PDAM ini cukup strategis, karena sistem pemungutannya reguler, rapi dan akurat. Otomatisasi ini menjadikan kecil kemungkinan retribusi sampah tidak terbayar oleh masyarakat. Sayangnya jalur ini baru mencakup 30% wajib retribusi. Hal ini dikarenakan belum seluruh warga yang merupakan wajib retribusi sampah menjadi pelanggan PDAM. Jumlah pelanggan PDAM sampai saat ini kurang lebih 96.000 kepala keluarga.

Selanjutnya, Jalur kedua pembayaran retribusi sampah adalah melalui Dinas Kebersihan dan Peta-manan (DKP), yang mana penarikan retribusi dilakukan melalui RT-RT, dan RW-RW. Jalur kedua ini dirasa kurang efektif karena panjangnya jalur yang dilalui sehingga memperbesar potensi kebocoran. Di sisi lain, setiap RT/RW memiliki petugas kebersihan sendiri yang dibiayai dengan iuran warga. Seharusnya iuran warga tersebut masuk ke DKP, namun kenyataannya penerimaan DKP dari jalur kedua ini jauh dari yang seharusnya. Sebagai gambaran kebocoran yang terjadi, saat ini jumlah wajib retribusi Kota Malang

sebesar 215.000 persil dengan potensi pendapatan Rp550 juta per bulan. Penerimaan melalui rekening PDAM sebesar Rp285 juta per bulan. Sedangkan penerimaan retribusi yang disetor RW - RW pada DKP hanya sekitar Rp32 juta per bulan, padahal wajib retribusinya 40% lebih banyak dibandingkan dengan mereka yang membayar retribusi melalui rekening PDAM.

Faktor internal berikutnya berkaitan dengan pelaksanaan pungutan retribusi sampah. Realita yang ada terkait dengan pelaksanaan pungutan retribusi ini belum dapat dikatakan memuaskan. Fakta menunjukkan bahwa pengenaan retribusi ini masih belum mampu menjangkau seluruh wajib retribusi. Hal ini dikarenakan masih kurangnya kesadaran masyarakat akan pentingnya kebersihan yang tercermin dari ketidaksiplinan masyarakat untuk membuang sampah pada tempatnya. Seolah kebutuhan hidup bersih dan sehat masih belum melekat pada masyarakat sehingga termanifestasi dalam malasnya wajib retribusi untuk membayar retribusi persampahan dan kebersihan. Lebih lanjut, di rumah-rumah yang berlokasi di dekat sungai, masih banyak warga yang membuang sampah ke sungai atau membakarnya sendiri, bahkan dibuang kelahan-lahan kosong, yang tentu saja akan menimbulkan eksternalitas negatif yang berdampak buruk.

Sedangkan dari sisi potensi retribusi sampah, retribusi sampah yang dikenakan pada masyarakat masih memiliki potensi yang cukup besar untuk digali dan dikembangkan. Kondisi ini didasarkan pada terus meningkatnya pembangunan, baik perumahan maupun rumah toko dan juga mall yang merupakan basis retribusi ini. Selain itu, dari sisi intensifikasi, selama ini tarif retribusi yang dikenakan pada beberapa wilayah, khususnya wilayah yang wajib retribusinya tidak melanggan air di PDAM, belum sesuai dengan perda yang berlaku saat ini, ditambah lagi dengan masih besarnya kebocoran yang terjadi (telah disampaikan sebelumnya). Pihak DKP masih mengenakan tarif yang lebih rendah dan dalam beberapa waktu mendatang DKP berencana untuk menaikkan tarif secara bertahap sampai besarnya sesuai dengan perda.

Faktor internal berikutnya adalah infrastruktur. Kebersihan suatu wilayah berkaitan erat dengan sarana dan prasarana penunjang yang dimilikinya. Terkait dengan masalah persampahan, pemerintah kota Malang memiliki sekitar 1300 pasukan kuning yang

bertugas mengangkut sampah-sampah dari rumah-rumah penduduk untuk dibuang ke Tempat Pembuangan Sementara (TPS) yang tersebar di 76 titik. Selanjutnya armada pengangkut dan buldozer yang digunakan untuk memindahkan sampah dari TPS ke Tempat Pembuangan Akhir (TPA) yakni di daerah Supiturang masih tergolong sangat minim. Hingga saat ini armada truk yang digunakan adalah 30 unit armada truk lama serta hanya tersedia tiga buldozer untuk mengeruk sampah yang produksinya sekitar 800-900 meter kubik perhari tersebut. Dari jumlah itu, satu mesin rusak, satu mesin lainnya berusia lebih dari 20 tahun sehingga tidak maksimal. Ironisnya, keduanya adalah mesin keruk kapasitas besar. Dengan begitu, saat ini hanya satu mesin pengeruk kapasitas kecil yang bisa dioperasikan.

Terkait dengan keadaan tersebut, bila dikorelasikan dengan volume sampah yang semakin meningkat dari waktu ke waktu, maka tidak mendukungnya sarana dan prasarana yang dimiliki Kota Malang sangat berpotensi menambah tumpukan sampah yang tidak terangkut, seperti ditunjukkan dalam Tabel 2.

Tabel 2. menyajikan perkembangan volume sampah di Kota Malang tahun 2005-2008. Dari tabel tersebut tampak bahwa volume sampah yang tidak terangkut berpotensi menimbulkan permasalahan jika tidak segera di atasi. Kondisi tersebut ditunjukkan oleh fakta bahwa sejak tahun 2006, volume sampah yang tidak terangkut semakin bertambah.

Faktor internal terakhir adalah respon pemerintah daerah terhadap permasalahan sampah. Pengambil kebijakan yang responsif terhadap permasalahan warganya, merupakan faktor penting terjaganya hubungan baik antara eksekutif dengan yang dipimpinnya. Pemerintah, dalam hal ini yaitu pemerintah kota Malang menunjukkan itikad baiknya dalam mengatasi berbagai persoalan terkait dengan retribusi sampah. Dinas Kebersihan dan Pertamanan kota Malang memiliki kebijakan menerapkan tarif bertahap

untuk rentang waktu tertentu, bagi masyarakat yang merasa keberatan membayar retribusi sampah, yang memang di satu sisi menuai berbagai kontroversi terkait dengan tarif barunya. Kebijakan ini ditujukan untuk meredam gejolak yang ada tersebut, dan cara ini dirasa cukup efektif.

Dari uraian mengenai faktor internal tersebut, selanjutnya akan dirangkum beberapa kunci utama yang memiliki pengaruh dalam pencapaian target retribusi persampahan dan kebersihan Kota Malang yaitu sebagai berikut.

- Kekuatan (*Strength*)
 - Revisi peraturan/perda berpotensi menaikkan penerimaan;
 - Sistem pemungutan melalui PDAM;
 - SDM penyuluh yang cukup memadai;
 - Potensi wajib retribusi yang makin bertambah;
 - Pemda yang reponsif terhadap permasalahan serta gejolak di masyarakat.
- Kelemahan (*Weakness*)
 - Revisi peraturan/perda berpotensi protes masyarakat;
 - Sistem pemungutan dilakukan DKP melalui RT/RW berpotensi bocor;
 - Adanya pasukan kuning disetiap RT/RW berpotensi inefisiensi;
 - DKP belum dapat menjangkau seluruh wajib retribusi;
 - Infrastruktur yang masih jauh dari memadai.

PEMBAHASAN

Matriks IFE Implementasi Retribusi Sampah

Matriks IFE digunakan untuk mengevaluasi faktor-faktor internal berkaitan dengan kekuatan dan kelemahan dalam implementasi retribusi sampah. Analisis ini dilakukan dengan penetapan bobot dan rating masing-masing faktor internal. Penetapan

Tabel 2. Volume Sampah di Kota Malang Tahun 2005-2008

Tahun	Volume (m3)	Dapat Diangkut		Tidak Terangkut
		Dinas Kebersihan	Pihak Ketiga	
2005	240.369	215.869	24.500	-
2006	259.832	230.942	28.730	160
2007	259.636	225.494	32.902	3.240
2008	301.788	222.107	29.383	50.298

(Sumber: Dinas Kebersihan Kota Malang (2009, diolah))

bobot dan rating (Tabel 3) didasarkan pada hasil wawancara dan kuisioner terhadap pihak-pihak terkait. Berdasarkan perhitungan matriks IFE, diperoleh total skor 3,30 (di atas rata-rata 2,5) yang menunjukkan posisi internal yang kuat. Kondisi ini juga menunjukkan bahwa Dinas Kebersihan Kota Malang sudah mempunyai strategi yang baik dalam mengantisipasi kelemahan internal dengan memaksimalkan kekuatan internalnya.

Matriks EFE Implementasi Retribusi Sampah

Matriks EFE digunakan untuk mengevaluasi faktor-faktor eksternal berkaitan dengan peluang dan ancaman dalam implementasi retribusi sampah. Analisis ini dilakukan dengan penetapan bobot dan rating masing-masing faktor eksternal. Hasil pembobotan

dan peratingan faktor-faktor eksternal implementasi retribusi sampah adalah sebagaimana Tabel 4.

Penetapan bobot dan rating (Tabel 4) didasarkan pada hasil wawancara dan kuisioner terhadap pihak-pihak terkait. Berdasarkan perhitungan matriks EFE, diperoleh total skor 3,40 (mendekati angka 4) yang mengindikasikan responsibilitas yang cukup tinggi dari Dinas Kebersihan Kota Malang terhadap peluang dan ancaman eksternal. Kondisi ini juga menunjukkan bahwa Dinas Kebersihan Kota Malang sudah mempunyai strategi yang baik dalam mengelola retribusi sampah, dengan memanfaatkan peluang dan mengantisipasi ancaman eksternal yang ada.

Matriks IE Implementasi Retribusi Sampah

Tahapan selanjutnya dari perumusan strategi intensifikasi dan ekstensifikasi pajak daerah adalah

Tabel 3. Matriks IFE Implementasi Retribusi Sampah

Faktor Strategi Internal	Bobot (A)	Rating (B)	Skor (A x B)
KEKUATAN			
a. Revisi peraturan/perda berpotensi menaikkan penerimaan;	0,10	2	0,20
b. Sistem pemungutan melalui PDAM;	0,15	4	0,60
c. SDM penyuluh yang cukup memadai;	0,10	3	0,30
d. Potensi wajib retribusi yang makin bertambah;	0,15	4	0,60
e. Pemda yang responsif terhadap permasalahan serta gejala di masyarakat.	0,05	2	0,10
KELEMAHAN			
a. Revisi peraturan/perda berpotensi protes masyarakat;	0,05	2	0,10
b. Sistem pemungutan dilakukan DKP melalui RT/RW berpotensi bocor;	0,10	4	0,40
c. Adanya pasukan kuning disetiap RT/RW berpotensi inefisiensi;	0,10	3	0,30
d. DKP belum dapat menjangkau seluruh wajib retribusi;	0,05	2	0,10
e. Infrastruktur yang masih jauh dari memadai.	0,15	4	0,60
Total	1,00		3,30

Keterangan:

Bobot ditentukan sebagai berikut:

Bobot	Keterangan
0,20	tinggi atau kuat
0,15	di atas rata-rata
0,10	rata-rata
0,05	di bawah rata-rata
0,00	tidak terpengaruh

Rating ditentukan sebagai berikut:

Rating	Keterangan
4	Responden superior terhadap faktor-faktor tersebut
3	Responden di atas rata-rata terhadap faktor-faktor tersebut
2	Responden rata-rata terhadap faktor-faktor tersebut
1	Responden di bawah rata-rata terhadap faktor-faktor tersebut

Tabel 4. Matiks EFE Implementasi Retribusi Sampah

Keterangan:	Faktor Strategi Eksternal	Bobot (A)	Rating (B)	Skor (A x B)
PELUANG				
a.	Seluruh desa masuk dalam kategori desa swasembada;	0,05	2	0,10
b.	Pertumbuhan ekonomi yang stabil dan tinggi;	0,15	3	0,45
c.	Pengawasan DPRD yang efektif;	0,05	2	0,10
d.	Banyaknya orsosmas yang membantu sosialisasi;	0,15	4	0,60
e.	Meningkatnya pembangunan perumahan dan pertokoan.	0,10	4	0,40
ANCAMAN				
a.	Nilai UMR di bawah KHL;	0,05	1	0,05
b.	Tingkat inflasi yang tinggi;	0,10	3	0,30
c.	Perumusan kebijakan berpotensi inefisiensi waktu;	0,05	3	0,45
d.	Mobilitas penduduk yang cukup tinggi.	0,10	2	0,20
e.	Kesadaran yang rendah terhadap retribusi.	0,20	4	0,80
Total		1,00		3,45

Bobot ditentukan sebagai berikut:

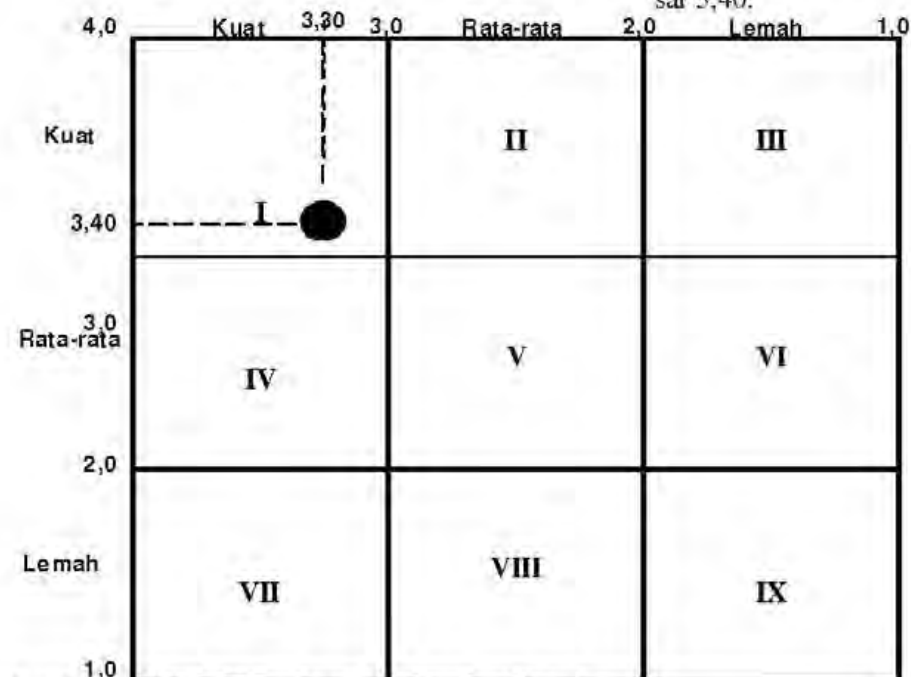
Bobot	Keterangan
0,20	tinggi atau kuat
0,15	di atas rata-rata
0,10	rata-rata
0,05	dibawah rata-rata
0,00	tidak terpengaruh

Rating ditentukan sebagai berikut:

Rating	Keterangan
4	Responden superior terhadap faktor-faktor tersebut
3	Responden di atas rata-rata terhadap faktor-faktor tersebut
2	Responden rata-rata terhadap faktor-faktor tersebut
1	Responden di bawah rata-rata terhadap faktor-faktor tersebut

mengidentifikasi posisi Dinas Kebersihan Kota Malang dalam matriks IE. Pengidentifikasian posisi tersebut menggunakan hasil evaluasi dari matriks IFE

dan EFE. Sumbu horizontal matriks IE ini adalah *IFE Total Weighted Score* sebesar 3,30; sedangkan sumbu vertikalnya adalah *EFE Total Weighted Score* sebesar 3,40.



Gambar 2. Matriks IE Implementasi Retribusi Daerah

Berdasarkan hasil pemetaan dalam matriks IE (Gambar 2), diketahui bahwa posisi Dinas Kebersihan Kota Malang berada di sel I, dapat digambarkan sebagai *Grow and Build* (tumbuh dan kembangkan). Strategi-strategi yang cocok dalam posisi tersebut adalah Strategi Intensif atau Strategi Terintegrasi. Strategi intensif dalam optimalisasi pajak daerah tersebut diantaranya dapat dilakukan dengan langkah berikut:

- Merevisi perda retribusi sampah yang disesuaikan dengan perkembangan eksternal dan dinamika kebijakan nasional;
- Memperbaiki sistem pemungutan melalui jalur pemungutan yang efisien dan efektif;
- Meningkatkan keakuratan perhitungan potensi retribusi sampah dengan mempertimbangkan faktor determinan secara komprehensif;
- Meningkatkan kapabilitas pegawai penyuluh dan sarana penunjang.

Di sisi lain strategi terintegrasi dapat dilakukan dengan langkah-langkah berikut:

- Meningkatkan monitoring pemungutan retribusi sampah, terutama jalur pemungutan non-PDAM;
- Mengoptimalkan sosialisasi dan penyuluhan melalui organisasi sosial masyarakat (orsosmas);
- Mengoptimalkan pengawasan DPRD terhadap kinerja dan perumusan kebijakan retribusi sampah.

Matriks SWOT Implementasi Retribusi Sampah

Matriks SWOT merupakan *matching tool* yang penting untuk membantu perumusan strategi intensifikasi dan ekstensifikasi pajak daerah. Matriks SWOT menggunakan *key success factors* yang dianalisis dalam matriks-matriks sebelumnya. Pada matriks ini, penentuan *key success factors* untuk lingkungan internal dan eksternal membutuhkan *judgement* yang baik. Dalam matriks SWOT terdapat empat tipe strategi SO, WO, ST, dan WT.

Seperti yang tersaji dalam Tabel 5, berdasarkan faktor internal dan eksternal yang dihadapi Dispenda saat ini, terdapat beberapa strategi yang dapat dijalankan oleh Dispenda Kota Malang dalam mengoptimalkan penerimaan pajak daerah. Jika dibandingkan dengan hasil perumusan strategi dari matriks IE, maka

tipe strategi SO, WO, ST, dan WT yang dihasilkan dalam matriks SWOT merupakan penjabaran dari tipe strategi intensif dan strategi terintegrasi yang direkomendasikan matriks IE. Hasil analisis dari kedua matriks itulah yang akan dijadikan sebagai *input* dalam tahapan *decision stage* dengan menggunakan QSPM.

QSPM Intensifikasi dan Ekstensifikasi Retribusi Sampah

Tahapan terakhir dalam perumusan strategi intensifikasi dan ekstensifikasi retribusi sampah yaitu QSPM. QSPM menggunakan input dari analisis tahap I dan hasil pencocokan dari analisis tahap II, untuk menentukan secara objektif di antara alternatif strategi. Mekanismenya yaitu penggabungan matriks EFE, matrik IFE yang membentuk tahap I; dengan matriks SWOT, matriks IE yang membentuk tahap II. Matriks QSPM memberikan gambaran kelebihan-kelebihan relatif dari masing-masing strategi yang selanjutnya memberikan dasar objektif untuk dapat memilih salah satu atau beberapa strategi spesifik yang dapat dijalankan Dinas Kebersihan Kota Malang.

Dari hasil *matching stage* yang menggunakan matriks IE dan SWOT diperoleh beberapa alternatif strategi. Dalam analisis QSPM ini akan digunakan alternatif strategi dari matriks IE, yaitu strategi intensif dan strategi terintegrasi. Kedua alternatif tersebut dipilih dengan pertimbangan bahwa alternatif strategi dari matriks SWOT telah tercermin pada alternatif strategi matriks IE.

Nilai bobot dan *Attractive Score* (AS) pada QSPM diperoleh dari hasil wawancara dan kuisioner terhadap pihak-pihak terkait (lampiran). Berdasarkan analisis QSPM (Tabel 6) dapat diketahui bahwa dari kedua alternatif yang diuji, strategi integratif memiliki nilai TAS lebih tinggi sebesar 5,95 dibandingkan nilai TAS strategi intensif sebesar 5,85. Dengan demikian strategi utama yang dipilih dalam intensifikasi dan ekstensifikasi pajak daerah adalah strategi integratif. Sedangkan strategi integratif merupakan pilihan alternatif strategi berikutnya. Mengingat selisih nilai TAS yang kecil, kedua alternatif strategi tersebut dapat saling melengkapi dalam upaya optimalisasi penerimaan retribusi sampah.

Tabel 5. Matriks SWOT Implementasi Retribusi Sampah

	Stengths-S a. Revisi peraturan/perda berpotensi menaikkan penerimaan; b. Sistem pemungutan melalui PDAM; c. SDM penyuluh yang cukup memadai; d. Potensi wajib retribusi yang makin bertambah; e. Pemda yang responsif terhadap permasalahan serta gejolak di masyarakat.	Weaknesses-W a. Revisi peraturan/perda berpotensi protes masyarakat; b. Sistem pemungutan dilakukan DKP melalui RT/RW berpotensi bocor; c. Adanya pasukan kuning disetiap RT/RW berpotensi inefisiensi; d. DKP belum dapat menjangkau seluruh wajib retribusi; e. Infrastruktur yang masih jauh dari memadai.
Opportunities-O a. Seluruh desa masuk dalam kategori desa swasembada; b. Pertumbuhan ekonomi yang stabil dan tinggi; c. Pengawasan DPRD yang efektif; d. Banyaknya orsosmas yang membantu sosialisasi; e. Meningkatnya pembangunan perumahan dan pertokoan.	Strategi SO a. Mengoptimalkan sosialisasi dan penyuluhan melalui orsosmas b. Meningkatkan keakuratan proyeksi potensi retribusi sampah dengan mempertimbangkan pertumbuhan ekonomi dan peningkatan basis retribusi.	Strategi WO a. Meningkatkan monitoring pemungutan retribusi sampah, terutama jalur non-PDAM b. Revisi perda, terutama pada sistem pemungutan dan pengawasan.
Treaths-T a. Nilai UMR di bawah KHL; b. Tingkat inflasi yang tinggi; c. Perumusan kebijakan berpotensi inefisiensi waktu; d. Mobilitas penduduk yang cukup tinggi. e. Kesadaran yang rendah terhadap retribusi.	Strategi ST a. Mengoptimalkan monitoring DPRD terhadap kinerja retribusi sampah b. Meningkatkan kualitas pelayanan jasa persampahan untuk menumbuhkan kesadaran retribusi sampah	Strategi WT a. Membangun sistem pemungutan yang efektif dan efisien b. Meningkatkan ketersediaan sarana penunjang

Matriks QSPM di atas secara langsung menunjukkan bahwa pilihan strategi intensifikasi dan ekstensifikasi yang integrative yang lebih diutamakan untuk dilaksanakan Pemerintah Kota Malang, tentunya dengan tidak mengabaikan strategi intensif mengingat skor yang tidak terlalu jauh berbeda.

Manajemen Strategi Peningkatan Retribusi Sampah

Keberadaan Dinas Pertamanan dan Kebersihan yang menerapkan pungutan berupa retribusi sampah di Kota Malang ini berperan cukup signifikan dalam

penyediaan layanan kebersihan bagi masyarakat. Di lain pihak, pungutan ini dapat dijadikan sebagai sumber pembiayaan operasional pelaksanaan penertiban dan pembersihan Kota yang juga memiliki dampak yang luas baik ekonomi, politik, sosial, budaya, terutama perkembangan pariwisata kota Malang. Realita ini merefleksikan pentingnya strategi intensifikasi dan ekstensifikasi dalam hal pengembangan dan perbaikan program yang selama ini telah ada dan bahkan mencari strategi baru yang belum diterapkan selama ini dengan tidak mengabaikan faktor internal dan faktor eksternal yang ada.

Tabel 6. QSPM Intensifikasi dan Ekstensifikasi Pajak Daerah

Faktor-Faktor Sukses Kritis	Bobot	Alternatif Strategi			
		Strategi Intensif		Strategi Integratif	
		AS	TAS	AS	TAS
KEKUATAN					
a. Revisi peraturan/perda berpotensi menaikkan penerimaan;	0,1	2	0,2	2	0,2
b. Sistem pemungutan melalui PDAM;	0,15	4	0,6	4	0,6
c. SDM penyuluh yang cukup memadai;	0,1	3	0,3	3	0,3
d. Potensi wajib retribusi yang makin bertambah;	0,15	3	0,45	3	0,45
e. Pemda yang responsif terhadap permasalahan serta gejala di masyarakat.	0,05	1	0,05	1	0,05
KELEMAHAN					
a. Revisi peraturan/perda berpotensi protes masyarakat;	0,05	4	0,2	4	0,2
b. Sistem pemungutan dilakukan DKP melalui RT/RW berpotensi bocor;	0,1	3	0,3	4	0,4
c. Adanya pasukan kuning disetiap RT/RW berpotensi inefisiensi;	0,1	2	0,2	3	0,3
d. DKP belum dapat menjangkau seluruh wajib retribusi;	0,05	2	0,1	2	0,1
e. Infrastruktur yang masih jauh dari memadai.	0,15	4	0,6	3	0,45
PELUANG					
a. Seluruh desa masuk dalam kategori desa swasembada;	0,05	2	0,1	1	0,05
b. Pertumbuhan ekonomi yang stabil dan tinggi;	0,15	2	0,3	3	0,45
c. Pengawasan DPRD yang efektif;	0,05	3	0,15	2	0,1
d. Banyaknya orsosmas yang membantu sosialisasi;	0,15	3	0,45	3	0,45
e. Meningkatnya pembangunan perumahan dan pertokoan.	0,1	3	0,3	4	0,4
ANCAMAN					
a. Nilai UMR di bawah KHL;	0,05	1	0,05	1	0,05
b. Tingkat inflasi yang tinggi;	0,1	3	0,3	3	0,3
c. Perumusan kebijakan berpotensi inefisiensi waktu;	0,05	2	0,1	2	0,1
d. Mobilitas penduduk yang cukup tinggi.	0,1	3	0,3	2	0,2
e. Kesadaran yang rendah terhadap retribusi.	0,2	4	0,8	4	0,8
Jumlah Total Nilai Daya Tarik			5,85	5,95	

Matriks QSPM yang digunakan dalam penelitian kali ini berusaha merumuskan strategi intensifikasi dan ekstensifikasi retribusi daerah terutama retribusi sampah, dengan mengakomodir faktor internal dan eksternal yang berpengaruh terhadap implementasi retribusi persampahan. Berdasarkan hasil analisis QSPM, ditunjukkan bahwa alternatif strategi utama yang dapat dikembangkan Pemkot Malang dan DKP dalam

rangka intensifikasi dan ekstensifikasi retribusi sampah adalah strategi integrative. Di sisi lain, hasil *matching stage* pada tahapan sebelumnya (matriks IE dan SWOT) menyediakan beberapa alternatif strategi integrative yang dapat diterapkan.

Strategi intensifikasi yang terintegrasi dan terjamin keberlanjutannya merupakan hal penting untuk dipikirkan. Salah satu komponen masyarakat yang

memiliki kedua unsure penting tersebut (terintegrasi dan *sustainable*) adalah keberadaan organisasi social masyarakat yang efektif dalam mebfasilitasi bertemunya kepentingan masyarakat lokal dan pemerintah. Optimalisasi keberadaan orsosmas ini, terkait dengan kebijakan retribusi sampah, dalam jangka pendek sangat menguntungkan pemerintah dalam hal meredam gejolak masyarakat yang aspirasinya tidak terwakili. Juga menjembatani pemerintah dan masyarakat dalam hal sosialisasi pentingnya retribusi sampah dilaksanakan dengan baik. Dengan kata lain, strategi intensifikasi terintegrasi yang dapat dilakukan oleh DKP adalah bekerjasama dengan orsosmas yang ada untuk mensosialisasikan hal terkecil dan terinci tentang pentingnya retribusi sampah dan mekanisme terbaik pelaksanaan dan pengelolaannya.

Selanjutnya, guna menjaga kepercayaan masyarakat dan kredibilitas pemerintah kota dalam pengelolaan retribusi ini, DPRD perlu menunjukkan perannya, terutama meningkatkan monitoring dalam kaitannya dengan pengelolaan dana retribusi sampah yang telah terkumpul. Selain itu, DPRD juga bertugas memberikan rasa nyaman bagi masyarakat dengan tanggap dalam menghadapi keluhan masyarakat, sehingga kepatuhan dalam membayar retribusi dapat terjaga.

Mengingat ada dua jalur penarikan retribusi sampah yang begitu mencolok perbedaannya, yaitu melalui jalur PDAM yang tertib, dan jalur non-PDAM (melalui RT/RW) yang kurang tertib, maka strategi ekstensifikasi yang perlu dilakukan Pemkot Malang yaitu perlu meninjau kembali kebijakan dan meningkatkan pengawasan terhadap jalur kedua yang berpotensi besar terjadi kebocoran. Hal ini penting dilakukan guna menghindari potensi hilangnya manfaat yang seharusnya dapat dinikmati masyarakat dengan lebih tertibnya administrasi retribusi ini. Strategi ini tidak terlepas dari upaya peningkatan kesadaran masyarakat dalam membayar retribusi sampah yang salah satunya dapat ditempuh dengan cara peningkatan kualitas jasa persampahan.

Selanjutnya, strategi ekstensifikasi berikutnya yaitu memperbarui tariff retribusi dengan mengakomodir kepentingan masyarakat pada segala lapisan. Tariff terbaru saat ini yang diterapkan oleh Pemkot Malang adalah dengan melihat volume sampah yang dihasilkan masyarakat. Dengan kebijakan ini, masyarakat menengah kebawah harus membayar lebih

mahal mengingat memang produksi sampah per harinya lebih banyak dibanding perusahaan-perusahaan yang tergolong lebih mampu dalam membayar retribusi ini. Dalam permasalahan ini, diperlukan pemikiran yang arif sehingga dapat memunculkan keputusan dan peraturan yang lebih bijak dan lebih realistis untuk dapat diterapkan dan dipatuhi masyarakat.

KESIMPULAN DAN SARAN

Kesimpulan

Berdasarkan hasil analisis dan pembahasan yang telah dipaparkan sebelumnya, maka dapat diambil kesimpulan terkait dengan strategi intensifikasi dan ekstensifikasi retribusi sampah dan layanan kebersihan di Kota Malang, sebagai berikut:

Strategi intensifikasi yang selama ini telah dilakukan oleh Pemerintah Kota Malang yaitu Dinas Kebersihan dan Pertamanan (DKP) dianalisis dengan metode yang diusulkan oleh David (2004) dengan menggunakan matriks IFE. Hasil yang diperoleh dengan metode tersebut menunjukkan DKP kota Malang telah memiliki strategi yang baik dalam mengantisipasi kelemahan internal dengan memaksimalkan kekuatan internal yang ada (posisi internal yang cukup kuat). Di sisi lain, berdasarkan perhitungan matriks EFE mengindikasikan resposibilitas yang cukup tinggi dari DKP Kota Malang terhadap peluang dan ancaman eksternal yang dihadapi saat ini.

Selanjutnya, matriks IE menempatkan posisi DKP pada sel IV, yang digambarkan sebagai *Grow and Build* dengan pilihan strategi yaitu strategi intensif dan terintegrasi. Dari kedua strategi di atas diuraikan lagi beberapa alternatif strategi yang dapat dijalankan. Informasi ini diperlengkap dengan matriks SWOT yang memasang berbagai alternatif strategi yang nantinya dibandingkan tingkat kepentingannya dalam matriks QSPM.

Dalam Matriks QSPM tahapan *decision stage* dimulai dengan membandingkan dua pilihan strategi dan melakukan scoring. Matriks ini menunjukkan bahwa strategi terintegrasi lebih unggul dibandingkan dengan strategi intensif. Strategi tersebut adalah dengan meningkatkan monitoring pemungutan retribusi sampah, terutama jalur pemungutan non-PDAM; mengoptimalkan sosialisasi dan penyuluhan melalui orsosmas; dan mengoptimalkan pengawasan DPRD

terhadap kinerja dan perumusan kebijakan retribusi sampah.

Saran

Berdasarkan kesimpulan dan analisis yang telah dilakukan sebelumnya, maka saran dari penelitian ini adalah sebagai berikut:

Pemerintah harus dapat mengoptimalkan fungsi orsosmas dalam menjembatani kepentingan pemerintah dan masyarakat terkait dengan pemungutan retribusi daerah. Hal ini dapat menjamin keberlanjutan dari pemungutan tersebut serta sosialisasi yang dilakukan dapat dilaksanakan secara terus-menerus dan lebih efektif.

Perlunya meningkatkan monitoring oleh DPRD guna meningkatkan kepercayaan dan rasa nyaman masyarakat. Dengan keberadaan DPRD yang cukup responsive, masyarakat menjadi patuh membayar retribusi dan keberlanjutannya dapat terjaga.

Perlunya penertiban jalur non-PDAM guna mengantisipasi potensi kebocoran yang ditengarai cukup besar terjadi. Dengan memperbaiki sistem pemungutan ini DKP dapat mengoptimalkan kemanfaatan dari dana yang seharusnya terkumpul, bagi masyarakat.

Diperlukan suatu pemikiran dan kearifan pihak Pemerintah seperti melakukan subsidi silang tarif retribusi agar elemen masyarakat menengah kebawah dapat terfasilitasi kepentingannya. Hal ini mengingat elemen masyarakat atas tidak terlalu terbebani bila dikenakan tarif yang sedikit lebih besar.

DAFTAR RUJUKAN

BPS Kota Malang. 2007. *Kota Malang dalam Angka*.
BPS Kota Malang. 2009. *Kota Malang dalam Angka*.

- Davey. 1998. *Keuangan Pemerintah Daerah*. Jakarta: Penerbit UI
- David, P.R. 2004. *Manajemen Strategis*. Edisi ketujuh. Jakarta: PT Prenhallindo.
- Dinas Kebersihan Kota Malang. 2009. *Data Kebersihan Kota Malang*.
- Irayani. 2006. *Analisa Penerimaan Daerah Pemerintah Kota Pekanbaru Tahun 1999/2000-2003 studi Komparatif Sebelum dan Sesudah Otonomi Daerah*. Skripsi. Universitas Islam Indonesia, Yogyakarta.
- Kantor Kependudukan dan Catatan Sipil Kota Malang. 2009. *Data Kependudukan Kota Malang*.
- Kinney, T.L., dan Taylor. 1996. *Marketing Research*. 5th Edition. New York: Mc Graw Hill.
- Komite Pemantauan Pelaksanaan Otonomi Daerah. 2003. *Daya Tarik Investasi Kabupaten/Kota di Indonesia: Persepsi Dunia Usaha*. Jakarta: KPPOD.
- LPEM Universitas Indonesia dan Clean Urban Project RTI. 1999. *Laporan Studi Dampak Krisis Ekonomi terhadap Keuangan Daerah di Indonesia*. Jakarta.
- Mangkoesoebroto, G. 2001. *Ekonomi Publik*. Edisi 3. Yogyakarta: BPPE.
- Mulyanto. 2002. *Potensi Pajak dan Retribusi Daerah di Kawasan Subosuka Wonosraten Propinsi Jawa Tengah*. Penelitian Kerjasama Universitas Sebelas Maret Surakarta dengan University of Maryland.
- Peraturan Pemerintah Nomor 66 Tahun 2001 tentang Retribusi Daerah.
- Siahaan, M.P. 2006. *Pajak Daerah dan Retribusi Daerah*. Jakarta: PT Raja Grafindo Persada.
- Suparmoko, M. 2002. *Ekonomi Publik: untuk Keuangan dan Pembangunan Daerah*. Yogyakarta: Penerbit Andi.
- Umar, H. 2008. *Evaluasi Kinerja Perusahaan*. Jakarta: PT Gramedia Pustaka Utama.
- Undang-Undang Nomor 18 Tahun 1997 tentang Pajak Daerah dan Retribusi Daerah.
- Undang-Undang Nomor 34 Tahun 2000 tentang Perubahan Undang-Undang Nomor 18 Tahun 1997 tentang Pajak Daerah dan Retribusi Daerah.