



## FORMULASI STRATEGI ORGANISASI TELAAH RETRIBUSI PELAYANAN PASAR DI KABUPATEN BANDUNG DAN KOTA BANDUNG PASCA COVID 19

Thomas Bustomi

Universitas Pasundan, Bandung, Jawa Barat, Indonesia

*thomas.bustomi@unpas.ac.id*

### ABSTRAK

Formulasi strategi organisasi dalam mendorong penerimaan retribusi pelayanan pasar cenderung menurun di perbatasan Kota Bandung dan Kabupaten Bandung sebagai dampak Covid19, meskipun sudah diterapkan insentif kepada pelaku dan pengguna pasar tradisional dimana pemerintah sangat terukur dalam menentukan besarnya Pendapatan Asli Daerah (PAD) yang merupakan penerimaan daerah yang memberi kontribusi jalannya otonomi daerah, terlihat dari postur Anggaran Pendapatan dan Belanja Daerah (APBD) yang menunjukkan tingkat kemandirian daerah. Metode yang digunakan dalam penelitian ini adalah kualitatif dengan pendekatan studikusus di Pasar Perbatasan Kota Bandung dan Pasar Kabupaten Bandung. Hasil penelitian ini menemukan terdapat faktor internal dan eksternal secara kelembagaan dalam penerimaan retribusi pelayanan pasar, dimana isu-isu organisasi secara strategis yang dihadapi Satuan Kerja Perangkat Daerah yang dinakhodai Dinas Perindustrian dan Perdagangan baik di Kota Bandung maupun di Kabupaten Bandung dan Kota Bandung dalam penerimaan retribusi pelayanan dihadapkan kepada parameter organisasi, yaitu diawali dengan kondisi kelembagaan organisasi pasar yang tidak tegas antara kepemilikan daerah (asset) atau kepemilikan pribadi terlihat organisasi dan manajemen pengelolaan pasar yang masih lemah secara formal, hal ini ditandai dengan kurang tersentuh pendekatan teknologi informasi dan organisasi informal (paguyuban) dampaknya, prosedur pengelolaan pasarkurang dijadikan barometer revitalisasi pasar. Penetapan retribusi daerah sebagai sumber penerimaan daerah pada dasarnya tidak hanya menjadi urusan pemerintah sebagai pihak regulator dalam memungut retribusi daerah, namun juga berkaitan dengan masyarakat pasar dan paguyuban pada umumnya. Setiap aktor yang terlibat dalam konteks pasar tidak terlepas dari menjadi bagian inovasi organisasi di daerah, dimana badan-badan yang memenuhi ketentuan diatur dalam peraturan retribusi daerah maupun yang menikmati jasa yang diberikan oleh pemerintah daerah.

**Kata Kunci:** Formulasi Strategi Organisasi, dan Retribusi Pelayanan Pasar.

### ABSTRACT

*The formulation of an organizational strategy in boosting market service retribution revenue tends to decrease on the border of Bandung City and Bandung Regency as a result of Covid19, even though incentives have been applied to traditional market actors and users where the government is very measurable in determining the amount of Regional Original Revenue (PAD) which is regional revenue that is contribute to the course of regional autonomy, as seen from the posture of the Regional Revenue and Expenditure Budget (APBD) which shows the level of regional independence. The method used in this research is qualitative with a case study approach at the Bandung City Border Market and the Bandung Regency Market. Regions headed by the Department of Industry and Trade both in Bandung City and in Bandung Regency and Bandung City in receiving service fees are faced with organizational parameters, namely starting with the institutional conditions of market organizations that are not clear between regional ownership (assets) or personal ownership, visible organization and management a market that is still weak formally, this is indicated by the lack of contact with information technology approaches and informal organizations (paguyuban) impact, market management procedures are not used as a barometer of market revitalization. Usi region as a source of regional revenue is basically not only the government's business as a regulator in collecting regional fees, but also related to the market community and associations in general. Every actor involved in the market context is inseparable from being part of organizational innovation in the region, where agencies that comply with the provisions are regulated in regional retribution regulations as well as those that enjoy the services provided by the local government.*

**Keywords:** Organizational Strategy Formulation, and Market Service Retribution.

## PENDAHULUAN

Pendapatan Asli Daerah (PAD) merupakan salah satu jenis pendapatan atau penerimaan daerah yang memegang peranan penting dalam pelaksanaan otonomi daerah. Semakin besar kontribusi penerimaan PAD terhadap Anggaran Pendapatan dan Belanja Daerah (APBD) menunjukkan semakin tinggi tingkat kemandirian daerah tersebut dan semakin kecil tingkat ketergantungan daerah terhadap pusat. Secara ideal salah satu ciri utama daerah mampu melaksanakan otonomi daerah adalah pada kemampuan keuangan daerah untuk membiayai penyelenggaraan pemerintah daerahnya dengan tingkat proporsi ketergantungan kepada pemerintah pusat semakin mengecil dan diharapkan bahwa pendapatan asli daerah harus menjadi bagian terbesar dalam memobilisasi dana penyelenggaraan pemerintah daerah. Pendapatan asli daerah merupakan salah satu faktor penting dalam pelaksanaan roda pemerintahan suatu daerah yang berdasar pada prinsip otonomi yang nyata, luas dan bertanggungjawab. Semakin besar suatu daerah memperoleh dan menghimpun PAD maka akan semakin besar pula tersedia jumlah dana daerah yang dapat digunakan untuk membiayai penyelenggaraan otonomi daerah.

Implementasinya selama ini menunjukkan bahwa hampir di semua daerah persentase PAD relative lebih kecil, sekitar 25% dari total penerimaan daerah. Pada umumnya APBD suatu daerah didominasi oleh sumbangan pemerintah pusat dan sumbangan-sumbangan lain yang diatur peraturan perundang-undangan, yaitu sekitar 75% dari total penerimaan daerah. Penerimaan Daerah Kabupaten Bandung dan Kota Bandung terus mengalami penurunan dari tahun ke tahun. PAD Kabupaten dan Kota Bandung pada tahun 2014 sebesar Rp. 703.535.227.666,48 pada tahun 2015 meningkat sebesar Rp. 775.564.771.821,68. Data secara lengkap PAD Kabupaten dan Kota Bandung dapat dilihat pada tabel berikut.

**Tabel 1.** Realisasi Pendapatan Asli Daerah (PAD)  
Kabupaten Bandung dan Kota Bandung dan Kota Bandung Tahun 2017-2020

| Tahun | PAD (Rp)<br>Kab.Bandung | PAD (Rp)<br>Kota Bandung | Pertumbuhan<br>(Rerata %) |
|-------|-------------------------|--------------------------|---------------------------|
| 2017  | 703.535.227.666,48      | 984.998.345,50           | 11,35                     |
| 2018  | 775.564.771.821,68      | 94.898.345,50            | 10,23                     |
| 2019  | 622.163,89              | 4.798.375,50             | 2,15                      |
| 2020  | 482.556.214,32          | 5.998.395,50             | 3,43                      |

**Sumber:** Badan Keuangan Daerah Kabupaten Bandung, 2020 dan BAPENDA Kota Bandung, 2020

Kondisi di atas menunjukkan adanya penurunan potensi yang dimiliki daerah dalam meningkatkan sumber-sumber PAD sehingga dapat mengurangi ketergantungan pada pemerintah pusat. Salah satu sumber PAD yang memiliki potensi untuk dikembangkan di Kabupaten Bandung dan Kota Bandung adalah retribusi daerah (Bustomi dkk, 2022). Pemberlakuan retribusi daerah sebagai sumber penerimaan daerah pada dasarnya tidak hanya menjadi urusan pemerintah sebagai pihak yang menetapkan dan memungut retribusi daerah, namun juga berkaitan dengan masyarakat pada umumnya. Sebagai anggota masyarakat yang menjadi bagian dari daerah, setiap orang atau

badan-badan yang memenuhi ketentuan diatur dalam peraturan retribusi daerah maupun yang menikmati jasa yang diberikan oleh pemerintah daerah harus membayar retribusi.

Melihat fenomena yang ada, belum optimalnya penerimaan retribusi pelayanan pasar diduga diakibatkan oleh banyak hal yang berkaitan dengan faktor internal dan eksternal. Optimalisasi penerimaan retribusi pelayanan pasar dapat dilakukan melalui tindakan memperluas basis penerimaan yang dapat dipungut oleh daerah, yaitu mengidentifikasi pembayar retribusi yang potensial dan jumlah pembayar retribusi dengan cara memperbaiki basis data objek, menghitung potensi dan kapasitas penerimaan dari setiap pungutan. Di samping itu perlu ada penguatan dalam proses pemungutan retribusi pasar termasuk dalam hal ini perlu adanya peningkatan kemampuan sumber daya manusia.

Sehubungan dengan hal tersebut di atas, Pemerintah Kabupaten dan Kota Bandung, dituntut untuk merumuskan strategis organisasi yang memadai sebagai upaya untuk meningkatkan penerimaan retribusi pelayanan pasar. Guna mengatur strategi yang akan dirumuskan maka ditetapkan tugas pengelolaan pasar pada lembaga/instansi tertentu yang memiliki kompetensi.

Strategi dibutuhkan oleh organisasi untuk dapat dipergunakan sebagai petunjuk atau *guidelines* tentang bagaimana organisasi tersebut mencapai misi dan tujuan yang ditetapkan termasuk dalam hal ini bagi Dinas Perindustrian dan Perdagangan Kabupaten Bandung dan Kota Bandung dalam mengoptimalkan penerimaan retribusi pelayanan pasar. Oleh karenanya formulasi strategi akan berkaitan dengan bagaimana seorang manajer itu mengambil keputusan dari berbagai alternatif.

Formulasi Strategi Organisasi, meliputi pengembangan misi bisnis, mengidentifikasi peluang dan ancaman eksternal, mengukur dan menetapkan kekuatan dan kelemahan internal, mengumpulkan alternatif, serta memilih strategi-strategi khusus yang akan diberlakukan untuk kasus-kasus tertentu. Oleh karena dalam formulasi strategi dalam optimalisasi penerimaan retribusi pelayanan pasar di Kabupaten Bandung dan Kota Bandung harus dirumuskan secara komprehensif

Bertitik tolak dari uraian latar belakang masalah di atas, maka penelitian ini memusatkan perhatian pada strategi dalam optimalisasi penerimaan retribusi pelayanan pasar, yang penulis rumuskan dengan judul : “Formulasi Strategi Organisasi Telaah Retribusi Pelayanan Pasar di Kabupaten Bandung dan Kota Bandung dan Kota Bandung Pasca COVID 19.

Kajian teori administrasi, telah banyak yang mengupas tentang organisasi, perbedaan di antara teori-teori tersebut umumnya bersumber pada titik tolak pengamatannya. Di sini mencoba menekankan pentingnya tujuan organisasi dan peran-peran yang dijalankan dalam struktur organisasi serta teknologi yang dipakai untuk mendukung kegiatan organisasi serta mencari jalan bagaimana membentuk struktur organisasi yang cocok dengan tujuan organisasi dan tuntutan lingkungannya. Nicholas Henry (1980: 79)

Dilihat dari para pelaku pada setiap organisasi yang lahir tumbuh dan berkembang, dan dapat diterima oleh lingkungannya, banyak sekali ditentukan oleh kesanggupan para anggota organisasi untuk bergerak baik secara individual maupun kolektif di dalam maupun di luar organisasinya. Sehingga organisasi seperti ini dapat dilihat sebagai satu set unsur-unsur dinamis yang saling berkaitan (interconnected) dan berhubungan (interrelated) dan secara berkelanjutan (sustainable) akan membentuk ciri karakteristik tersendiri. Walaupun masing-masing organisasi tersebut memiliki ciri-ciri yang berlainan, tetapi ke semuanya sering menampilkan banyak kesamaan karena semua organisasi pada dasarnya adalah penataan kerjasama antar manusia. Oleh karena itu Talcott Parson menyebut organisasi adalah suatu unit sosial atau pengelompokan manusia yang sengaja dibentuk dan membentuk kembali dengan penuh pertimbangan dalam rangka mencapai tujuan tertentu (Etzioni, 2002:3). Sedangkan di sisi lain, aktivitas organisasi dan mekanisme pengendalian bagi organisasi tersebut terletak pada struktur organisasi, baik yang sederhana maupun yang rumit yang bertujuan



untuk mengendalikan perilaku dan menyalurkan serta mengarahkan perilaku individu dan kelompok untuk mencapai apa yang dianggap sebagai tujuan dari organisasi tersebut (Robert Milles, 2001:18 dan Jeffrey Pfeffer, 2008:117).

Namun di dalam mendisain struktur keorganisasian bukanlah tugas yang gampang karena perbedaan struktur yang efektif dan yang tidak efektif adalah signifikan sehingga memberikan kesempatan yang sangat besar untuk membuat kesalahan (R. Dalton, 2000: 49-64). Kondisi ini menyebabkan sejumlah peneliti menyelidiki tentang hubungan antara lingkungan dengan struktur organisasi dalam mencari format struktur yang tepat dan mereka telah pada suatu kesimpulan bahwa bentuk struktur yang khusus dari suatu organisasi tergantung pada kekuatan lingkungan di mana organisasi itu berada (Burns and Stralker, 2011: 119-122). Dalam kehidupan dan pertumbuhan organisasi untuk memenuhi kebutuhan para anggotanya maupun *client*, biasanya organisasi itu membuat tujuan-tujuan baru yang disesuaikan dengan tuntutan jaman (Tadjuddin, 2011:3-4) karena organisasi yang mampu menyesuaikan diri itulah yang dimungkinkan dapat melangsungkan keberadaannya. Proses tersebut terus terjadi karena pengaruh perubahan yang setiap saat muncul, dan organisasi dituntut harus dapat beradaptasi agar diterima oleh lingkungannya. Esman mengindikasikan diterima tidaknya suatu organisasi sangat tergantung pada *environment image* (Esman, 200:36) yang artinya sejauh mana organisasi yang bersangkutan dinilai dan dianggap mampu memberikan manfaat bagi masyarakat lingkungannya. Sehingga Hicks mengatakan bahwa suatu organisasi tidaklah hidup tersendiri akan tetapi organisasi itu hidup bergabung dengan lingkungannya di mana lingkungan itu memberikan berbagai sumber atau pembatas-pembatas yang menyebabkan organisasi dan lingkungan mempunyai hubungan yang saling bergantung dan menjadikan organisasi itu tergantung pada lingkungannya terutama pada sumber-sumber dan kesempatan-kesempatan yang diperlukan bagi kehidupan organisasi itu dan juga lingkunganlah yang menetapkan batas-batas aktivitas organisasi (Hicks, 2007:81).

Walaupun demikian, dalam menentukan dan menganalisa kondisi lingkungan organisasi yang ada tidaklah semudah dengan apa yang dibayangkan. Seringkali terjadi kesalahan dalam hal ini, dikarenakan pertama, kurangnya informasi mengenai faktor lingkungan yang bertalian dengan situasi khusus pengambilan keputusan organisasi. Kedua, ketidakmampuan untuk secara tepat menetapkan kemungkinan mengenai cara faktor-faktor lingkungan itu mempengaruhi keberhasilan atau kegagalan sebuah unit penentu dalam melaksanakan fungsinya. Ketiga, kurangnya informasi mengenai kerugian yang harus dipikul akibat keputusan yang keliru (Richard Steers, 2005:104-108). Kondisi ini menunjukkan keterbatasan kemampuan yang ada pada organisasi untuk menanggapi secara efektif suatu lingkungan yang amat kompleks, keterbatasan kemampuan organisasi dalam menyerap informasi atau mengolahnya menjadi suatu penyelesaian tuntas untuk suatu masalah, menyebabkan untuk mengambil keputusan yang tepat sangat sulit. Dan berawal dari kesulitan inilah acapkali terjadi pemecahan yang benar di atas masalah yang salah (*problem unsolving*). Hal ini dikarenakan keterbatasan dalam menyerap informasi, kondisi ini menunjukkan bahwa organisasi sebagai suatu sistem untuk membuat keputusan dalam mencapai tujuannya menuntut sejumlah besar informasi dan cara suatu organisasi menangani informasi tersebut.

Berangkat dari sini maka Simon menunjukkan pentingnya belajar dan menangani informasi secara arif dan kreatif mengingat keterbatasan yang ada pada organisasi (Bryant and White, 2005:75). Dengan demikian maka pengamatan informasi terhadap lingkungan ini dapat berbeda antara suatu organisasi dengan organisasi lain sesuai dengan kelompok sasaran yang dituju organisasi tersebut sehingga masing-masing organisasi membentuk ciri karakteristiknya sendiri-sendiri sesuai dengan kelompok sasarannya. Kendatipun usaha ini tampak bahwa pengamatan organisasi terhadap



lingkungan lebih dipermudah dan diper sempit, karena hanya difokuskan pada kelompok sasaran yang relevan dengan tujuan organisasi itu saja, namun permasalahan lain yang muncul adalah dari sulitnya memperoleh informasi yang ada pada lingkungan masyarakat bergeser menjadi sulitnya memutuskan siapa yang akan mendapatkan pelayanan dan siapa yang tidak. Karena keterbatasan organisasi untuk memberikan tanggapan terhadap semua informasi dan permintaan yang ada di lingkungan sosialnya itu, sehingga Simon menyebutnya dengan rasionalitas terbatas, yaitu usaha mengoptimalkan dan bukan memaksimalkan kualitas pelayanan dari kegiatan organisasi yang berkaitan dengan lingkungannya. Kondisi ini menunjukkan bahwa lingkungan di satu sisi menyediakan sumber daya yang sangat diperlukan oleh organisasi dan di sisi lain lingkungan menawarkan batas dan hambatan bagi aktivitas organisasi tersebut (Bryant and White, 2005:80).

Menurut Richard L. Daft (2008:15), dimensi desain organisasi terdiri dari 2 tipe yaitu: Dimensi Struktural, yaitu dimensi yang menggambarkan karakteristik internal dari organisasi dan menciptakan suatu dasar untuk mengukur dan membandingkan organisasi dan Dimensi Kontekstual, yaitu dimensi yang menggambarkan keseluruhan dari suatu organisasi. Dimensi ini memperlihatkan susunan organisasi yang mempengaruhi dan membentuk suatu dimensi struktural organisasi.

Bentuk dari desain organisasi ini ditentukan oleh tingkat formalisasi yang dilakukan, tingkat sentralisasi dalam organisasi, kualifikasi karyawan, *span of control* yang ada serta komunikasi dan koordinasi yang ada dalam organisasi (Robbins, 2004:136).

Organisasi adalah alat yang digunakan orang-orang secara individu maupun kelompok untuk mencapai beberapa tujuan. Organisasi adalah respons sekaligus alat atau sarana untuk menciptakan manfaat yang dapat memenuhi kebutuhan manusia. Organisasi adalah pengaturan yang disengaja terhadap sejumlah orang untuk mencapai tujuan tertentu. Organisasi sebagai sistem terbuka yang terdiri dari sub sistem dan dipengaruhi oleh lingkungan dimana organisasi berada. Sistem adalah perangkat komponen yang saling berkaitan yang secara bersama-sama mengarah pada pencapaian tujuan; masing-masing komponen merupakan suatu sistem tersendiri dan disebut subsistem (Nazeni, 2010).

Organisasi sebagai kesatuan sosial dari sekelompok manusia, yang saling berinteraksi menurut suatu pola tertentu sehingga setiap anggota organisasi memiliki fungsi dan tugasnya masing-masing, yang sebagai satu kesatuan mempunyai tujuan tertentu dan mempunyai batas-batas yang jelas, sehingga bisa dipisahkan secara tegas dari lingkungannya.

## METODE

Sesuai dengan fenomena yang tercermin dalam tujuan penelitian, maka penelitian yang digunakan adalah pendekatan kualitatif dengan metode analisis deskriptif dimana data yang dikumpulkan bukan berupa data angka, melainkan data yang berasal dari naskah wawancara, catatan lapangan, dokumen pribadi, catatan atau memo peneliti dan dokumen resmi lain yang mendukung. Walaupun ada angka-angka, sifatnya hanya sebagai penunjang. Metode Studi Kasus digunakan untuk memotret kondisi di lapangan dan menemukan fakta dengan interpretasi dan melukiskan secara akurat sifat dari berbagai fenomena kelompok atau individu yang berasal dari hasil penemuan penelitian.

Tujuan menggunakan pendekatan kualitatif adalah agar peneliti dapat menggambarkan realita empiris di balik fenomena yang terjadi terkait dengan formulasi strategi optimalisasi retribusi pelayanan pasar di Kabupaten Bandung dan Kota Bandung. Objek penelitian ini dilaksanakan di Pasar pada perbatasan Kabupaten Bandung dan Kota Bandung serta Kota Bandung, terlihat bahwa penerimaan Pendapatan Asli Daerah dari sektor retribusi pelayanan pasar relatif masih rendah dibanding sektor lainnya. Total rerata realisasi penerimaan retribusi pelayanan pasar di Kabupaten

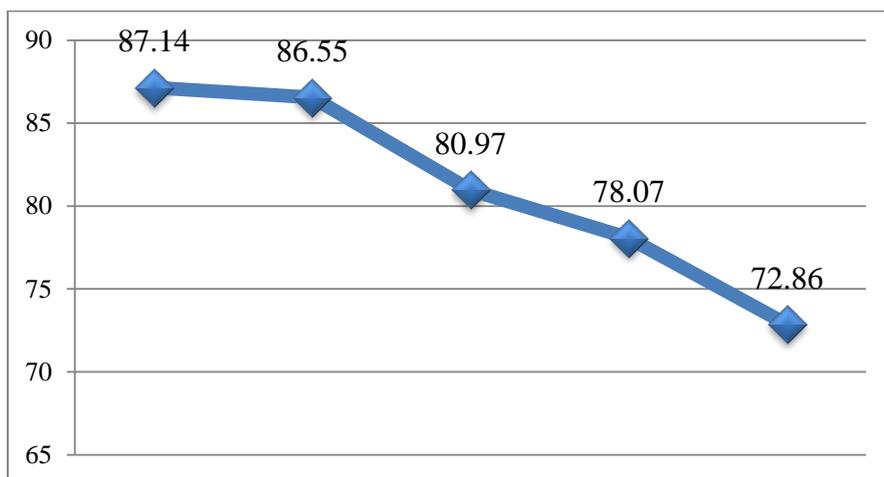
Bandung dan Kota Bandung dari tahun 2017 sampai dengan 2020 mencapai sebesar Rp. 14.503.563.000,-. Untuk lebih jelasnya dapat dilihat pada tabel berikut.

**Tabel 2.** Target Dan Realisasi Penerimaan ( Rerata) Retribusi Pelayanan Pasar di Kabupaten Bandung dan Kota Bandung Tahun 2017 -2020

| Tahun  | Target               | Realisasi            | %     |
|--------|----------------------|----------------------|-------|
| 2017   | Rp. 4,300,000,000.-  | Rp. 3,747,008,000.-  | 87.14 |
| 2018   | Rp. 4,325,000,000.-  | Rp. 3,743,227,000.-  | 86.55 |
| 2019   | Rp. 4,380,550,000.-  | Rp. 3,547,142,000.-  | 80.97 |
| 2012   | Rp. 4,440,000,000.-  | Rp. 3,466,186,000.-  | 78.07 |
| Jumlah | Rp. 17,445,550,000.- | Rp. 14,503,563,000.- | 83.18 |

**Sumber:** BAPENDA Kab. Bandung dan Kota Bandung, 2020

Sedangkan untuk penerimaan retribusi pelayanan pasar di setiap Unit Pelaksana Teknis pada tahun 2019 di Kabupaten Bandung dan Kota Bandungsampai dengan bulan September adalah sebagai berikut :



**Gambar 1.** Rerata Target dan Realisasi Penerimaan Retribusi Pelayanan Pasar Tahun 2017 s.d 2020

**Sumber:** BAPENDA Kab. Bandung, 2020 dan Kota Bandung, 2020

Data di atas menunjukkan penerimaan retribusi pelayanan pasar di Kabupaten Bandung dan Kota Bandung belum optimal. Permasalahan-permasalahan yang terjadi khususnya berkaitan dengan pengelolaan retribusi pelayanan pasar adalah:

1. Dengan diterbitkannya kebijakan satu sumber penerimaan pelayan pasar yang hilang yaitu parkir di dalam pasar, yang berdampak kepada berkurangnya penerimaan retribusi pasar di Kabupaten Bandung,
2. Kurangnya interaksi kelembagaan dalam pengelolaan retribusi pasar, dimana masih adanya oknum yang memiliki kios yang berlawanan dengan ketentuan.
3. Kerjasama kelembagaan dengan Paguyuban Pedagang belum terjalin khususnya dalam hal “kemampuan membayar” retribusi pelayanan pasar.

## PEMBAHASAN

### Formulasi Strategi Organisasi

Strategi didefinisikan sebagai pola tujuan, kebijakan, program, tindakan, keputusan, atau alokasi sumber daya yang menegaskan bagaimana organisasi, apa yang dikerjakan organisasi, mengapa organisasi harus melakukan hal tersebut. Teridentifikasi isu-isu strategis organisasi yang dihadapi Pemerintah Kabupaten dan Kota Bandung. Dalam rangka penerimaan retribusi pelayanan pasar, maka selanjutnya isu-isu itu akan diurutkan berdasarkan urutan prioritas, logis, atau urutan temporal sebagai pendahuluan bagi pengembangan strategi dalam langkah berikutnya yaitu melakukan matriks evaluasi faktor internal dan faktor eksternal.

Tahapan ini, data dapat dibedakan menjadi dua, yaitu data eksternal dan data internal. Data eksternal dapat diperoleh dari lingkungan di luar perusahaan, seperti analisis pasar, analisis kompetitor, analisis komunitas, analisis pemasok, analisis pemerintah, analisis kelompok kepentingan tertentu. Data internal dapat diperoleh di dalam organisasi, seperti kondisi keuangan (neraca, laba-rugi, *cashflow*, struktur pendanaan), potensi sumber daya manusia, kemajuan kegiatan operasional organisasi, umpan-balik bagi pengambil keputusan.

Setelah faktor-faktor strategic internal perusahaan diidentifikasi, diperoleh informasi melalui *Internal Strategic Factors Analysis Summary* (IFAS) merumuskan faktor-faktor strategik internal dalam kerangka *Strength and Weakness* organisasi, menunjukkan bahwa diperoleh dua alternatif strategis organisasi yang dikembangkan dan dicermati oleh Stakeholders terkait baik di Kabupaten Bandung dan Kota Bandung dalam upaya optimalisasi penerimaan retribusi pelayanan pasar pasca Pandemi COVID19 dengan menyeimbangkan penataan lingkungan organisasi dengan potensi pendapatan retribusi pasar guna memperkuat manajemen pengelolaan pasar, langkah strategi menyeimbangkan penataan lingkungan ini dengan pendapatan potensi retribusi pasar guna memperkuat manajemen pengelolaan pasar merupakan perhatian pada ancaman pasca Pandemi COVID 19. Menguatnya pasar-pasar modern sehingga mengurangi daya saing pasar tradisional.

## KESIMPULAN

Berdasarkan hasil temuan penelitian dan pembahasan yang sudah diulas oleh penulis maka dapat disimpulkan bahwa hasil penelitian ini dapat mendorong perubahan formula strategi organisasi untuk menentukan arah pelayanan disatu sisi dengan peningkatan pendapatan daerah disisi lainnya. Untuk itu formula strategi pertama, strategi mendekatkan fasilitas kelembagaan dengan pembelajaran anggota organisasinya dan kedua, mendorong secara horizontal kesamaan pola tindak antar pelaku melalui aksesibilitas antara batas-batas administrasi dengan batas wilayah pelayanan di bidang pasar yang bersinggungan di ke dua wilayah Kota Bandung dan Kabupaten Bandung.

## DAFTAR PUSTAKA

- Bourn, Jhon. 1979. *Management in Central and Local Government*. Pitman Publishing Limited. New Zealand
- Bryan, J.M and White. 2005. *Strategic Planning for Publik and Nonprofit Organization: A Guide to Strengthening and Sustaining Organizational Achievement*. San Jossey-Bass Publisher . San Francisco
- Burn, T., And Stalker, G.M. 2011. *The Management of Inovations*. London. Tavistock.
- Bustomi, T., Satibi, I., & Rustandi, R. (2022). Organizational Climate Analysis And Performance On Job Satisfaction Of Medical And Medical Personnel At The Regional General Hospital Of Ciamis District. *CosmoGov: Jurnal Ilmu Pemerintahan*, 7(2), 110-125.

- Carley, Michael and Ian Christie. 1992. *Managing Sustainable Development*. Earthscan Publications Ltd. London
- Chadwich, Bruce A., Howard M. Bahar, Stan L. Albrecht. 1988. *Social Research Methods*. Englewood Cliffs. Prentice-Hall. New Jersey
- Cheema, G. Shabbir and Dennis A. Rodinelli. 1995. *Decentralization and Development, Policy Implentation In Developning Countries*. Sage Publikations. Beverly Hills
- Daft, Richard L. 2008. *Organization Theory and Design*. Ohio: South Western College Publishing.
- Esman, M.J. 2002. *Institution Building and Development, From Concept to Application*. Beverly Hill. Sage Publication.
- Etzioni, Amitai. 2002. *Organisasi-Organisasi Modern*. Jakarta. UI Press.
- Henry, Nicholas. 1980. *Publik Aministration And Publik Affairs*. Prentice-Hall Inc. New York
- Hicks, Herbert, G. 2007. *The Management of Organization: A System Human and Resources Approach*. Tokyo. McGraw Hill.
- Jefrey, John H & Peffener. 2008. *Organization Theory*. New Jersey:Prentice-Hall, Inc.
- Michael Carley and Ian Christie, 2002. *Managing Sustainable Development*. Earthscan Publikations Ltd. London
- Miller, Delbert C. 2005. *Handbook of Research Design and Social Measurement*. Longman. New York
- Miles, Robert. 2001. *Macro Organizational Behavior*. Santa Monica. Good Year Publishing.
- Moleong Lexy. 1990. *Metodologi Penelitian Kualitatif*. Remaja Rosda Karya. Bandung
- Muhadjir, Noeng. 1990. *Metode Penelitian Kualitatif*. Rake Sarasin. Yogyakarta
- Nazeni, Iman. 2010. *Mekanisme Kerja Sistemik dalam Manajemen*. STIA LAN Presss.
- Nazir, Moh. 1995. *Metode Penelitian*. Jakarta. Ghalia Indonesia.
- Robbins, P,S and Coulter, Mary. 2005. *Management*. Edisi Bahasa Inggris 2002 Prentice-Hall, Inc Upper Saddle River New Yersey,07458, edisi Indonesia edisi ketujuh, , PT Indeks Kelompok Gramedia
- Steers, Richard M. 2005. *Efektivitas Organisasi Seri Manajemen NO.147*. Terjemahan Magdalena. Jakarta. Erlangga.
- Sugiyono. 1993. *Metode Penelitian Administrasi*. CV. Alfabeta. Bandung
- Tajudin, Ramzy. 2007. *Strategi Aseptabilitas Sosial Organisasi*. Analisa Volume VI., Jurnal Adminstrasi , UNAND
- Peraturan Pemerintah No. 16 Tahun 2018 Tentang Organisasi Perangkat Daerah
- Peraturan Pemerintah No. 8 Tahun 2018 Tentang Tahapan, Tata Cara Penyusunan, Pengendalian dan Evaluasi Pelaksanaan Rencana Pembangunan Daerah
- Peraturan Menteri Dalam Negeri Nomor 13 Tahun 2016 tentang Pedoman Pengelolaan Keuangan Daerah *jo*. Peraturan Menteri Dalam Negeri Nomor 59 Tahun 2017 Tentang Perubahan Atas Peraturan Menteri Dalam Negeri Nomor 13 Tahun 2016 Tentang Pedoman Pengelolaan Keuangan Daerah
- Draft VII Peraturan Gubernur Jawa Barat Tahun 2008 Tentang Rencana Pembangunan Jangka Menengah Daerah Provinsi Jawa Barat 2008-2013
- Peraturan Daerah Kota Bandung No. 28 Tahun 2018 Tentang Rencana Pembangunan Jangka Menengah Daerah Kota Bandung 2018-2023.
- Peraturan Daerah Kabupaten Sumedang Nomor 8 Tahun 2008 tentang Pembentukan Organisasi Perangkat Daerah Kabupaten Sumedang.