

Strategi Pengembangan Retribusi Jasa Umum Sebagai Pendapatan Asli Daerah: Studi Kasus SWK Ketintang Surabaya

Meilisa Mufarocho¹, Tara Avrilyana Desvita², Eva Hany Fanida³, Revienda Anita Fitrie⁴

¹Ilmu Sosial dan Ilmu Politik, Universitas Negeri Surabaya, Ilmu Administrasi Negara, Indonesia

²Ilmu Sosial dan Ilmu Politik, Universitas Negeri Surabaya, Ilmu Administrasi Negara, Indonesia

³Ilmu Sosial dan Ilmu Politik, Universitas Negeri Surabaya, Ilmu Administrasi Negara, Indonesia

⁴Ilmu Sosial dan Ilmu Politik, Universitas Negeri Surabaya, Ilmu Administrasi Negara, Indonesia

Email: 25040674193@mhs.unesa.ac.id¹, 25040674196@mhs.unesa.ac.id², evafanida@unesa.ac.id³, raviendafitrie@unesa.ac.id⁴

Article History:

Received: 08 Mei 2026

Revised: 22 Juni 2026

Accepted: 08 Juli 2026

Keywords: Pendapatan Asli Daerah, Sentra Wisata Kuliner, Strategi Pengelolaan.

Abstract: Optimalisasi retribusi daerah masih mengalami tantangan dalam pelaksanaannya seperti rendahnya kepatuhan masyarakat, keterbatasan sistem pengelolaan, dan belum optimalnya pengelolaan potensi ekonomi lokal. Bentuk upaya pemerintah daerah dalam mengoptimalkan retribusi jasa umum yaitu melalui pengembangan program Sentra Wisata Kuliner (SWK) di Surabaya. Penelitian ini bertujuan untuk menganalisis strategi pengembangan retribusi jasa umum sebagai sumber Pendapatan Asli Daerah (PAD) melalui pengelolaan Sentra Wisata Kuliner (SWK) Ketintang Surabaya. Penelitian ini menggunakan metode deskriptif dengan pendekatan kualitatif. Fokus penelitian menggunakan teori manajemen strategi menurut Wheelen & Hunger (2012) yang meliputi pengamatan lingkungan, perumusan strategi, implementasi, dan pengendalian. Sumber data diperoleh dari data primer dan data sekunder. Teknik analisis data menggunakan model Miles dan Huberman meliputi pengumpulan data, reduksi data, penyajian data, dan penarikan kesimpulan. Hasil penelitian menunjukkan bahwa strategi pengembangan retribusi jasa umum di SWK Ketintang telah dilaksanakan melalui empat tahapan manajemen strategi. Pengamatan lingkungan dilakukan dengan mengidentifikasi potensi ekonomi dari penataan pedagang kaki lima menjadi kawasan kuliner terintegrasi. Perumusan strategi mencakup penentuan kebijakan retribusi, lokasi, dan pembangunan fasilitas. Implementasi strategi dilakukan melalui pemungutan retribusi, pengelolaan fasilitas, dan pengawasan oleh Dinkopdag. Namun, masih diperlukan peningkatan pada aspek digitalisasi sistem pembayaran, penguatan pengawasan, dan inovasi pengelolaan.

PENDAHULUAN

Pembangunan nasional dikakukan untuk meningkatkan kesejahteraan masyarakat secara berkelanjutan melalui penguatan berbagai sektor, salah satunya pembangunan regional. Pembangunan regional menjadi komponen penting karena mendorong pertumbuhan ekonomi daerah dan pemerataan pembangunan antar wilayah. Kebijakan desentralisasi menjadi agenda strategis pemerintah untuk meningkatkan efektivitas penyelenggaraan pemerintah dan pelayanan public (Bahl & Bird, 2018). Desentralisasi didefinisikan sebagai pelimpahan wewenang yang lebih luas kepada daerah untuk mengelola urusan pemerintahan dan potensi daerahnya secara mandiri, didasarkan pada prinsip otonomi daerah. Hal ini bertujuan untuk menciptakan efisiensi, meningkatkan kualitas pelayanan public, dan memperkuat kemandirian daerah dalam membiayai pembangunan (Smoke, 2015). Kapasitas fiskal daerah menjadi urgensi dalam menentukan keberhasilan pelaksanaan otonomi daerah. Indikator utama pengukuran kemandirian fiskal daerah yakni sumber pendapatan asli daerah (PAD) dalam memenuhi kebutuhan pembangunan dan pelayanan (Mardiasmo, 2018)

Undang-Undang Nomor 33 Tahun 2004 mendefinisikan PAD sebagai pendapatan yang diperoleh daerah yang dipungut berdasarkan Peraturan Daerah sesuai dengan ketentuan peraturan perundang-undangan. Semakin tinggi kontribusi PAD terhadap Anggaran Pendapatan dan Belanja Daerah (APBD), maka semakin tinggi kemandirian fiskal di daerah tersebut (Halim, 2022). Sumber PAD meliputi pajak daerah, retribusi daerah, hasil pengelolaan kekayaan daerah yang dipisahkan, serta lain-lain pendapatan yang sah. Salah satu sumber PAD yang memiliki manfaat langsung bagi masyarakat dan memberikan kontribusi terhadap pendapatan pemerintah daerah yaitu retribusi daerah. Berdasarkan Undang-Undang Nomor 1 Tahun 2022, retribusi daerah merupakan pungutan daerah sebagai pembayaran atas jasa atau pemberian izin tertentu yang khusus disediakan dan/atau diberikan oleh pemerintah daerah untuk kepentingan orang pribadi atau badan. Retribusi daerah diklasifikasikan menjadi tiga jenis, yaitu retribusi jasa umum, retribusi jasa usaha, dan retribusi perizinan tertentu.

Retribusi jasa umum menjadi penting karena berfungsi sebagai sumber pendapatan dan instrument untuk meningkatkan kualitas pelayanan (Bird & Zolt, 2018). Retribusi jasa usaha merupakan pelayanan yang disediakan pemerintah daerah dengan menganut prinsip komersial, sedangkan retribusi perizinan tertentu merupakan pelayanan perizinan yang bertujuan untuk melakukan pengaturan dan pengawasan terhadap kegiatan tertentu guna melindungi kepentingan umum dan menjaga kelestarian lingkungan. Namun, optimalisasi retribusi daerah masih mengalami tantangan dalam pelaksanaannya seperti rendahnya kepatuhan masyarakat, keterbatasan sistem pengelolaan, dan belum optimalnya pengelolaan potensi ekonomi lokal (Sari & Wahyudi, 2022). Kondisi ini membutuhkan strategi pengelolaan yang efektif dan inovatif supaya retribusi daerah bisa memberikan kontribusi nyata kepada PAD (Nugroho, 2021).

Bentuk upaya pemerintah daerah dalam mengoptimalkan retribusi jasa umum yaitu melalui pengembangan program Sentra Wisata Kuliner (SWK). SWK didirikan oleh Pemerintah Kota Surabaya melalui Dinas Koperasi, Usaha Kecil dan Menengah, serta Perdagangan (Dinkopdag). Program ini menjadi bentuk penataan dan pemberdayaan sektor informal, khususnya pedagang kaki lima (PKL) supaya lebih kondusif dan memiliki nilai ekonomi tinggi. Keberadaan SWK juga berfungsi sebagai sarana peningkatan ekonomi lokal dan penguatan sektor usaha mikro. Pemerintah Kota Surabaya telah mengembangkan SWK sebagai bagian dari penataan PKL dan peningkatan PAD. Tahun 2024, terdapat puluhan SWK yang tersebar di berbagai wilayah kota dan berpotensi memberikan kontribusi terhadap PAD melalui retribusi jasa umum. Keberadaan SWK membuka lapangan kerja dan pertumbuhan ekonomi lokal (Rahmawati & Putra, 2022). Beberapa

Sentra Wisata Kuliner yang telah didirikan antara lain SWK Sudimoro, SWK Wiyung, SWK Karah, dan SWK Ketintang.

Salah satu SWK yang memiliki tingkat kunjungan tinggi yakni SWK Ketintang. SWK Ketintang berada di Kawasan yang dekat dengan Universitas Negeri Surabaya dan Telkom University Surabaya. Kondisi tersebut menjadikan SWK Ketintang memiliki basis konsumen yang relatif stabil, khususnya dari kalangan mahasiswa. Penentuan lokasi pembangunan Sentra Wisata Kuliner menjadi faktor penting dalam keberhasilan pengelolaan SWK. Faktor lain yang mendorong keberhasilan pengelolaan SWK yaitu fasilitas, manajemen operasional, strategi promosi, dan pengawasan dari pemerintah daerah. Fenomena tersebut, menunjukkan bahwa diperlukan strategi pengelolaan yang berkelanjutan supaya SWK dapat memberikan kontribusi nyata pada PAD Kota Surabaya dan meningkatkan ekonomi lokal. Hampir semua penelitian menyoroti kontribusi PAD terhadap daerah secara umum, sedangkan penelitian ini berfokus pada retribusi jasa umum berbasis SWK sebagai sumber PAD yang belum banyak dibahas dalam penelitian sebagai *novelty*. Penelitian ini bertujuan untuk mengkaji strategi pengembangan retribusi jasa umum melalui pengelolaan SWK. Oleh karena itu, penelitian ini berjudul **“Strategi Pengembangan Retribusi Jasa Umum sebagai Pendapatan Asli Daerah: Studi Kasus SWK Ketintang Surabaya”** yang dikaji menggunakan teori manajemen strategis menurut Wheelen & Hunger (2012) karena lebih relevan dengan permasalahan yang diangkat.

LANDASAN TEORI

Manajemen strategi juga bisa dikaitkan dengan bidang seni dan ilmu mempersiapkan, mengimplementasikan, dan mengevaluasi keputusan lintas fungsi yang dapat memungkinkan perusahaan untuk mencapai tujuannya. Manajemen strategi juga berkaitan dengan arah dan keberhasilan jangka panjang suatu organisasi. Hal ini memperlihatkan bahwa manajemen strategis memiliki peran penting dalam pengembangan usaha mikro, kecil, dan menengah terutama pada tahap perumusan strategi (Cheng *et al.*, 2014). Manajemen strategis memiliki arah yang berorientasi ke depan dan melibatkan keputusan tentang visi, misi, tujuan, dan sasaran organisasi. Perumusan dan implementasi strategi yang menyelaraskan sumber daya dan kemampuan organisasi dengan lingkungan eksternalnya untuk mendapatkan keunggulan kompetitif yang berkelanjutan.

Manajemen strategi didefinisikan serangkaian keputusan dan aksi manajerial yang menentukan kinerja jangka panjang perusahaan (Wheelen & Hunger, 2012). Proses manajemen strategi pada dasarnya berkaitan dengan pendefinisian strategi organisasi, dimana para manajer membuat pilihan dari serangkaian strategi untuk perusahaan yang akan mendorong kinerja organisasi yang lebih baik. Langkah-langkah ini menjadi komponen penting yang diperlukan secara berurutan saat membuat rencana manajemen strategis. Manajemen strategi menurut Wheelen & Hunger (2012), terdiri dari empat elemen dasar yang terdiri dari Pemindaian Lingkungan, Perumusan Strategi, Implementasi Strategi, dan Evaluasi dan Pengendalian.

METODE PENELITIAN

Metode penelitian yang digunakan dalam penelitian ini yaitu metode deskriptif dengan pendekatan kualitatif. Deskriptif merupakan perumusan masalah yang mengarahkan penelitian untuk mengeksplorasi atau menggambarkan situasi sosial yang akan dipelajari secara menyeluruh, luas, dan mendalam. Metode deskriptif digunakan untuk mendefinisikan fenomena melalui tulisan. Penelitian ini berfokus pada strategi pengembangan retribusi jasa umum sebagai PAD melalui SWK Ketintang. Pengukuran strategi pengembangan retribusi didasarkan pada teori manajemen

strategi menurut Wheelen & Hunger (2012) dengan empat indikatornya meliputi pemindaian lingkungan, perumusan strategi, implementasi strategi, serta evaluasi dan pengendalian. Sumber data diperoleh dari data primer dan sekunder. Data primer berupa hasil wawancara dengan pedagang di SWK Ketintang. Sumber data sekunder diperoleh dari jurnal, dokumen resmi, dan dokumentasi. Subjek penelitian ini ada 3 yakni Ibu Rachel dari Dinkopdag, Bapak Danu selaku pedagang, dan Ibu Citra selaku pedagang. Teknik analisis data menggunakan model analisis menurut Miles dan Huberman meliputi pengumpulan data, reduksi data, penyajian data, serta penarikan kesimpulan (Sugiyono, 2019).

HASIL DAN PEMBAHASAN

Sentra Wisata Kuliner (SWK) Ketintang menjadi pusat kuliner yang berlokasi di Ketintang, Kecamatan Gayungan, Kota Surabaya. Lokasi ini sangat strategis karena berada dekat dengan Universitas Negeri Surabaya dan Telkom University Surabaya. Keberadaan SWK Ketintang didukung oleh akses lokasi yang mudah dijangkau karena berada di jalan raya. SWK Ketintang dibangun oleh Pemerintah Kota Surabaya sebagai bagian dari program penataan pedagang kaki lima (PKL) dan pemberdayaan usaha mikro supaya lebih tertata. Fasilitas yang disediakan di SWK Ketintang meliputi area makan, tempat parkir yang luas, dan sarana kebersihan untuk mendukung kenyamanan. Berikut gambar SWK Ketintang dilihat dari depan:



Gambar 1. SWK Ketintang

Sumber: dokumentasi peneliti

Penentuan lokasi pembangunan Sentra Wisata Kuliner menjadi faktor penting dalam keberhasilan pengelolaan SWK. Faktor lain yang mendorong keberhasilan pengelolaan SWK yaitu fasilitas, manajemen operasional, strategi promosi, dan pengawasan dari pemerintah daerah. Fenomena tersebut, menunjukkan bahwa diperlukan strategi pengelolaan yang berkelanjutan supaya SWK dapat memberikan kontribusi nyata pada PAD Kota Surabaya dan meningkatkan ekonomi lokal. Pengukuran strategi pengembangan retribusi menggunakan pendekatan manajemen strategi menurut Wheelen & Hunger (2012) dengan empat indikatornya meliputi pemindaian lingkungan, perumusan strategi, implementasi strategi, serta evaluasi dan pengendalian.

A. Pengamatan Lingkungan (*Environmental Scanning*)

Pengamatan lingkungan didefinisikan sebagai prosedur mengamati, menilai, dan menyampaikan informasi yang berkaitan dengan kondisi lingkungan kepada pihak terkait (Wheelen & Hunger, 2012). Indikator ini bertujuan untuk melihat kelebihan dan kelemahan yang dapat memengaruhi keberhasilan organisasi dalam mencapai tujuan. Pengamatan

lingkungan menjadi langkah penting guna memastikan strategi yang dibuat dalam meningkatkan PAD Kota Surabaya bisa optimal. Pemerintah Kota Surabaya melalui Dinas Koperasi, Usaha Kecil dan Menengah, serta Perdagangan (Dinkopdag) telah melakukan pengamatan untuk meningkatkan PAD melalui pembangunan SWK. Hal ini selaras dengan pernyataan Ibu Rachel dari Dinkopdag, berikut:

“Pemerintah Kota Surabaya sudah melakukan pengamatan dari sejak lama terkait permasalahan pedagang kaki lima. Permasalahan ini, kami lihat mempunyai potensi untuk mengembangkan ekonomi lokal melalui sentra wisata kuliner (SWK)” (Wawancara, 10 April 2026).

Berdasarkan pernyataan tersebut, terlihat bahwa Pemerintah Kota Surabaya telah melakukan pengamatan mulai dari kesiapan SDM, sarana prasarana, daya beli masyarakat, dan kondisi kawasan sehingga menemukan potensi ekonomi lokal. Pengamatan ini menentukan keberhasilan sebuah program atau kebijakan diluncurkan. Kelemahan dan kelebihan dari program tersebut perlu untuk diamati lebih jauh.

B. Perumusan Strategi (*Strategy Formulation*)

Perumusan strategi diartikan sebagai proses penyusunan langkah dalam pengelolaan organisasi dengan mempertimbangkan kekurangan dan kelebihan (Wheelen & Hunger, 2012). Perumusan strategi meliputi visi misi, tujuan, strategi, dan kebijakan. Berdasarkan pengembangan retribusi jasa umum sebagai sumber Pendapatan Asli Daerah (PAD), perumusan strategi menjadi kunci dalam menentukan arah kebijakan yang mampu meningkatkan efektivitas pemungutan retribusi. Pemerintah daerah melalui Dinkopdag merumuskan berapa jumlah retribusi yang harus dibayarkan oleh pedagang di SWK dan monitoring seperti apa yang perlu dilakukan supaya semakin berkembang. Hal ini disampaikan langsung oleh Ibu Rachel dari Dinkopdag:

“Perumusan strategi seperti berapa jumlah retribusi yang harus dibayarkan, lokasinya berada dimana, sampai jumlah anggaran yang dikeluarkan untuk pembangunan semua sudah dibahas bersama Pemerintah Kota Surabaya. Sekarang ini kita sudah berada di tahap implementasi” (Wawancara, 10 April 2026).

Pernyataan tersebut, memperlihatkan bahwa SWK hadir dari perumusan strategi Pemerintah Kota Surabaya dalam meningkatkan PAD. Pastinya dengan adanya perumusan yang matang terkait retribusi yang harus dibayarkan oleh UMKM, lokasi SWK, sampai anggaran pembangunan SWK sudah diperhitungkan. Perumusan strategi yang lebih terstruktur, terukur, dan berkelanjutan agar pengembangan retribusi jasa umum dapat berjalan secara optimal dan memberikan kontribusi signifikan terhadap Pendapatan Asli Daerah Kota Surabaya.

C. Implementasi (*Strategy Implementation*)

Implementasi strategi merupakan tahap pelaksanaan dari strategi yang telah dirumuskan, mencakup pengalokasian sumber daya, penetapan program kerja, serta pelaksanaan kebijakan secara nyata di lapangan. Berdasarkan pengembangan retribusi jasa umum di SWK

Ketintang Surabaya, implementasi strategi dilakukan melalui kegiatan pemungutan retribusi kepada para pedagang, pengelolaan fasilitas kawasan kuliner, serta pengawasan terhadap kepatuhan wajib retribusi. Restribusi dibayarkan pedagang kepada daerah melalui Dinkopdag setiap bulan. Pernyataan ini sesuai dengan penyampaian Bapak Danu selaku pedagang di SWK Ketintang:

“Kami setiap bulan membayar retribusi sebesar Rp 90.000,- kepada pemerintah daerah. Biasanya dari Dinkopdag yang mengambil ke SWK, sembari melakukan pengawasan” (Wawancara, 12 April 2026).

Pernyataan tersebut memperlihatkan bahwa Dinkopdag dilibatkan sebagai pihak lapangan yang berinteraksi dengan pedagang. Implementasi strategi masih menghadapi berbagai kendala, mulai dari belum optimalnya sistem pemungutan retribusi, rendahnya tingkat kepatuhan sebagian pedagang, serta keterbatasan pengawasan dari pihak pengelola. Belum adanya inovasi dalam sistem pembayaran, seperti digitalisasi retribusi juga menjadi hambatan dalam meningkatkan efisiensi dan transparansi. Oleh karena itu, diperlukan penguatan dalam aspek pelaksanaan melalui peningkatan kapasitas sumber daya manusia, pemanfaatan teknologi, serta penegakan aturan yang lebih tegas agar implementasi strategi dapat berjalan secara optimal.

D. Pengendalian (*Evaluation and Control*)

Pengendalian (*Evaluation and Control*) merupakan tahapan dalam manajemen strategi yang bertujuan untuk memastikan bahwa pelaksanaan strategi berjalan sesuai dengan rencana dan dapat mencapai tujuan yang telah ditetapkan (Wheelen & Hunger, 2012). Berdasarkan pengembangan retribusi jasa umum di SWK Ketintang Surabaya, pengendalian dilakukan secara terstruktur melalui mekanisme pelaporan dan koordinasi antar pihak terkait. Setiap permasalahan yang muncul di lapangan disampaikan pedagang ke pengelola untuk disampaikan ke Pemerintah Kota Surabaya. Pernyataan ini juga disampaikan oleh pedagang di SWK, Ibu Citra:

“Semisal ada kendala kami melaporkan ke pengelola yakni Dinkopdag. Biasanya Dinkopdag yang menyampaikan keluhan kami ke Pemerintah. Pernah dulu waktu Covid, penghasilan kami tidak seberapa. Nah, Dinkopdag melaporkan ke pemerintah dan kami diberikan potongan pembayaran” (Wawancara, 12 April 2026).

Proses ini menunjukkan adanya alur pengendalian yang sistematis dan berjenjang sehingga setiap permasalahan dapat ditangani secara efektif efisien. Namun, pengendalian masih perlu ditingkatkan melalui percepatan respons terhadap laporan, peningkatan koordinasi antar instansi, serta pemanfaatan sistem monitoring berbasis digital supaya pengelolaan retribusi jasa umum dapat berjalan lebih optimal dan berkontribusi terhadap PAD Kota Surabaya.

Eksistensi SWK Ketintang merupakan manifestasi nyata dari pengelolaan retribusi jasa umum yang berkelanjutan. Berdasarkan Undang-Undang Nomor 1 Tahun 2022, retribusi daerah bukan sekadar pungutan tanpa imbal balik, melainkan pembayaran atas jasa atau pemberian izin tertentu yang khusus disediakan oleh Pemerintah Daerah untuk kepentingan

pribadi atau badan. Di lapangan, fakta menunjukkan bahwa para pedagang di SWK Ketintang bersedia memenuhi kewajiban retribusi mereka karena adanya timbal balik berupa fasilitas yang konkret. Pemerintah tidak hanya memberikan atap untuk berteduh, tetapi juga membangun ekosistem bisnis yang legal. Hal ini mengubah stigma PKL yang tadinya dianggap sebagai "beban estetika kota" menjadi kontributor resmi bagi Pendapatan Asli Daerah (PAD) Kota Surabaya.

Realitas di lapangan memperlihatkan bahwa keberhasilan pengumpulan retribusi di SWK Ketintang sangat bergantung pada arus kas pedagang yang sehat. Fenomena ini sejalan dengan pandangan Chen (2004) dan Donovan (2008) mengenai pentingnya mengintegrasikan sektor informal ke dalam ekonomi perkotaan melalui regulasi yang mendukung. Fakta lapangan yang paling menonjol di Ketintang adalah adanya "kepastian pasar". Karena lokasinya bertetangga dengan Universitas Negeri Surabaya (UNESA) dan Telkom University, pedagang tidak perlu mengeluarkan biaya pemasaran yang besar karena konsumen (mahasiswa) secara alami datang untuk memenuhi kebutuhan konsumsi harian mereka. Kepastian arus pelanggan inilah yang menjamin keberlanjutan pembayaran retribusi; selama pedagang merasa untung, mereka akan tetap bertahan dalam sistem SWK tersebut.

Model manajemen yang ada di SWK Ketintang mengandung beberapa elemen strategis yang dapat dijadikan rujukan atau percontohan untuk pengembangan SWK di wilayah lain di Surabaya yaitu Strategi Replikasi Berbasis *Market Fit* (Kecocokan Pasar), banyak SWK di daerah lain gagal karena dibangun tanpa riset pasar yang mendalam. Fakta di Ketintang memberikan pelajaran bahwa sebelum membangun fisik, pemerintah harus memastikan adanya "magnet massa". Daerah lain yang ingin meniru kesuksesan ini wajib memetakan pusat-pusat kegiatan masyarakat seperti area perkantoran atau kampus. Tanpa adanya keramaian yang konsisten, gedung SWK yang megah sekalipun hanya akan menjadi aset mangkrak yang membebani anggaran daerah.

a. Optimalisasi Fasilitas sebagai Penarik Minat Retribusi

Di lapangan, tantangan terbesar adalah meyakinkan PKL untuk mau direlokasi. SWK Ketintang berhasil karena memberikan fasilitas yang tidak didapatkan pedagang saat di pinggir jalan, seperti area makan yang bersih dan akses listrik yang stabil. Strategi replikasi yang harus dibawa ke daerah lain adalah: jangan hanya memindahkan orang, tapi pindahkan mereka ke tempat yang lebih menguntungkan. Jika fasilitas di lokasi baru lebih buruk dari lapak lama, penolakan dan penunggakan retribusi pasti akan terjadi.

b. Penguatan Pengawasan dan Interaksi Sosial

Analisis model Miles dan Huberman dalam penelitian ini menemukan bahwa hubungan antara pengelola (Dinkopdag) dan pedagang di lapangan menjadi kunci stabilitas operasional. Daerah lain perlu meniru pola pengawasan yang komunikatif namun tetap tegas. Fakta lapangan menunjukkan bahwa pengawasan yang hanya bersifat administratif tanpa adanya tinjauan fisik secara rutin cenderung membuat kualitas kebersihan dan kenyamanan menurun.

c. Keberlanjutan melalui Inovasi Infrastruktur

Pembahasan mengenai retribusi tidak bisa lepas dari kualitas layanan. Fakta di lapangan menunjukkan bahwa kenyamanan konsumen adalah variabel yang sangat sensitif. Jika infrastruktur seperti area parkir tidak tertata atau sanitasi memburuk, maka konsumen akan beralih ke kafe-kafe modern di sekitar Ketintang. Oleh karena itu, strategi replikasi ke depan harus mencakup anggaran pemeliharaan yang bersifat

preventif (pencegahan) bukan hanya kuratif (memperbaiki saat sudah rusak), agar kontribusi retribusi terhadap PAD tidak mengalami fluktuasi negatif.

Secara garis besar, SWK Ketintang telah memberikan standar baru dalam manajemen sektor informal di perkotaan. Sinergi antara ketepatan penentuan lokasi, fasilitas yang memadai, dan regulasi retribusi yang transparan terbukti mampu menciptakan siklus ekonomi yang sehat. Keberhasilan ini memberikan optimisme bahwa jika manajemen strategi yang serupa diterapkan secara konsisten di titik-titik potensial lainnya, maka sektor kuliner kerakyatan akan menjadi tulang punggung yang kokoh bagi kemandirian fiskal daerah secara jangka panjang.

KESIMPULAN

Berdasarkan hasil dan pembahasan, strategi pengembangan retribusi jasa umum di SWK Ketintang Surabaya telah dilaksanakan melalui tahapan manajemen strategi yang meliputi pengamatan lingkungan, perumusan strategi, implementasi, serta pengendalian. Pemerintah Kota Surabaya melalui Dinkopdag telah mampu mengidentifikasi potensi ekonomi lokal dari penataan PKL ke SWK, serta merumuskan kebijakan terkait penentuan retribusi dan pembangunan fasilitas pendukung. Implementasi strategi telah berjalan melalui mekanisme pemungutan retribusi dan pengelolaan kawasan, tetapi masih ditemukan beberapa kendala seperti sistem pembayaran yang belum optimal dan rendahnya kepatuhan sebagian pedagang. Pengendalian strategi telah dilakukan secara terstruktur melalui mekanisme pelaporan berjenjang dari pedagang kepada Dinkopdag hingga ke pemerintah daerah. Namun, pengelolaan retribusi jasa umum masih membutuhkan evaluasi dalam hal sistem pembayaran, penguatan pengawasan, dan pemanfaatan teknologi digital. Oleh karena itu, diperlukan strategi yang lebih terintegrasi, berkelanjutan, dan adaptif agar pengembangan retribusi jasa umum di SWK Ketintang dapat memberikan kontribusi yang lebih optimal.

Rekomendasi bagi Pemerintah Kota Surabaya untuk lebih mengutamakan aspek revitalisasi, pemeliharaan rutin sarana prasarana yang sudah ada, serta memberikan dukungan dalam hal promosi. Bagi pengelola di wilayah lain yang ingin mereplikasi model ini, sangat disarankan untuk melakukan riset pasar yang mendalam mengenai perilaku konsumen lokal agar tidak terjadi kegagalan okupansi akibat lokasi yang tidak strategis. Pengawasan harus diperkuat agar retribusi dapat berkontribusi secara nyata terhadap PAD di masa depan.

DAFTAR REFERENSI

- Bahl, R., & Bird, R. M. (2018). *Fiscal decentralization and local finance in developing countries: Development from below*. Edward Elgar Publishing.
- Bird, R. M., & Zolt, E. M. (2015). Fiscal systems and the delivery of public services. *International Center for Public Policy Working Paper Series*, 15(14), 1–36.
- Halim, A. (2022). *Akuntansi keuangan daerah* (Edisi terbaru). Salemba Empat.
- Mardiasmo. (2018). Fiscal decentralization and local government performance. *Jurnal Ekonomi dan Kebijakan Publik*, 9(1), 1–12.
- Nugroho, R. (2021). *Public policy analysis*. Elex Media Komputindo.

-
- Rahmawati, L., & Putra, D. (2022).
The role of micro, small, and medium enterprises in local economic development. *Jurnal Ekonomi Pembangunan*, 17(2), 89–102.
- Sari, D. P., & Wahyudi, S. T. (2022).
Analysis of regional tax and retribution on local own-source revenue in Indonesia. *Jurnal Keuangan dan Perbankan*, 26(3), 455–468.
- Smoke, P. (2015).
Rethinking decentralization: Assessing challenges to a popular public sector reform. *Public Administration and Development*, 35(2), 97–112.
- Undang-Undang Dasar Negara Republik Indonesia Tahun 1945.
- Undang-Undang Nomor 1 Tahun 2022 tentang Hubungan Keuangan antara Pemerintah Pusat dan Pemerintahan Daerah.
- Undang-Undang Nomor 33 Tahun 2004 tentang Perimbangan Keuangan antara Pemerintah Pusat dan Pemerintahan Daerah.
- Wheelen, T. L., & Hunger, J. D. (2012).
Strategic management and business policy: Toward global sustainability (13th ed.). Pearson Education.
- Yustika, A. E. (2021).
Ekonomi kelembagaan: Paradigma, teori, dan kebijakan. Erlangga.