

EXECUTIVE SUMMARY

**Jasa Konsultansi Non Konstruksi Tipe-8 Kajian Potensi
Pendapatan Retribusi Daerah**

Sub Kegiatan Fasilitas, Pelaksanaan dan Evaluasi Penelitian dan
Pengembangan Bidang Keuangan dan Aset Daerah, Reformasi Birokrasi
Kegiatan Penelitian dan Pengembangan Bidang Penyelenggaraan
Pemerintahan dan Pengkajian Peraturan

2025



BADAN RISET DAN INOVASI DAERAH KOTA SURAKARTA

A. PENDAHULUAN

Pelaksanaan otonomi daerah di Indonesia menegaskan pentingnya penguatan kapasitas fiskal pemerintah daerah sebagai pilar utama dalam mewujudkan tata kelola pemerintahan yang demokratis dan responsif terhadap kebutuhan lokal. Salah satu sumber penerimaan yang strategis adalah Pendapatan Asli Daerah (PAD), khususnya retribusi daerah yang berkaitan langsung dengan pelayanan publik dan potensi ekonomi sektoral. Meski demikian, kontribusi retribusi terhadap PAD nasional masih terbilang rendah dan belum mencerminkan pertumbuhan ekonomi riil di daerah, yang menandakan perlunya evaluasi mendalam terkait efektivitas pengelolaan dan pemanfaatannya. Berbagai kendala, mulai dari regulasi yang belum optimal hingga kapasitas teknis aparatur yang terbatas, masih menjadi tantangan signifikan dalam mengoptimalkan penerimaan retribusi.

Dalam konteks tersebut, kajian potensi pendapatan retribusi daerah di Kota Surakarta menjadi sangat relevan mengingat karakter ekonomi kota ini yang kuat pada sektor jasa, perdagangan, dan pariwisata budaya. Transformasi fungsi ruang kota dan dinamika urbanisasi menghadirkan peluang fiskal yang belum tergarap secara maksimal. Oleh karena itu, kajian ini bertujuan untuk mengidentifikasi dan mengoptimalkan potensi retribusi yang ada, sekaligus menganalisis faktor-faktor yang memengaruhi tingkat penerimaan serta regulasi yang berlaku. Pendekatan yang digunakan menggabungkan analisis data kuantitatif dan kualitatif, termasuk pemanfaatan aplikasi pembayaran modern guna meningkatkan inklusi keuangan dan meminimalkan kebocoran pendapatan.

Tujuan utama dari kajian ini adalah memberikan gambaran komprehensif mengenai kondisi eksisting pengelolaan retribusi, mengevaluasi efektivitas dan efisiensi pemungutan, serta menyusun rekomendasi strategis yang mendukung kemandirian fiskal Kota Surakarta. Dengan demikian, hasil kajian diharapkan dapat menjadi dasar kebijakan yang proaktif dan berbasis bukti untuk meningkatkan kontribusi retribusi daerah terhadap pembangunan dan pelayanan publik. Pendekatan yang sistematis ini juga berfungsi sebagai wujud nyata dalam mendukung agenda

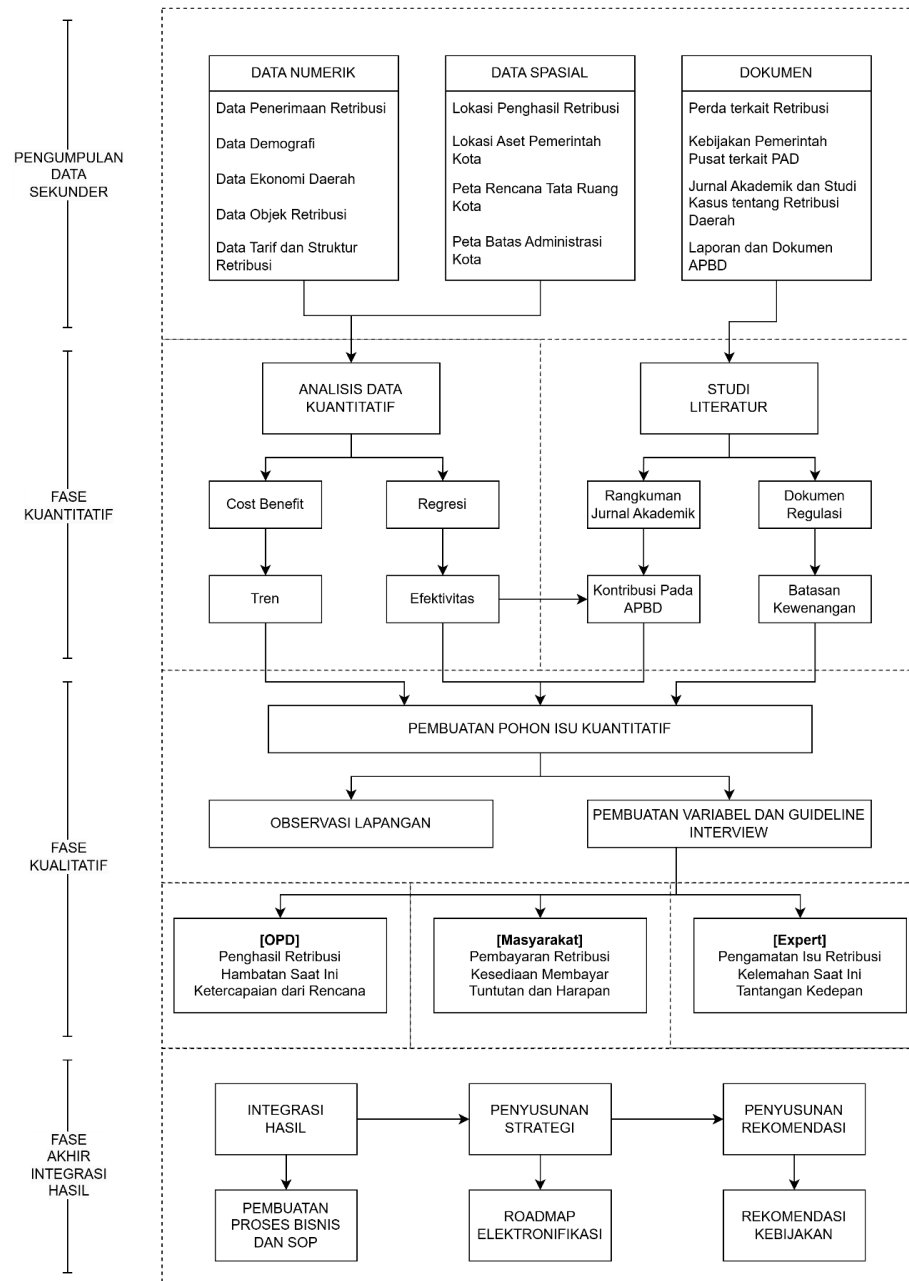
desentralisasi fiskal dan peningkatan kualitas tata kelola keuangan daerah secara berkelanjutan.

Kajian potensi pendapatan retribusi di Kota Surakarta ini dirancang dengan cakupan yang luas, mencakup aspek kebijakan yang berlaku, analisis data historis, *benchmarking* dengan daerah lain, serta peramalan potensi pendapatan ke depan. Tujuannya untuk memberikan gambaran yang komprehensif tentang kondisi pengelolaan retribusi saat ini, sekaligus mengidentifikasi kendala dan peluang untuk mengoptimalkan penerimaan daerah. Kajian ini juga mengkaji bagaimana berbagai perangkat daerah menjalankan pemungutan retribusi agar mampu memperkuat kemandirian fiskal dan meningkatkan kualitas pelayanan publik. Dengan pendekatan menyeluruh, diharapkan rekomendasi yang dihasilkan mampu memberikan arah kebijakan yang tepat dan implementatif.

Metodologi penelitian yang digunakan menggabungkan pendekatan kualitatif dan kuantitatif untuk memperoleh gambaran yang utuh mengenai potensi pendapatan retribusi daerah. Pendekatan kualitatif digunakan untuk menggali faktor-faktor non-numerik seperti kebijakan, budaya, dan tingkat kesadaran masyarakat, melalui wawancara mendalam dan observasi partisipatif di lapangan. Sementara itu, pendekatan kuantitatif diterapkan untuk menghitung potensi penerimaan secara objektif, menggunakan analisis statistik dan *forecasting* berbasis data historis. Metode deskriptif melengkapi kedua pendekatan tersebut dengan memetakan sektor-sektor berpotensi tinggi, sekaligus menguraikan karakteristik masing-masing sektor secara terperinci.

Pengumpulan data dilakukan dengan berbagai teknik, mulai dari studi literatur yang menelaah regulasi dan dokumen relevan, wawancara dengan pemangku kepentingan seperti OPD, akademisi, dan pelaku ekonomi, hingga observasi langsung di lapangan. Data kuantitatif yang dikumpulkan meliputi tarif, volume objek retribusi, realisasi penerimaan sebelumnya, serta struktur organisasi pengelola retribusi. Pendekatan *sequential explanatory design* menjadi kerangka kerja yang mengintegrasikan analisis kuantitatif dan kualitatif secara berurutan, memungkinkan

penggalan informasi yang mendalam sekaligus penyusunan rekomendasi kebijakan yang berbasis bukti.



Gambar 1 Kerangka Berpikir
Sumber: Analisis, 2025

Analisis dalam kajian ini mencakup evaluasi kebijakan yang berlaku, tren pendapatan retribusi, serta efektivitas dan efisiensi pemungutan yang dilakukan oleh perangkat daerah. Selain itu, *benchmarking* dilakukan untuk membandingkan praktik terbaik pengelolaan retribusi di daerah lain yang berhasil dan relevan. *Forecasting* digunakan untuk memperkirakan potensi pendapatan retribusi di masa depan berdasarkan data dan tren yang ada. Analisis SWOT turut diterapkan untuk mengidentifikasi kekuatan, kelemahan, peluang, dan ancaman yang memengaruhi pengelolaan retribusi, sehingga dapat dirumuskan strategi dan roadmap elektronifikasi yang tepat sasaran.

B. GAMBARAN UMUM KOTA SURAKARTA DAN KINERJA PENDAPATAN DAERAH

1. Aspek Geografis dan Administratif

Kota Surakarta merupakan daerah otonom yang berada di Provinsi Jawa Tengah dengan luas wilayah 46,72 km², menjadikannya salah satu kota terkecil di Pulau Jawa. Meskipun memiliki luas yang relatif kecil, kepadatan penduduk dan intensitas aktivitasnya sangat tinggi karena fungsinya sebagai pusat ekonomi dan sosial kawasan Solo Raya. Kota Surakarta terdiri atas lima kecamatan, yakni Laweyan, Serengan, Pasar Kliwon, Jebres, dan Banjarsari, dengan total 54 kelurahan yang terbagi dalam 626 RW dan 2.789 RT. Struktur wilayah ini penting dalam pengelolaan pelayanan publik dan pengembangan strategi optimalisasi pendapatan retribusi yang berbasis wilayah.

2. Aspek Demografis

Jumlah penduduk Kota Surakarta pada tahun 2025 tercatat 529.079 jiwa dengan pertumbuhan penduduk yang relatif stabil di angka 0,20% per tahun. Kecamatan Banjarsari memiliki jumlah penduduk terbanyak, sedangkan Serengan tercatat paling sedikit. Kepadatan penduduk kota secara keseluruhan mencapai 11.324 jiwa/km²,

dengan titik tertinggi di Pasar Kliwon dan Serengan, yang juga merupakan pusat pasar tradisional dan aktivitas ekonomi padat. Sekitar 68% penduduk berada di usia produktif (15–64 tahun), yang menjadi kelompok utama pengguna layanan transportasi, parkir, dan air bersih. Data demografis ini menjadi acuan strategis dalam menentukan cakupan dan jenis layanan publik yang dikenakan retribusi, serta menyesuaikan kebijakan berdasarkan karakteristik sosial-ekonomi masyarakat.

3. Aspek Ekonomi

Secara ekonomi, Kota Surakarta menunjukkan dinamika yang cukup positif dengan Produk Domestik Regional Bruto (PDRB) yang didominasi oleh sektor konstruksi, perdagangan, industri pengolahan, serta informasi dan komunikasi. Pada tahun 2024, sektor konstruksi masih menjadi kontributor utama terhadap PDRB, meski kontribusinya sedikit menurun dibandingkan tahun sebelumnya. Pertumbuhan ekonomi riil yang diukur melalui PDRB atas dasar harga konstan mencapai 5,61% di tahun 2024, didorong oleh peningkatan sektor informasi dan komunikasi serta jasa lainnya. Sementara itu, inflasi kota relatif terkendali di angka 1,5%, mendukung stabilitas daya beli masyarakat. Data ekonomi ini memberikan gambaran mengenai potensi pasar bagi layanan publik yang dikenakan retribusi, khususnya di sektor jasa dan perdagangan.

4. Gambaran Kinerja Pendapatan Daerah dan Pendapatan Asli Daerah Kota Surakarta

Selama periode 2020–2024, Pendapatan Daerah Kota Surakarta menunjukkan tren pertumbuhan dengan fluktuasi tertentu. Target pendapatan meningkat dari Rp1,79 triliun pada 2020 menjadi Rp2,32 triliun pada 2024, meskipun mengalami penurunan sementara pada 2023 (Rp2,11 triliun). Realisasi pendapatan juga tumbuh dari Rp1,83 triliun (2020) menjadi Rp2,19 triliun (2024), dengan kontraksi moderat sebesar Rp39,2 miliar pada 2023 dibandingkan 2022. Struktur pendapatan didominasi oleh Pendapatan

Transfer (rata-rata 64,12%), diikuti Pendapatan Asli Daerah (PAD) (32,87%), dan Lain-Lain Pendapatan Daerah yang Sah (2,91%). Kontribusi PAD meningkat konsisten dari 26,91% (2020) menjadi 42,08% (2024), menunjukkan penguatan kapasitas fiskal lokal, sementara proporsi Pendapatan Transfer menurun dari 71,46% (2020) menjadi 50,40% (2024).

Rasio pengumpulan pendapatan daerah hanya melampaui target pada 2020 (102,34%), namun berada di bawah 100% pada 2021–2024 (94,23%–99,67%), dengan penurunan signifikan pada 2024 (57,26%). Tingkat pertumbuhan pendapatan daerah rata-rata mencapai 4,70% per tahun, dengan puncak pertumbuhan pada 2024 (10,23%) dan kontraksi ringan pada 2023 (-1,93%). Pendapatan Transfer tumbuh rendah (2,48% rata-rata), sementara Lain-Lain Pendapatan Daerah yang Sah sangat fluktuatif (94,37% rata-rata, dengan lonjakan 566,67% pada 2024). Kesenjangan antara target dan realisasi, terutama pada 2023–2024, mencerminkan tantangan dalam mencapai target fiskal yang meningkat, sehingga memerlukan strategi pengumpulan yang lebih adaptif dan perencanaan target yang realistis.

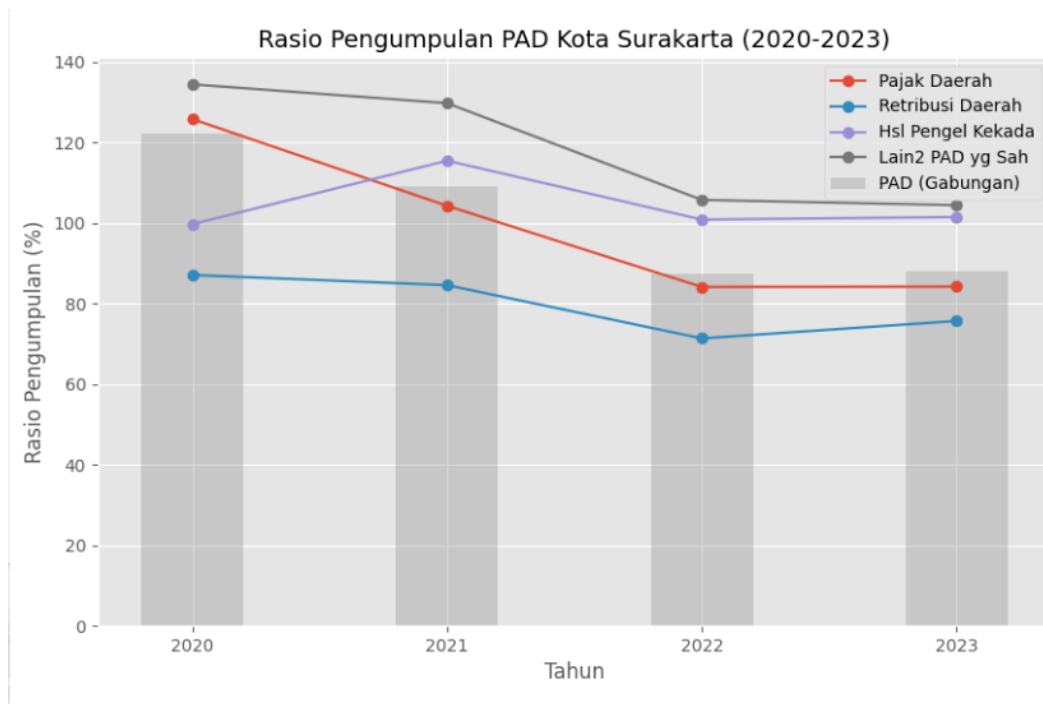


Gambar 2 Grafik Perbandingan Target dan Realisasi Pendapatan Daerah Kota Surakarta Tahun 2020-2024

Sumber: LRA Kota Surakarta 2020 – 2024, diolah

Visualisasi data dalam grafik target dan realisasi pendapatan daerah (2020–2024) memperlihatkan fluktuasi capaian yang menegaskan pentingnya perbaikan manajemen pendapatan untuk mencapai target fiskal yang ambisius. Realisasi yang melampaui target pada 2020 menjadi titik tertinggi kinerja, namun tahun-tahun berikutnya menampilkan kesenjangan yang perlu dijembatani melalui kebijakan dan implementasi yang lebih efektif.

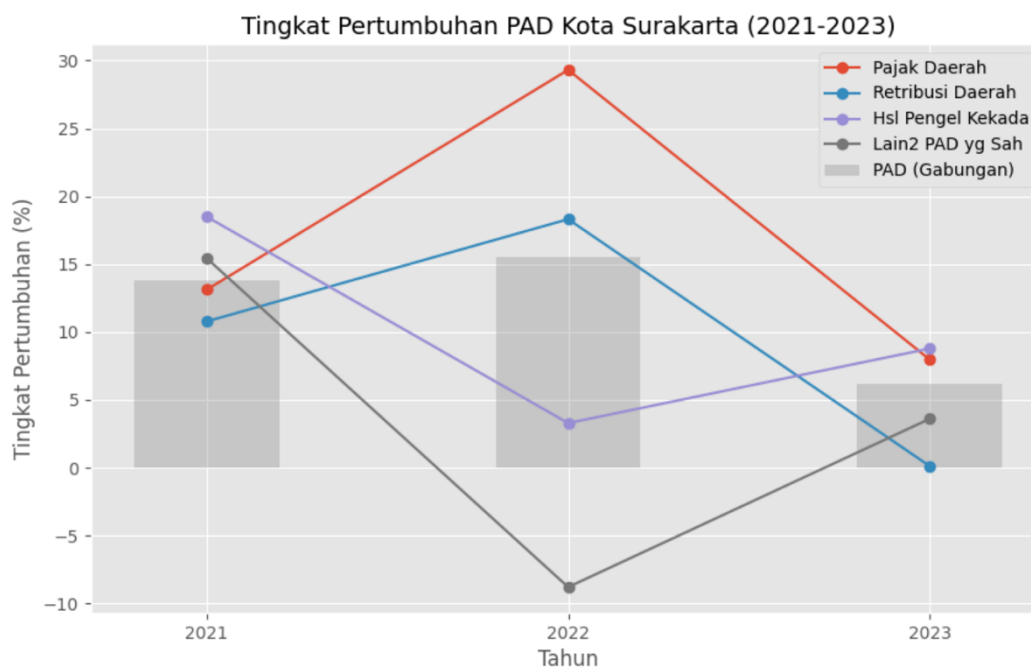
Pendapatan Asli Daerah (PAD) menjadi indikator utama kapasitas fiskal lokal Kota Surakarta, dengan realisasi meningkat dari Rp492,78 miliar (2020) menjadi Rp792,40 miliar (2024). Rasio pengumpulan PAD menunjukkan kinerja kuat pada 2020 (122,32%) dan 2021 (109,02%), namun menurun signifikan pada 2022–2023 (sekitar 87%), mengindikasikan hambatan struktural dalam optimalisasi penerimaan. Komponen Pajak Daerah, sebagai penyumbang terbesar PAD, mengalami penurunan rasio dari 125,80% (2020) menjadi 84,18% (2023), menandakan perlunya evaluasi basis pajak dan kepatuhan wajib pajak. Retribusi Daerah juga menunjukkan kinerja lemah, dengan rasio menurun dari 87,09% (2020) menjadi 75,66% (2023), mencerminkan kebutuhan reformasi menyeluruh pada regulasi, mekanisme penarikan, dan pengawasan. Sebaliknya, Hasil Pengelolaan Kekayaan Daerah yang Dipisahkan stabil di atas 100% (115,47% pada 2021), dan Lain-Lain PAD yang Sah konsisten melampaui target (dari 134,43% pada 2020 menjadi 104,42% pada 2023), menunjukkan potensi yang dapat dioptimalkan melalui tata kelola yang lebih baik.



Gambar 3 Grafik Rasio Pengumpulan PAD Kota Surakarta Tahun 2020-2023

Sumber: Analisis, 2025

Pendapatan Asli Daerah (PAD) Kota Surakarta menunjukkan tren peningkatan dari Rp492,78 miliar (2020) menjadi Rp792,40 miliar (2024), dengan rata-rata pertumbuhan tahunan 12,68%. Namun, rasio realisasi PAD menurun signifikan pada 2022–2023, terutama pada komponen Pajak Daerah dan Retribusi Daerah yang mengalami penurunan kepatuhan dan stagnasi pertumbuhan. Pajak Daerah mencatat lonjakan pertumbuhan tinggi pada 2022 namun melemah drastis pada 2023, sedangkan Retribusi Daerah memerlukan reformasi menyeluruh untuk meningkatkan efektivitas penagihan dan tarif. Hasil Pengelolaan Kekayaan Daerah yang Dipisahkan relatif stabil dan dapat diandalkan, sementara Lain-Lain PAD yang Sah menunjukkan fluktuasi signifikan. Kondisi ini menegaskan perlunya strategi pengelolaan berbasis data dan koordinasi lintas unit untuk mengoptimalkan potensi PAD, khususnya pada retribusi daerah, guna mendukung kemandirian fiskal dan pertumbuhan berkelanjutan Kota Surakarta.

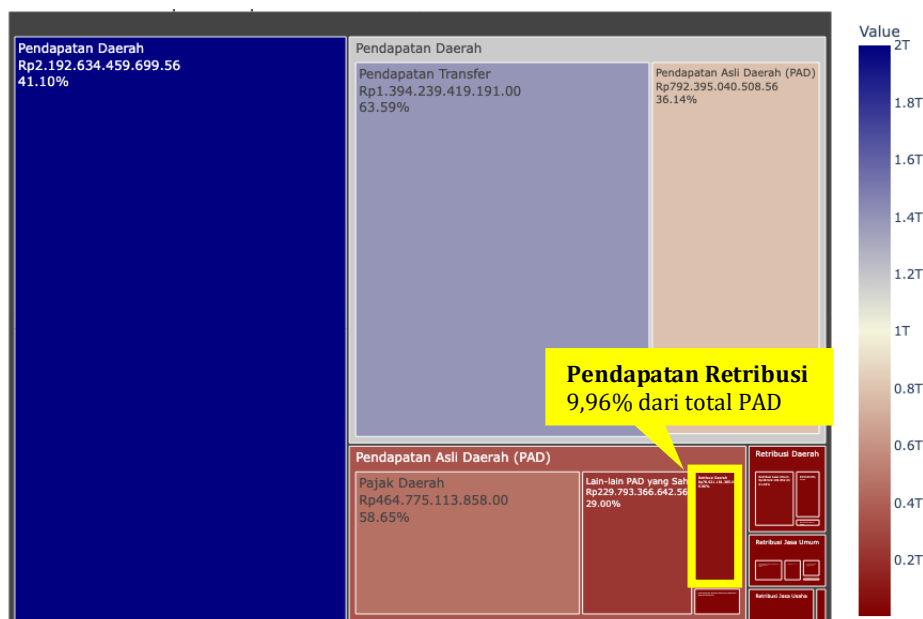


Gambar 4 Grafik Tingkat Pertumbuhan PAD Kota Surakarta Tahun 2020-2023

Sumber: Analisis, 2025

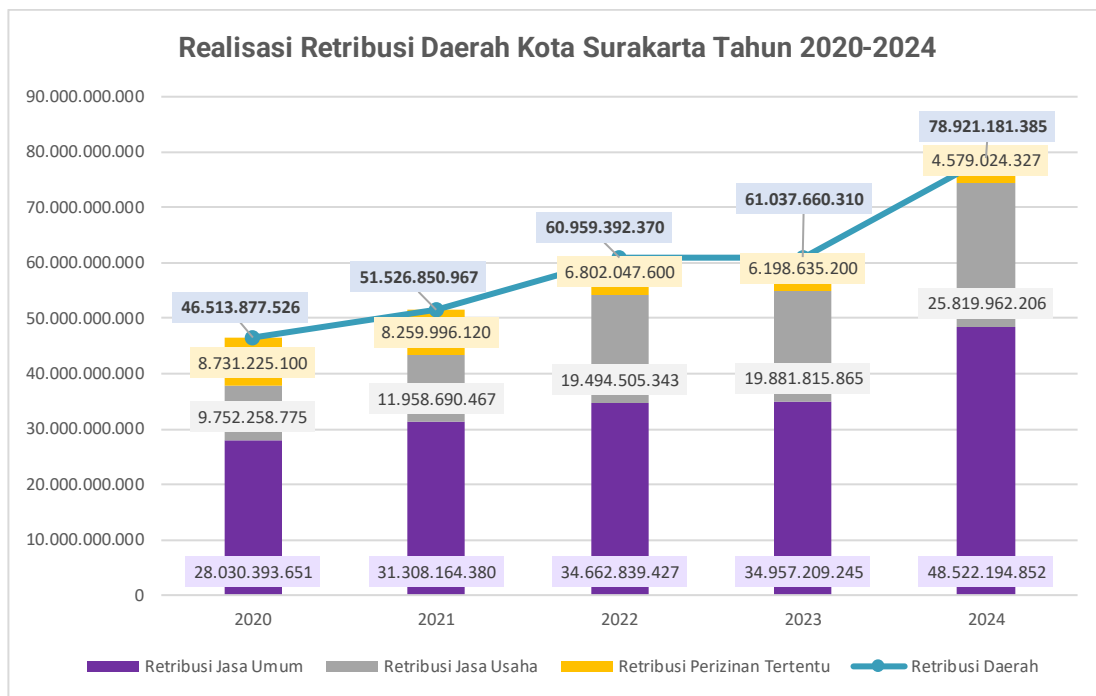
5. Gambaran Umum Retribusi Kota Surakarta

Retribusi daerah di Kota Surakarta merupakan bagian penting dari Pendapatan Asli Daerah (PAD) yang berasal dari imbal jasa pelayanan publik pemerintah. Berdasarkan Peraturan Daerah Nomor 14 Tahun 2023, retribusi terbagi menjadi tiga jenis utama: Retribusi Jasa Umum, Retribusi Jasa Usaha, dan Retribusi Perizinan Tertentu. Meskipun kontribusinya terhadap total PAD relatif kecil, sekitar 10%, retribusi mencerminkan upaya *cost recovery* atas layanan yang langsung dirasakan masyarakat. Struktur tarif ditetapkan dengan prinsip keadilan, rasionalitas biaya, dan daya beli, guna memastikan keberlanjutan layanan publik.



Gambar 5 Proporsi Retribusi dalam Total Pendapatan Daerah Kota Surakarta
Sumber: Analisis, 2025

Secara nominal, pendapatan retribusi daerah menunjukkan tren peningkatan dari Rp46,5 miliar pada 2020 menjadi Rp78,9 miliar pada 2024, dengan pertumbuhan rata-rata tahunan sebesar 14,63%. Retribusi Jasa Umum mendominasi penerimaan retribusi dengan kontribusi sekitar 60%, disusul oleh Retribusi Jasa Usaha yang mengalami pertumbuhan signifikan. Namun, Retribusi Perizinan Tertentu justru mengalami penurunan terus-menerus selama lima tahun terakhir, yang memerlukan perhatian serius dalam kebijakan pengelolaan. Fluktuasi ini mencerminkan dinamika dan tantangan dalam optimalisasi penerimaan dari sektor retribusi.



Gambar 6 Realisasi Pendapatan Jenis Retribusi Daerah Kota Surakarta Tahun 2020 – 2024

Sumber: Analisis, 2025

Analisis kinerja menunjukkan bahwa Retribusi Jasa Umum masuk dalam kategori “Prima” dengan pertumbuhan dan kontribusi di atas rata-rata, menandakan posisi strategisnya dalam struktur retribusi daerah. Retribusi Jasa Usaha berada dalam kategori “Berkembang” dengan pertumbuhan yang kuat namun kontribusi yang masih relatif rendah. Sementara itu, Retribusi Perizinan Tertentu masuk kategori “Terbelakang” dengan pertumbuhan negatif dan kontribusi menurun secara konsisten. Perlu adanya strategi penguatan pada dua jenis retribusi utama dan reformasi menyeluruh pada Retribusi Perizinan Tertentu untuk mendukung kemandirian fiskal Kota Surakarta.

Tabel 1 Kategori Kinerja Retribusi Kota Surakarta

Uraian	Rata-Rata Rasio Pertumbuhan	Rata-Rata Rasio Proporsi	Kategori Kinerja
Retribusi Jasa Umum	2,40	1,78	Prima
Retribusi Jasa Usaha	5,51	0,85	Berkembang
Retribusi Perizinan Tertentu	-17,86	0,37	Terbelakang

Sumber: Analisis, 2025

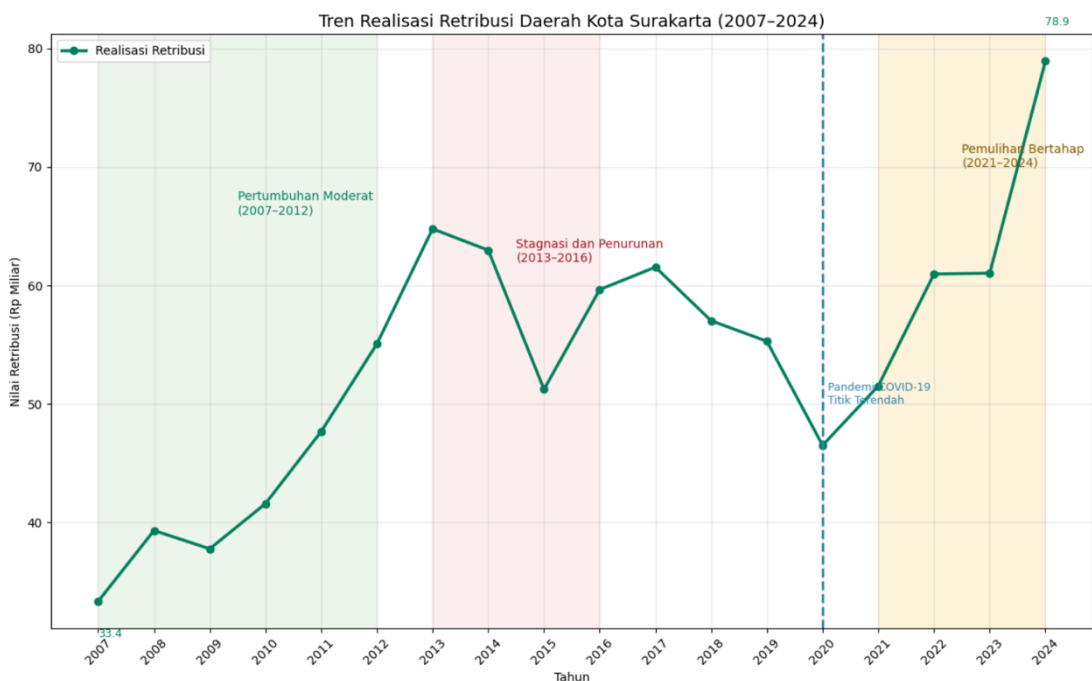
Secara keseluruhan, meskipun kontribusi retribusi terhadap PAD masih terbatas dan cenderung menurun secara proporsional, potensi peningkatan tetap terbuka melalui pengelolaan yang lebih efektif dan evaluasi regulasi. Penguatan sistem penarikan, penyesuaian tarif yang sesuai dengan kemampuan masyarakat, serta peningkatan kualitas layanan menjadi kunci untuk mengoptimalkan kontribusi retribusi. Pendekatan berbasis data dan koordinasi lintas sektor akan mendorong retribusi sebagai sumber pendapatan yang lebih signifikan dalam mendukung keberlanjutan fiskal dan pelayanan publik di Kota Surakarta.

C. ANALISIS KONDISI EKSISTING DAN PELUANG POTENSI RETRIBUSI

Regulasi retribusi daerah di Kota Surakarta didasarkan pada Peraturan Daerah (Perda) Nomor 14 Tahun 2023 tentang Pajak Daerah dan Retribusi Daerah, yang merupakan turunan dari Undang-Undang Nomor 1 Tahun 2022 dan Peraturan Pemerintah Nomor 35 Tahun 2023, bertujuan meningkatkan Pendapatan Asli Daerah (PAD) melalui pelayanan publik yang optimal. Perda ini mengklasifikasikan retribusi ke dalam tiga kategori utama: Retribusi Jasa Umum, Retribusi Jasa Usaha, dan Retribusi Perizinan Tertentu dengan tarif ditetapkan berdasarkan prinsip keadilan dan efisiensi, serta dilengkapi mekanisme pengurangan, keringanan, dan pembebasan untuk fleksibilitas fiskal.

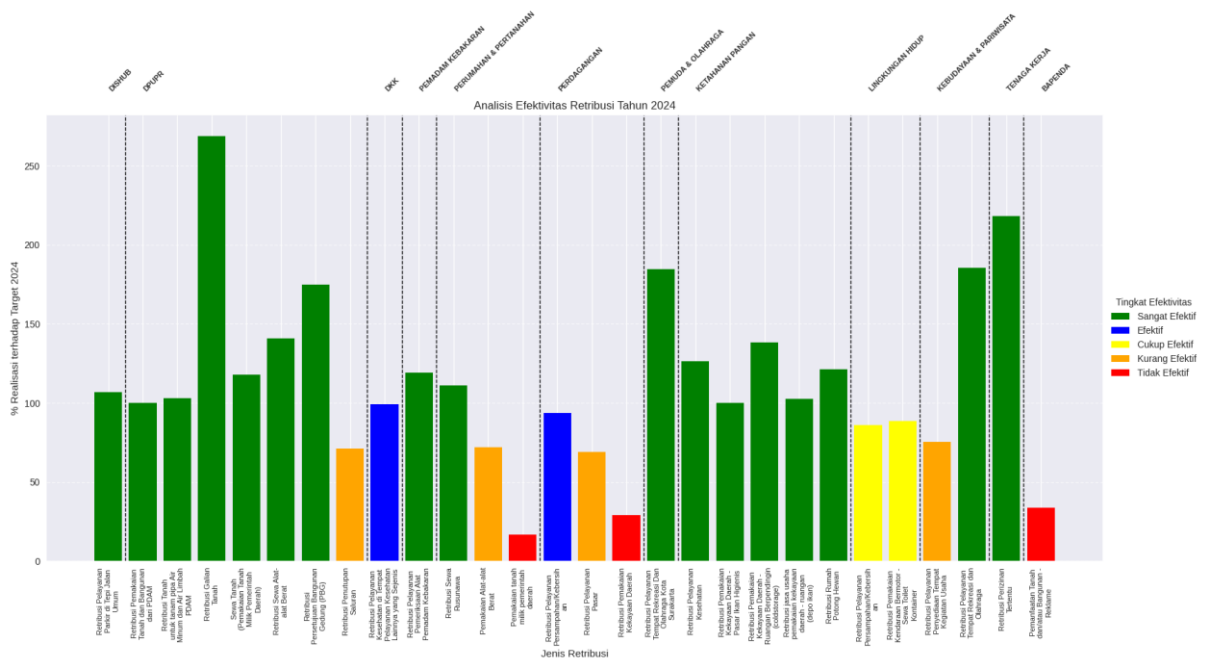
Berbagai Peraturan Wali Kota (Perwali) turunan, seperti Nomor 5 Tahun 2024 (retribusi parkir), Nomor 49 Tahun 2024 (fasilitas MCK pasar), dan Nomor 76 Tahun 2024 (jasa usaha DKPP), memperkuat kerangka teknis dengan mengatur tata cara pemungutan, bagi hasil, serta pengawasan, sering kali melibatkan kerja sama dengan pihak ketiga untuk efisiensi. Kebijakan ini juga mengintegrasikan sistem elektronik untuk transparansi dan akuntabilitas, serta menyediakan insentif bagi pengelola retribusi, mencerminkan pendekatan adaptif terhadap dinamika ekonomi dan kebutuhan pelayanan publik di daerah.

Analisis tren pendapatan retribusi daerah Kota Surakarta menunjukkan dinamika yang berfluktuasi namun secara keseluruhan mencerminkan tren positif jangka panjang. Pendapatan retribusi tumbuh dari Rp33,4 miliar pada tahun 2007 menjadi Rp78,9 miliar pada 2024. Periode 2007–2012 ditandai oleh ekspansi yang stabil, diikuti oleh stagnasi pada 2013–2016, dan penurunan signifikan pada tahun 2020 akibat dampak pandemi COVID-19. Pemulihan terjadi secara bertahap sejak 2021 hingga 2024, dengan realisasi retribusi meningkat dari Rp60,99 miliar menjadi Rp78,9 miliar. Rasio pencapaian terhadap target juga mengalami peningkatan dari 71,38% pada 2022 menjadi 92,17% pada 2024, menunjukkan efektivitas perbaikan kebijakan dan adaptasi pasca-pandemi.



Gambar 7 Grafik Tren Realisasi Retribusi Daerah Kota Surakarta
Sumber: Analisis, 2025

Analisis efektivitas pemungutan retribusi daerah pada tahun anggaran 2024 menunjukkan bahwa Kota Surakarta berhasil merealisasikan 92,17% dari target pendapatan retribusi sebesar Rp85,60 miliar. Tingkat efektivitas ini masuk dalam kategori efektif menurut standar Kementerian Dalam Negeri. Sebagian besar Organisasi Perangkat Daerah (OPD) melaporkan realisasi melebihi target, seperti Dinas Perhubungan yang mencapai 106,70% dan Dinas Pemuda dan Olahraga dengan capaian 184,64%. Namun, terdapat disparitas kinerja pada beberapa sektor, khususnya pada Retribusi Pemakaian Kekayaan Daerah oleh Dinas Perdagangan dan Retribusi Pemanfaatan Tanah untuk reklame yang menunjukkan efektivitas rendah, masing-masing 29,13% dan 33,80%. Temuan ini mengindikasikan perlunya perbaikan pengelolaan dan evaluasi target pada sektor-sektor tersebut untuk mengoptimalkan potensi Pendapatan Asli Daerah (PAD).



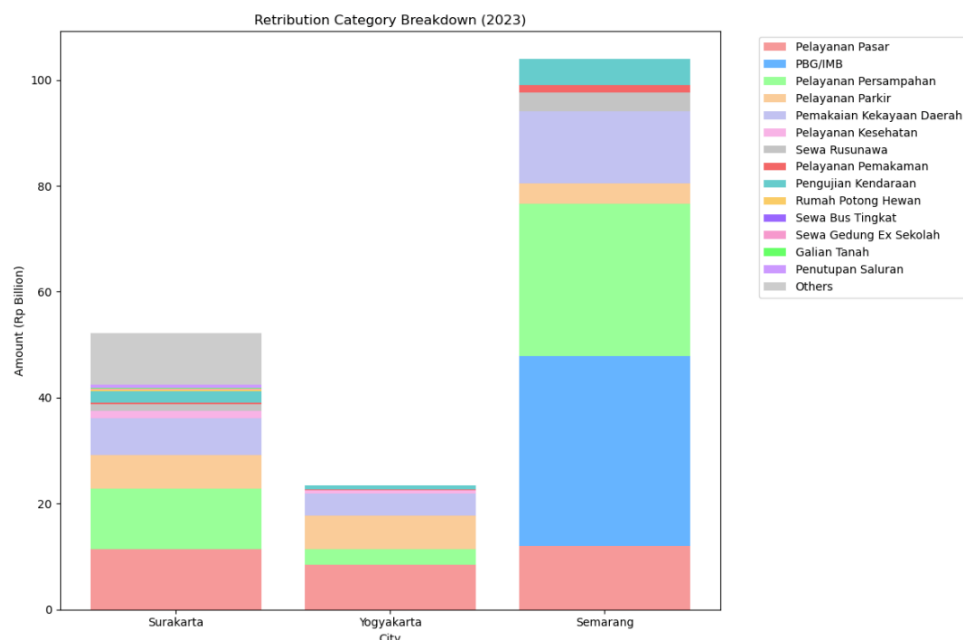
Gambar 8 Grafik Tingkat Efektivitas Penerimaan Retribusi Kota Surakarta
Sumber: Analisis, 2025

Dari aspek efisiensi, pemungutan retribusi Kota Surakarta menunjukkan kinerja yang sangat baik dengan rasio biaya pemungutan hanya sebesar 0,13% dari total penerimaan, jauh lebih rendah dibandingkan standar nasional yang berkisar 5–10%. Penghitungan efisiensi ini didasarkan pada data belanja langsung berupa insentif kepada aparatur pengelola retribusi. Rasio tersebut menunjukkan bahwa pemerintah daerah mampu menggunakan sumber daya secara hemat dan ekonomis tanpa mengurangi kualitas pelayanan pemungutan. Namun, keterbatasan data yang hanya mencakup insentif menandakan perlunya pengembangan sistem pelaporan biaya operasional yang lebih komprehensif agar evaluasi efisiensi masa depan dapat dilakukan secara lebih menyeluruh.

Gambaran historis tersebut memberikan konteks penting untuk melihat arah perkembangan pendapatan retribusi pada tahun-tahun berikutnya. Untuk melengkapi pemahaman tersebut, tabel berikut menyajikan ringkasan potensi, target, dan estimasi realisasi retribusi Kota Surakarta untuk periode 2025 sampai 2030.

Lebih lanjut, kajian ini mengadopsi pendekatan *benchmarking* eksternal dengan membandingkan kinerja pengelolaan retribusi Kota Surakarta terhadap dua kota rujukan, yaitu Kota Semarang dan Kota Yogyakarta, guna memperoleh perspektif komparatif yang relevan dalam rangka peningkatan kapasitas fiskal dan efisiensi pengelolaan retribusi. Kota Semarang dipilih karena reputasinya sebagai daerah dengan tingkat perolehan retribusi yang sangat tinggi, didukung oleh keberhasilan dalam mengelola jenis retribusi bernilai besar melalui digitalisasi sistem yang terintegrasi secara menyeluruh. Penggunaan platform digital seperti QRIS, e-Retribusi, dan dashboard fiskal memungkinkan Semarang meningkatkan efisiensi pemungutan, transparansi transaksi, serta akuntabilitas pengelolaan fiskal secara real-time. Di sisi lain, Kota Yogyakarta dipandang sebagai pembanding yang relevan karena memiliki karakteristik sosial ekonomi yang sebanding dengan Surakarta, terutama dalam hal skala wilayah, komposisi demografis, serta sektor unggulan seperti pariwisata, budaya, dan pendidikan yang menjadi basis ekonomi utama. Meski kapasitas fiskal Yogyakarta tergolong menengah, kota ini berhasil menunjukkan konsistensi kinerja dan efisiensi kelembagaan yang tinggi dalam pengelolaan retribusi, khususnya pada jenis jasa umum dan perizinan tertentu, termasuk penerapan digitalisasi yang mendukung proses pemungutan dan pengawasan.

Hasil *benchmarking* mengungkapkan bahwa Surakarta mengelola portofolio retribusi paling beragam dengan 29 jenis, namun realisasi pendapatannya sebesar Rp78,9 miliar masih di bawah capaian Semarang yang memperoleh Rp96,4 miliar dengan jumlah jenis retribusi lebih sedikit, sementara Yogyakarta mampu melampaui target retribusi dengan efisiensi pengelolaan meskipun hanya mengelola 15 jenis. Perbedaan mencolok dalam struktur jenis retribusi, tingkat capaian pendapatan, serta tingkat adopsi teknologi digital mengindikasikan adanya peluang strategis bagi Surakarta untuk mengembangkan retribusi baru, menyederhanakan struktur organisasi pelaksana, serta mengoptimalkan pemanfaatan aset daerah.



Gambar 9 Kategori Retribusi Kota Surakarta, Kota Yogyakarta, dan Kota Semarang

Sumber: Analisis, 2025

Dalam rangka meningkatkan efektivitas pengelolaan keuangan daerah, analisis *forecasting* retribusi menjadi alat strategis bagi Pemerintah Kota Surakarta untuk memproyeksikan potensi pendapatan daerah secara akurat dan adaptif. Analisis *forecasting* retribusi di Kota Surakarta menunjukkan tren pertumbuhan fiskal yang stabil dan berpotensi meningkat hingga tahun 2030, dengan rata-rata pertumbuhan tahunan sekitar 7,5 persen di berbagai sektor utama. Metode kuantitatif yang digunakan menggabungkan regresi linier, *segmented forecasting*, dan skenario multivariat untuk menghasilkan proyeksi realistis dan komprehensif. Sektor parkir dan kebersihan menjadi kontributor signifikan dengan potensi penerimaan mencapai masing-masing Rp31,6 miliar dan Rp32,7 miliar dalam skenario optimis, yang sangat bergantung pada peningkatan efisiensi pengelolaan dan adopsi teknologi digital. Sektor pelayanan rekreasi dan olahraga juga menunjukkan peningkatan kuat, didukung oleh optimalisasi aset dan inovasi layanan, sementara sektor pasar masih menghadapi tantangan struktural dengan capaian penerimaan yang fluktuatif dan rasio realisasi yang relatif

rendah dibandingkan pertumbuhan ekonomi daerah. Analisis ini menegaskan perlunya peningkatan tata kelola berbasis data, digitalisasi sistem pemungutan, serta reformasi kebijakan tarif dan kelembagaan untuk menutup fiscal gap dan meningkatkan efektivitas penerimaan. Dengan demikian, forecasting tidak hanya menjadi alat prediksi kuantitatif, tetapi juga fondasi strategis dalam penyusunan kebijakan fiskal yang adaptif dan evidence-based, yang krusial untuk memperkuat kontribusi Pendapatan Asli Daerah secara berkelanjutan dalam menghadapi dinamika ekonomi dan sosial Kota Surakarta.

Analisis SWOT terhadap pengelolaan Retribusi Daerah Kota Surakarta mengungkapkan posisi strategis yang kompleks, dengan kekuatan struktural berupa kerangka hukum yang lengkap dan mutakhir serta diversifikasi jenis retribusi yang relatif luas mencapai 29 jenis di 12 perangkat daerah. Realisasi pendapatan menunjukkan tren positif terutama di sektor konsumtif seperti parkir dan rekreasi, didukung pula oleh awal digitalisasi di beberapa sektor yang membuka peluang penguatan tata kelola. Namun, analisis juga mengidentifikasi sejumlah kelemahan signifikan, antara lain ketidakteraturan efektivitas antar sektor dan tahun, ketimpangan kapasitas fiskal antar OPD, dominasi sistem manual yang rawan kebocoran, serta inkonsistensi data dan penurunan jumlah jenis retribusi tanpa substitusi relevan. Di sisi eksternal, peluang strategis muncul dari momentum regulasi pasca UU No. 1/2022 yang mendorong digitalisasi dan integrasi data lintas OPD, kemitraan publik-swasta, serta pengembangan skema insentif antar perangkat daerah guna memperkuat budaya fiskal yang sehat dan kompetitif. Namun demikian, ancaman signifikan seperti resistensi wajib retribusi terhadap perubahan tarif dan sistem, intervensi politik yang mengganggu konsistensi pemungutan, persaingan sektor informal, serta risiko ketidakterlibatan wajib retribusi dalam sistem tetap membayangi.

Oleh karena itu, strategi reformasi yang diusulkan menggabungkan optimalisasi kekuatan dan peluang melalui perluasan digitalisasi dan integrasi data, sekaligus mitigasi kelemahan dan ancaman dengan memperbaiki sistem kolektibilitas, meminimalkan kebocoran melalui teknologi, dan menambah jenis retribusi berbasis

potensi lokal. Keseluruhan temuan ini menunjukkan bahwa keberhasilan reformasi tata kelola retribusi bergantung pada pendekatan komprehensif yang mampu mengatasi disfungsi kelembagaan dan teknis secara simultan, memanfaatkan peluang regulasi dan teknologi, serta merespons tantangan eksternal dengan kebijakan yang adaptif dan berbasis bukti. Dalam proses perumusan rekomendasi kebijakan, analisis SWOT dilengkapi dengan matriks TOWS yang mengintegrasikan kekuatan, kelemahan, peluang, dan ancaman secara strategis, sehingga menghasilkan arah kebijakan yang terfokus dan adaptif terhadap dinamika fiskal daerah.

Tabel 2 Matriks TOWS

<i>Opportunities (Peluang)</i>		<i>Threats (Ancaman)</i>
<i>Strengths (Kekuatan)</i>	S–O Strategies	S–T Strategies
	1. Memperluas digitalisasi dari sektor unggul ke seluruh sektor, 2. Menggunakan legitimasi hukum yang kuat untuk menetapkan sistem insentif dan integrasi data antar OPD. 3. Mengembangkan Kerjasama Pemerintah dan Swasta (PPP) berbasis sektor konsumtif yang sudah terbukti stabil (parkir, rekreasi).	1. Memanfaatkan kekuatan hukum dan capaian sektor unggul untuk meredam resistensi terhadap reformasi tarif 2. Mendorong digitalisasi sebagai cara membatasi intervensi politik dan menekan kebocoran 3. Mendiversifikasi objek dan jenis retribusi berbasis kekuatan sektor yang sudah mapan
	W–O Strategies	W–T Strategies
<i>Weaknesses (Kelemahan)</i>	1. Mengatasi sistem manual dan beban petugas dengan mendorong integrasi digital di sektor yang tertinggal 2. Menggunakan integrasi data untuk menyatukan nomenklatur dan memperbaiki konsistensi pelaporan antar OPD. 3. Menerapkan insentif antar OPD untuk memperkecil ketimpangan efektivitas dan meningkatkan motivasi kelembagaan.	1. Melakukan reformasi sistem kolektibilitas berbasis segmentasi Wajib Retribusi untuk menekan resistensi dan meningkatkan kepatuhan. 2. Meminimalisasi risiko kebocoran dan intervensi dengan mendorong digitalisasi berbasis beban kerja dan volume transaksi 3. Mempercepat penambahan jenis retribusi baru berbasis potensi lokal untuk menggantikan jenis yang dihapus.

Sumber: Analisis, 2025

D. PROYEKSI POTENSI PENDAPATAN RETRIBUSI DAERAH KOTA SURAKARTA

Proyeksi potensi retribusi menunjukkan bahwa kapasitas fiskal Kota Surakarta diperkirakan terus meningkat dalam periode 2025 sampai 2030. Potensi retribusi tumbuh dari Rp117,48 miliar pada 2025 menjadi Rp259,29 miliar pada 2030. Pertumbuhan ini jauh lebih tinggi dibandingkan proyeksi realisasi yang hanya meningkat dari Rp81,86 miliar menjadi Rp104,05 miliar. Perbedaan laju pertumbuhan tersebut menyebabkan tingkat pencapaian potensi menurun dari 69,68 persen menjadi 40,13 persen dalam enam tahun. Data ini menunjukkan bahwa ruang fiskal yang tersedia sebenarnya jauh lebih besar dibanding penerimaan yang dapat direalisasikan dalam kondisi saat ini.

Meskipun potensi meningkat cukup signifikan, pencapaian terhadap target retribusi tetap stabil pada kisaran 76 sampai 80 persen setiap tahun. Stabilitasnya pencapaian target ini menunjukkan bahwa realisasi masih mengikuti target yang telah ditetapkan. Namun, pencapaian tersebut belum mencerminkan kapasitas potensi yang sesungguhnya, karena target cenderung lebih rendah dari nilai potensi yang tersedia. Hal ini menyebabkan peningkatan realisasi tidak mampu mengejar pertumbuhan potensi yang lebih cepat. Dengan demikian, terdapat kebutuhan untuk meninjau penetapan target agar lebih selaras dengan perkembangan potensi fiskal.

Perbedaan kinerja antar sektor semakin memperjelas ruang optimalisasi yang tersedia dalam pemungutan retribusi daerah. Beberapa jenis retribusi dengan potensi besar, seperti pelayanan pasar, kebersihan, dan parkir, menunjukkan selisih yang cukup lebar antara potensi dan realisasi. Pada sektor pasar, misalnya, potensi tahun 2030 mencapai Rp62,22 miliar sementara realisasi diperkirakan hanya sekitar Rp11,17 miliar atau 17,95 persen. Sebaliknya, jenis retribusi seperti PBG, layanan museum, dan fasilitas olahraga menunjukkan pencapaian target yang lebih tinggi dan konsisten. Variasi ini menunjukkan bahwa kinerja antar sektor tidak merata dan membutuhkan pendekatan penguatan yang berbeda.

Tabel 1. Proyeksi Potensi Pendapatan Retribusi Daerah Kota Surakarta 2025 – 2030

OPD	No	Jenis Retribusi	Uraian	2025		2026		2027		2028		2029		2030	
				Hasil Penyesuaian TAPD	Hasil Kajian	Target RPJMD	Hasil Kajian	Target RPJMD	Hasil Kajian	Target RPJMD	Hasil Kajian	Target RPJMD	Hasil Kajian	Target RPJMD	Hasil Kajian
DISHUB	1	Retribusi Pelayanan Parkir di Tepi Jalan Umum	Proyeksi Potensi		33,269,999,026		34,446,702,283		41,177,587,909		49,223,688,587		58,841,997,337		64,949,870,817
			Proyeksi Target	22,000,000,000	28,981,707,364	28,500,000,000	30,202,846,404	30,021,900,000	31,551,880,102	31,694,119,830	33,037,415,161	33,421,449,361	34,668,637,474	35,236,234,061	36,455,351,098
			Proyeksi Realisasi		23,052,619,390		24,411,836,904		25,922,492,393		27,594,776,913		29,439,567,329		31,468,472,466
			Persentase Pencapaian Potensi		69.29%		70.87%		62.95%		56.06%		50.03%		48.45%
			Persentase Pencapaian Target		79.54%		80.83%		82.16%		83.53%		84.92%		86.32%
DPUPR	1	Retribusi Pemakaian Tanah dan Bangunan dari PDAM	Proyeksi Potensi		35,138,061		35,933,957		36,807,999		37,763,883		38,805,480		39,936,843
			Proyeksi Target	28,736,400	28,311,570	28,736,400	28,965,987	30,270,924	30,518,848	31,957,014	32,207,267	33,698,671	34,043,076	35,528,509	36,039,143
			Proyeksi Realisasi		22,322,643		23,127,939		24,003,534		24,955,565		25,990,703		27,116,204
			Persentase Pencapaian Potensi		63.53%		64.36%		65.21%		66.08%		66.98%		67.90%
			Persentase Pencapaian Target		78.85%		79.85%		78.65%		77.48%		76.35%		75.24%
DPUPR	2	Retribusi Tanah untuk tanam pipa Air Minum dan Air Limbah PDAM	Proyeksi Potensi		733,663,114		750,280,973		768,530,479		788,488,803		810,236,763		833,859,001
			Proyeksi Target	600,000,000	591,129,791	476,590,275	604,793,652	502,040,196	637,216,525	530,003,835	672,469,761	558,889,044	710,800,437	589,236,719	752,477,198
			Proyeksi Realisasi		466,084,327		482,898,469		501,180,407		521,058,270		542,671,377		566,171,204
			Persentase Pencapaian Potensi		63.53%		64.36%		65.21%		66.08%		66.98%		67.90%
			Persentase Pencapaian Target		78.85%		79.85%		78.65%		77.48%		76.35%		75.24%
DPUPR	3		Proyeksi Potensi		715,435,400		731,640,392		749,436,493		768,898,957		790,106,593		813,141,941

OPD	No	Jenis Retribusi	Uraian	2025		2026		2027		2028		2029		2030	
				Hasil Penyesuaian TAPD	Hasil Kajian	Target RPJMD	Hasil Kajian	Target RPJMD	Hasil Kajian	Target RPJMD	Hasil Kajian	Target RPJMD	Hasil Kajian	Target RPJMD	Hasil Kajian
		Retribusi Galian Tanah	Proyeksi Target	585,093,120	576,443,289	585,093,120	589,767,674	616,337,093	621,385,008	650,667,069	655,762,384	686,128,424	693,140,742	723,385,197	733,782,052
			Proyeksi Realisasi		454,504,555		470,900,954		488,728,680		508,112,682		529,188,815		552,104,794
			Persentase Pencapaian Potensi		63.53%		64.36%		65.21%		66.08%		66.98%		67.90%
			Persentase Pencapaian Target		78.85%		79.85%		78.65%		77.48%		76.35%		75.24%
DPUPR	4	Sewa Tanah	Proyeksi Potensi		194,420,725		198,824,458		203,660,577		208,949,533		214,712,742		220,972,635
			Proyeksi Target	159,000,000	156,649,395	168,540,000	160,270,318	177,540,036	168,862,379	187,429,016	178,204,487	197,643,897	188,362,116	208,375,961	199,406,457
			Proyeksi Realisasi		123,512,347		127,968,094		132,812,808		138,080,442		143,807,915		150,035,369
			Persentase Pencapaian Potensi		63.53%		64.36%		65.21%		66.08%		66.98%		67.90%
			Persentase Pencapaian Target		78.85%		79.85%		78.65%		77.48%		76.35%		75.24%
DPUPR	5	Retribusi Sewa Alat-alat Berat	Proyeksi Potensi		39,128,699		40,014,985		40,988,292		42,052,736		43,212,627		44,472,480
			Proyeksi Target	32,000,000	31,526,922	15,000,000	32,255,661	15,801,000	33,984,881	16,681,116	35,865,054	17,590,237	37,909,357	18,545,386	40,132,117
			Proyeksi Realisasi		24,857,831		25,754,585		26,729,622		27,789,774		28,942,473		30,195,798
			Persentase Pencapaian Potensi		63.53%		64.36%		65.21%		66.08%		66.98%		67.90%
			Persentase Pencapaian Target		78.85%		79.85%		78.65%		77.48%		76.35%		75.24%
DPUPR	6	Retribusi Persetujuan Bangunan Gedung (PBG)	Proyeksi Potensi		3,677,322,037		3,945,647,118		4,229,511,512		4,529,960,939		4,848,111,494		5,185,154,378
			Proyeksi Target	2,000,000,000	2,287,189,818	2,120,000,000	2,496,939,866	2,233,208,000	2,709,608,298	2,357,597,686	2,925,391,508	2,486,086,759	3,144,499,105	2,621,081,271	3,367,154,804
			Proyeksi Realisasi		1,889,457,059		2,124,947,254		2,401,675,058		2,722,415,567		3,090,130,625		3,352,071,112

OPD	No	Jenis Retribusi	Uraian	2025		2026		2027		2028		2029		2030	
				Hasil Penyesuaian TAPD	Hasil Kajian	Target RPJMD	Hasil Kajian	Target RPJMD	Hasil Kajian	Target RPJMD	Hasil Kajian	Target RPJMD	Hasil Kajian	Target RPJMD	Hasil Kajian
			Persentase Pencapaian Potensi		51.38%		53.86%		56.78%		60.10%		63.74%		64.65%
			Persentase Pencapaian Target		82.61%		85.10%		88.64%		93.06%		98.27%		99.55%
DPUPR	7	Retribusi Penutupan Saluran	Proyeksi Potensi		1,381,732,197		1,413,029,165		1,447,399,070		1,484,987,246		1,525,945,904		1,570,434,451
			Proyeksi Target	1,130,000,000	1,113,294,439	478,875,670	1,139,028,044	504,447,631	1,200,091,122	532,545,364	1,266,484,116	561,569,086	1,338,674,155	592,062,288	1,417,165,389
			Proyeksi Realisasi		877,792,149		909,458,784		943,889,766		981,326,409		1,022,031,093		1,066,289,102
			Persentase Pencapaian Potensi		63.53%		64.36%		65.21%		66.08%		66.98%		67.90%
			Persentase Pencapaian Target		78.85%		79.85%		78.65%		77.48%		76.35%		75.24%
DPUPR	8	Retribusi Pemakaian Tanah Pemerintah untuk pendirian tower/menara telekomunikasi	Proyeksi Potensi		717,767,079		734,024,885		751,878,986		771,404,879		792,681,634		815,792,056
			Proyeksi Target	587,000,000	578,321,979	587,000,000	591,689,789	618,345,800	623,410,167	652,787,661	657,899,583	688,364,589	695,399,760	725,742,786	736,173,525
			Proyeksi Realisasi		455,985,833		472,435,669		490,321,498		509,768,674		530,913,497		553,904,162
			Persentase Pencapaian Potensi		63.53%		64.36%		65.21%		66.08%		66.98%		67.90%
			Persentase Pencapaian Target		78.85%		79.85%		78.65%		77.48%		76.35%		75.24%
DKK	1	Retribusi Pelayanan Kesehatan di Tempat Pelayanan Kesehatan Lainnya	Proyeksi Potensi		2,584,444,736		2,879,207,658		3,207,141,831		3,570,479,520		3,971,603,215		4,413,055,734
			Proyeksi Target	2,000,000,000	2,000,000,000	2,050,000,000	2,305,092,995	2,159,470,000	2,654,758,532	2,279,752,479	3,051,996,130	2,403,998,989	3,500,007,163	2,534,536,134	4,002,208,440
			Proyeksi Realisasi		1,999,186,495		2,146,424,851		2,310,540,857		2,492,332,745		2,692,636,500		2,912,327,646
			Persentase Pencapaian Potensi		77.35%		74.55%		72.04%		69.80%		67.80%		65.99%

OPD	No	Jenis Retribusi	Uraian	2025		2026		2027		2028		2029		2030	
				Hasil Penyesuaian TAPD	Hasil Kajian	Target RPJMD	Hasil Kajian	Target RPJMD	Hasil Kajian	Target RPJMD	Hasil Kajian	Target RPJMD	Hasil Kajian	Target RPJMD	Hasil Kajian
		yang Sejenis	Persentase Pencapaian Target		99.96%		93.12%		87.03%		81.66%		76.93%		72.77%
DINAS PEMADAM KEBAKARAN	1	Retribusi Pemakaian Mobil Pompa Pemadam Kebakaran	Proyeksi Potensi		26,900,981		27,510,302		28,179,451		28,911,256		29,708,681		30,574,830
			Proyeksi Target	22,000,000	21,674,759	26,750,000	22,175,767	28,178,450	23,364,606	29,747,990	24,657,225	31,369,255	26,062,683	33,072,606	27,590,831
			Proyeksi Realisasi		17,089,759		17,706,277		18,376,615		19,105,470		19,897,950		20,759,611
			Persentase Pencapaian Potensi		63.53%		64.36%		65.21%		66.08%		66.98%		67.90%
			Persentase Pencapaian Target		78.85%		79.85%		78.65%		77.48%		76.35%		75.24%
DINAS PERUMAHAN DAN KAWASAN PERMUKIMAN SERTA PERTANAHAN	1	Retribusi Sewa Rusunawa	Proyeksi Potensi		1,797,474,628		1,838,188,383		1,882,899,674		1,931,797,568		1,985,080,070		2,042,954,552
			Proyeksi Target	1,470,000,000	1,448,267,987	1,300,000,000	1,481,744,447	1,445,696,694	1,561,180,486	1,524,487,164	1,647,550,914	1,524,487,164	1,741,461,069	1,607,266,817	1,843,569,134
			Proyeksi Realisasi		1,141,906,600		1,183,101,250		1,227,891,997		1,276,592,762		1,329,544,873		1,387,119,451
			Persentase Pencapaian Potensi		63.53%		64.36%		65.21%		66.08%		66.98%		67.90%
			Persentase Pencapaian Target		78.85%		79.85%		78.65%		77.48%		76.35%		75.24%
DINAS PERUMAHAN DAN KAWASAN PERMUKIMAN SERTA PERTANAHAN	2	Pemakaian Alat-alat Berat	Proyeksi Potensi		24,455,437		25,009,366		25,617,683		26,282,960		27,007,892		27,795,300
			Proyeksi Target	20,000,000	19,704,326	15,000,000	20,159,788	15,801,000	21,240,551	16,681,116	22,415,659	17,590,237	23,693,348	18,545,386	25,082,573
			Proyeksi Realisasi		15,536,144		16,096,616		16,706,014		17,368,609		18,089,046		18,872,373
			Persentase Pencapaian Potensi		63.53%		64.36%		65.21%		66.08%		66.98%		67.90%
			Persentase Pencapaian Target		78.85%		79.85%		78.65%		77.48%		76.35%		75.24%

OPD	No	Jenis Retribusi	Uraian	2025		2026		2027		2028		2029		2030	
				Hasil Penyesuaian TAPD	Hasil Kajian	Target RPJMD	Hasil Kajian	Target RPJMD	Hasil Kajian	Target RPJMD	Hasil Kajian	Target RPJMD	Hasil Kajian	Target RPJMD	Hasil Kajian
DINAS PERUMAHAN DAN KAWASAN PERMUKIMAN SERTA PERTANAHAN	3	Pemakaian tanah milik pemerintah daerah	Proyeksi Potensi		580,816,632		593,972,437		608,419,963		624,220,303		641,437,438		660,138,376
			Proyeksi Target	475,000,000	467,977,751	450,000,000	478,794,974	474,030,000	504,463,082	500,433,471	532,371,894	527,707,095	562,717,012	556,361,590	595,711,115
			Proyeksi Realisasi		368,983,425		382,294,622		396,767,822		412,504,464		429,614,840		448,218,870
			Persentase Pencapaian Potensi		63.53%		64.36%		65.21%		66.08%		66.98%		67.90%
			Persentase Pencapaian Target		78.85%		79.85%		78.65%		77.48%		76.35%		75.24%
DINAS PERDAGANGAN	1	Retribusi Pelayanan Persampahan/Kebersihan	Proyeksi Potensi		3,949,255,103		5,716,851,595		7,857,240,832		10,798,991,801		14,842,134,331		16,609,156,244
			Proyeksi Target	4,338,598,000	4,599,260,722	4,569,598,000	5,129,489,931	4,813,614,533	5,435,140,666	5,081,732,863	5,762,457,487	5,358,687,304	6,112,898,419	5,649,664,024	6,488,019,604
			Proyeksi Realisasi		3,253,443,612		3,385,507,773		3,322,002,063		3,234,645,771		3,121,833,865		2,981,853,305
			Persentase Pencapaian Potensi		71.90%		58.99%		48.41%		39.74%		32.62%		31.10%
			Persentase Pencapaian Target		89.95%		90.03%		90.16%		90.34%		90.57%		90.84%
DINAS PERDAGANGAN	2	Retribusi Pelayanan Pasar	Proyeksi Potensi		15,581,647,350		21,415,416,118		29,433,347,912		40,453,193,371		55,598,868,969		62,218,160,891
			Proyeksi Target	17,117,786,080	18,146,221,698	17,117,786,080	19,215,150,071	18,031,875,857	20,360,122,539	19,036,251,342	21,586,256,506	20,073,727,040	22,899,013,756	21,163,730,418	24,304,223,624
			Proyeksi Realisasi		12,836,347,543		12,682,165,441		12,444,272,051		12,117,034,004		11,694,438,829		11,170,069,444
			Persentase Pencapaian Potensi		82.38%		59.22%		42.28%		29.95%		21.03%		17.95%
			Persentase Pencapaian Target		70.74%		66.00%		61.12%		56.13%		51.07%		45.96%
DINAS PERDAGANGAN	3	Retribusi Pemakaian	Proyeksi Potensi		7,645,112,020		7,818,277,865		8,008,446,243		8,216,421,293		8,443,045,185		8,689,199,921
			Proyeksi Target	6,252,280,000	6,159,848,281	6,402,280,000	6,302,232,088	6,744,161,752	6,640,093,558	7,119,811,562	7,007,448,728	7,507,841,292	7,406,872,255	7,915,517,074	7,841,163,556

OPD	No	Jenis Retribusi	Uraian	2025		2026		2027		2028		2029		2030	
				Hasil Penyesuaian TAPD	Hasil Kajian	Target RPJMD	Hasil Kajian	Target RPJMD	Hasil Kajian	Target RPJMD	Hasil Kajian	Target RPJMD	Hasil Kajian	Target RPJMD	Hasil Kajian
		Kekayaan Daerah	Proyeksi Realisasi		4,856,816,190		5,032,027,404		5,222,533,723		5,429,670,336		5,654,888,991		5,899,768,163
			Persentase Pencapaian Potensi		63.53%		64.36%		65.21%		66.08%		66.98%		67.90%
			Persentase Pencapaian Target		78.85%		79.85%		78.65%		77.48%		76.35%		75.24%
DINAS PEMUDA DAN OLAHRAGA	1	Retribusi Pelayanan Tempat Rekreasi Dan Olahraga Kota Surakarta	Proyeksi Potensi		10,572,023,335		11,384,225,811		12,264,493,089		13,217,405,608		14,247,852,045		15,361,050,065
			Proyeksi Target	5,905,200,000	7,918,845,128	6,297,512,000	8,576,292,806	6,633,799,141	9,277,983,585	6,725,283,158	10,026,894,814	7,091,811,090	10,826,204,205	7,576,896,432	11,679,303,315
			Proyeksi Realisasi		6,889,009,910		7,689,429,645		8,576,762,845		9,556,858,373		10,635,958,693		11,081,930,958
			Persentase Pencapaian Potensi		65.16%		67.54%		69.93%		72.31%		74.65%		72.14%
			Persentase Pencapaian Target		87.00%		89.66%		92.44%		95.31%		98.24%		94.89%
DINAS KETAHANAN PANGAN DAN PERTANIAN	1	Retribusi Pelayanan Kesehatan	Proyeksi Potensi		637,466,216		710,170,965		791,057,568		880,676,626		979,615,791		1,088,502,262
			Proyeksi Target	493,310,000	493,310,000	630,000,000	568,562,713	663,642,000	654,809,466	700,606,859	752,790,105	738,789,933	863,294,267	778,906,227	987,164,723
			Proyeksi Realisasi		493,109,345		529,426,422		569,906,455		614,746,333		664,152,256		718,340,176
			Persentase Pencapaian Potensi		77.35%		74.55%		72.04%		69.80%		67.80%		65.99%
			Persentase Pencapaian Target		99.96%		93.12%		87.03%		81.66%		76.93%		72.77%
DINAS KETAHANAN PANGAN DAN PERTANIAN	2	Retribusi Pemakaian Kekayaan Daerah - Pasar Ikan Higienis	Proyeksi Potensi		171,188,060		175,065,560		179,323,779		183,980,721		189,055,245		194,567,100
			Proyeksi Target	140,000,000	137,930,285	142,500,000	141,118,519	150,109,500	148,683,856	158,470,599	156,909,611	167,107,247	165,853,435	176,181,170	175,578,013
			Proyeksi Realisasi		108,753,010		112,676,310		116,942,095		121,580,263		126,623,321		132,106,614
			Persentase Pencapaian Potensi		63.53%		64.36%		65.21%		66.08%		66.98%		67.90%

OPD	No	Jenis Retribusi	Uraian	2025		2026		2027		2028		2029		2030	
				Hasil Penyesuaian TAPD	Hasil Kajian	Target RPJMD	Hasil Kajian	Target RPJMD	Hasil Kajian	Target RPJMD	Hasil Kajian	Target RPJMD	Hasil Kajian	Target RPJMD	Hasil Kajian
			Persentase Pencapaian Target		78.85%		79.85%		78.65%		77.48%		76.35%		75.24%
DINAS KETAHANAN PANGAN DAN PERTANIAN	3	Retribusi Pemakaian Kekayaan Daerah - Ruang Berpendirian (coldstorage)	Proyeksi Potensi		48,910,874		50,018,732		51,235,365		52,565,920		54,015,784		55,590,600
			Proyeksi Target	40,000,000	39,408,653	40,000,000	40,319,577	42,136,000	42,481,102	44,482,975	44,831,317	46,907,297	47,386,696	49,454,364	50,165,147
			Proyeksi Realisasi		31,072,288		32,193,231		33,412,027		34,737,218		36,178,092		37,744,747
			Persentase Pencapaian Potensi		63.53%		64.36%		65.21%		66.08%		66.98%		67.90%
			Persentase Pencapaian Target		78.85%		79.85%		78.65%		77.48%		76.35%		75.24%
DINAS KETAHANAN PANGAN DAN PERTANIAN	4	Retribusi jasa usaha pemakaian kekayaan daerah - ruangan (depokan)	Proyeksi Potensi		55,024,734		56,271,073		57,639,786		59,136,660		60,767,757		62,539,425
			Proyeksi Target	45,000,000	44,334,734	45,000,000	45,359,524	47,403,000	47,791,239	50,043,347	50,435,232	52,770,710	53,310,033	55,636,159	56,435,790
			Proyeksi Realisasi		34,956,325		36,217,385		37,588,531		39,079,370		40,700,353		42,462,840
			Persentase Pencapaian Potensi		63.53%		64.36%		65.21%		66.08%		66.98%		67.90%
			Persentase Pencapaian Target		78.85%		79.85%		78.65%		77.48%		76.35%		75.24%
DINAS KETAHANAN PANGAN DAN PERTANIAN	5	Retribusi Rumah Potong Hewan	Proyeksi Potensi		270,588,838		271,000,779		272,802,414		276,115,057		281,070,612		287,812,496
			Proyeksi Target	208,000,000	202,792,930	217,518,600	211,124,785	229,134,093	219,164,138	241,896,862	226,924,198	255,080,241	234,417,578	268,931,098	241,656,322
			Proyeksi Realisasi		170,841,547		190,332,106		207,930,834		223,757,017		224,049,434		237,922,416
			Persentase Pencapaian Potensi		63.14%		70.23%		76.22%		81.04%		79.71%		82.67%
			Persentase Pencapaian Target		84.24%		90.15%		94.87%		98.60%		95.58%		98.45%
DINAS KETAHANAN	6	Retribusi jasa usaha	Proyeksi Potensi		12,411,201.82		13,149,903.75		13,467,073.96		13,821,731.61		14,169,370.32		14,522,779.94

OPD	No	Jenis Retribusi	Uraian	2025		2026		2027		2028		2029		2030	
				Hasil Penyesuaian TAPD	Hasil Kajian	Target RPJMD	Hasil Kajian	Target RPJMD	Hasil Kajian	Target RPJMD	Hasil Kajian	Target RPJMD	Hasil Kajian	Target RPJMD	Hasil Kajian
NAN PANGAN DAN PERTANIAN		- penjualan produksi usaha daerah (benih ikan)	Proyeksi Target	10,000,000	10,000,000.00	10,600,000	10,725,003.94	11,166,040	11,530,603.68	11,787,988	12,396,542.90	12,430,434	13,327,845.31	13,105,406	14,326,744.74
			Proyeksi Realisasi		7,884,636.06		8,463,587.14		8,782,258.85		9,133,836.19		9,490,203.42		9,860,635.67
			Persentase Pencapaian Potensi		63.53%		64.36%		65.21%		66.08%		66.98%		67.90%
			Persentase Pencapaian Target		78.85%		78.91%		76.16%		73.68%		71.21%		68.83%
DINAS LINGKUNGAN HIDUP	1	RETRIB USI PELAYANAN PERSAMPAHAN/KEBERSIHAN	Proyeksi Potensi		17,546,369.948		22,766,415.008		29,539,423.473		38,327,401.956		49,729,804.037		55,560,239.422
			Proyeksi Target	12,000,000,000	14,025,151,678	12,740,000,000	14,918,849,039	13,420,316,000	15,862,080,061	14,167,827,601	16,858,178,124	14,939,974,205	17,910,700,928	15,751,214,805	19,023,445,589
			Proyeksi Realisasi		12,615,305.484		13,430,921.270		14,301,424.118		15,230,507.665		16,222,114.113		17,280,450.958
			Persentase Pencapaian Potensi		71.90%		58.99%		48.41%		39.74%		32.62%		31.10%
			Persentase Pencapaian Target		89.95%		90.03%		90.16%		90.34%		90.57%		90.84%
DINAS LINGKUNGAN HIDUP	2	RETRIB USI PEMAKAIAN KENDARAAN BERMOTOR - Sewa toilet kontainer	Proyeksi Potensi		61,138,593		62,523,414		64,044,207		65,707,400		67,519,730		69,488,250
			Proyeksi Target	50,000,000	49,260,816	52,000,000	50,399,471	54,776,800	53,101,377	57,827,868	56,039,147	60,979,487	59,233,370	64,290,673	62,706,433
			Proyeksi Realisasi		38,840,361		40,241,539		41,765,034		43,421,523		45,222,615		47,180,934
			Persentase Pencapaian Potensi		63.53%		64.36%		65.21%		66.08%		66.98%		67.90%
			Persentase Pencapaian Target		78.85%		79.85%		78.65%		77.48%		76.35%		75.24%
DINAS KEBUDAYAAN DAN PARIWISATA	1	Retribusi Pelayanan Tempat Rekreasi, Pariwisata, dan	Proyeksi Potensi		358,058,096		451,933,470		486,878,512		546,398,486		588,996,435		626,634,336
			Proyeksi Target	200,000,000	268,199,049	250,000,000	340,463,536	263,350,000	368,319,409	278,018,595	414,504,957	293,170,608	447,547,859	309,089,772	476,442,199
			Proyeksi Realisasi		233,320,122		305,256,649		340,482,195		395,073,973		439,683,240		452,073,160

OPD	No	Jenis Retribusi	Uraian	2025		2026		2027		2028		2029		2030	
				Hasil Penyesuaian TAPD	Hasil Kajian	Target RPJMD	Hasil Kajian	Target RPJMD	Hasil Kajian	Target RPJMD	Hasil Kajian	Target RPJMD	Hasil Kajian	Target RPJMD	Hasil Kajian
		Olahraga (Museum Keris dan Radya Pustaka)	Persentase Pencapaian Potensi		65.16%		67.54%		69.93%		72.31%		74.65%		72.14%
			Persentase Pencapaian Target		87.00%		89.66%		92.44%		95.31%		98.24%		94.89%
DINAS KEBUDAYAAN DAN PARIWISATA	2	Retribusi Pemanfaatan Aset Daerah - ndalem joyokusuman	Proyeksi Potensi		305,692,964		312,617,072		320,221,033		328,537,001		337,598,651		347,441,250
			Proyeksi Target	250,000,000	246,304,080	310,000,000	251,997,355	326,554,000	265,506,885	344,743,058	280,195,734	363,531,554	296,166,849	383,271,318	313,532,166
			Proyeksi Realisasi		194,201,803		201,207,696		208,825,169		217,107,613		226,113,074		235,904,668
			Persentase Pencapaian Potensi		63.53%		64.36%		65.21%		66.08%		66.98%		67.90%
			Persentase Pencapaian Target		78.85%		79.85%		78.65%		77.48%		76.35%		75.24%
DINAS TENAGA KERJA	1	Retribusi Perizinan Tertentu - Retribusi Penggunaan Tenaga Kerja Asing	Proyeksi Potensi		156,712,577		160,079,539		162,750,400		164,678,315		165,813,288		166,101,957
			Proyeksi Target	90,000,000	96,982,885	100,000,000	104,552,206	105,340,000	112,630,905	111,207,438	121,253,262	117,268,243	130,455,864	123,635,909	140,277,756
			Proyeksi Realisasi		79,673,027		86,129,545		93,020,556		100,375,299		108,224,981		116,602,910
			Persentase Pencapaian Potensi		50.84%		53.80%		57.16%		60.95%		65.27%		70.20%
			Persentase Pencapaian Target		82.15%		82.38%		82.59%		82.78%		82.96%		83.12%
BAPENDA	1	Pemanfaatan Tanah dan/atau Bangunan - Reklame	Proyeksi Potensi		14,270,970,331		14,594,215,384		14,949,198,708		15,337,421,374		15,760,455,442		16,219,947,328
			Proyeksi Target	11,671,000,000	11,498,459,647	7,500,000,000	11,764,244,515	7,900,500,000	12,394,923,439	8,340,557,850	13,080,657,632	8,795,118,253	13,826,253,158	9,272,693,174	14,636,935,624
			Proyeksi Realisasi		9,066,116,961		9,393,180,061		9,748,794,212		10,135,451,787		10,555,862,728		11,012,973,544
			Persentase Pencapaian Potensi		63.53%		64.36%		65.21%		66.08%		66.98%		67.90%

OPD	No	Jenis Retribusi	Uraian	2025		2026		2027		2028		2029		2030	
				Hasil Penyesuaian TAPD	Hasil Kajian	Target RPJMD	Hasil Kajian	Target RPJMD	Hasil Kajian	Target RPJMD	Hasil Kajian	Target RPJMD	Hasil Kajian	Target RPJMD	Hasil Kajian
			Persentase Pencapaian Target		78.85%		79.85%		78.65%		77.48%		76.35%		75.24%
BPKAD	1	Pemanfaatan Tanah dan/atau Bangunan	Proyeksi Potensi		61,138,593		62,523,414		64,044,207		65,707,400		67,519,730		69,488,250
			Proyeksi Target	50,000,000	49,260,816	60,000,000	50,399,471	63,204,000	53,101,377	66,724,463	56,039,147	70,360,946	59,233,370	74,181,545	62,706,433
			Proyeksi Realisasi		38,840,361		40,241,539		41,765,034		43,421,523		45,222,615		47,180,934
			Persentase Pencapaian Potensi		63.53%		64.36%		65.21%		66.08%		66.98%		67.90%
			Persentase Pencapaian Target		78.85%		79.85%		78.65%		77.48%		76.35%		75.24%
TOTAL POTENSI				117,482,407,586.45		133,680,742,063.97		159,673,674,520.38		193,026,047,890.93		235,988,950,273.80		259,288,595,971.25	
TOTAL TARGET KAJIAN				102,287,770,793.79		107,875,805,976.87		114,289,428,793.84		121,234,904,287.49		128,717,577,381.56		136,785,926,914.83	
TOTAL TARGET RPJMD				89,970,003,600.00		93,286,380,145.00		98,344,149,540.00		103,542,165,239.00		109,102,128,692.00		115,126,374,279.00	
PROYEKSI REALISASI				81,858,371,078.39		85,990,569,868.75		90,218,326,270.14		94,792,790,249.44		99,693,784,437.76		104,058,084,566.71	
PERSENTASE PENCAPAIAN POTENSI				69.68%		64.33%		56.50%		49.11%		42.25%		40.13%	
PERSENTASE PENCAPAIAN TARGET				80.03%		79.71%		78.94%		78.19%		77.45%		76.07%	

E. ARAH KEBIJAKAN DAN STRATEGI PENGELOLAAN RETRIBUSI

Arah kebijakan pengelolaan retribusi daerah dirancang sebagai pedoman bagi seluruh pemangku kepentingan untuk memperkuat kontribusi sektor retribusi terhadap Pendapatan Asli Daerah. Kebijakan ini menekankan prinsip hukum yang jelas, keterbukaan, dan keberlanjutan fiskal. Fokus utamanya adalah memperbaiki tata kelola, memperluas basis penerimaan secara sah dan sesuai potensi wilayah, serta meningkatkan kapasitas kelembagaan dan kualitas sumber daya manusia dengan mandat hukum yang tegas.

Optimalisasi penerimaan dilakukan melalui penataan regulasi secara menyeluruh, integrasi sistem digital yang menghubungkan seluruh proses pemungutan, dan mekanisme pelaporan yang transparan dan dapat dipertanggungjawabkan. Pemerataan penerimaan antar jenis retribusi dan wilayah diwujudkan melalui pengembangan objek baru serta redistribusi target berdasarkan pemetaan potensi fiskal, sehingga setiap wilayah dan jenis retribusi dapat memberikan kontribusi yang adil dan seimbang.

Strategi pengelolaan retribusi daerah berperan sebagai instrumen operasional yang menurunkan arah kebijakan makro menjadi langkah prioritas yang konkret dan terukur. Strategi tersebut menitikberatkan pada peningkatan efektivitas, efisiensi, dan transparansi pemungutan dengan dukungan sistem teknologi terintegrasi dan regulasi mutakhir. Ekspansi basis retribusi dilakukan secara selektif dan terukur melalui pemanfaatan teknologi GIS, survei lapangan, dan kajian kelayakan ekonomi-hukum. Penguatan kapasitas kelembagaan dan SDM diwujudkan melalui pelatihan berbasis mandat regulasi, sertifikasi, serta restrukturisasi organisasi untuk memperjelas fungsi dan memperkuat koordinasi. Keberlanjutan sistem dijamin melalui model pembiayaan yang memanfaatkan tambahan penerimaan, kemitraan publik-swasta, dan mekanisme pengawasan serta penegakan kepatuhan yang berlapis.

Tabel 3 Arah Kebijakan dan Strategi

Arah Kebijakan Makro	Sub-Arah Kebijakan	Strategi	Keterangan
1. Optimalisasi Penerimaan Retribusi dengan Perlindungan Hukum dan Sistem Terintegrasi	1.1 Penataan regulasi dan integrasi sistem pungutan	- Audit hukum dan teknis seluruh Perda/Perwali retribusi untuk menghapus tumpang tindih, memperjelas definisi objek, dan menetapkan indikator fungsi. - Mengintegrasikan basis data objek retribusi lintas OPD dalam satu daftar hukum-fiskal. - Membangun sistem digital terpadu untuk pendaftaran, penetapan tarif, penagihan, pembayaran, dan pelaporan. - Mengikat integrasi sistem ke registri tanah/aset melalui kesepakatan formal.	Menjamin kepastian hukum, mengurangi duplikasi, dan memanfaatkan teknologi untuk efisiensi pemungutan.
	1.2 Transparansi berbasis kerangka kepatuhan	- Pelaporan digital dengan jejak audit sah hukum. - Dashboard publik real-time capaian, alokasi, dan pemanfaatan retribusi. - Saluran pengaduan publik resmi dengan tindak lanjut ≤ 14 hari.	Memperkuat akuntabilitas dan kepercayaan masyarakat melalui keterbukaan informasi.
2. Perluasan Basis Retribusi yang Legal dan Terukur	2.1 Ekspansi objek berbasis pemetaan dan kajian	- Pemetaan objek menggunakan teknologi GIS dan survei lapangan - Kajian kelayakan ekonomi dan hukum sebelum revisi atau penerbitan Perda. - Revisi atau penyusunan Perda untuk memasukkan objek baru dan menghapus yang tidak produktif. - Pengembangan sektor kreatif, pariwisata, dan olahraga melalui kemitraan.	Memastikan perluasan basis retribusi sah, terukur, dan produktif tanpa menimbulkan sengketa.

Arah Kebijakan Makro	Sub-Arah Kebijakan	Strategi	Keterangan
	2.2 Integrasi pungutan lintas OPD	- Menetapkan layanan publik legal sebagai objek retribusi bersama. - Memanfaatkan aset daerah sebagai objek usaha - Kesepakatan formal antar-OPD dengan ketentuan pembagian hasil.	Meningkatkan koordinasi antar-OPD dan efisiensi pemungutan.
3. Penetapan Tarif yang Transparan dan Adil	3.1 Kebijakan tarif berbasis biaya layanan	- Menetapkan formula tarif berdasarkan biaya layanan dan subsidi APBD atau sumber lain. - Menyampaikan formula tarif secara terbuka melalui regulasi dan publikasi resmi.	Menjamin transparansi, rasionalitas, dan legitimasi hukum dalam penetapan tarif.
4. Peningkatan Kapasitas Kelembagaan dan SDM	4.1 Kompetensi teknis berbasis regulasi	- Kurikulum pelatihan wajib mencakup teknologi pembayaran, analisis data, dan pengelolaan aset. - SOP teknis dilekatkan pada regulasi resmi.	Memastikan SDM kompeten sesuai standar teknis dan regulasi.
	4.2 Restrukturisasi kelembagaan berbasis hukum	- Menata peran dan fungsi OPD melalui Perkada/Perda. - Membentuk unit teknologi pendapatan dan unit pemantauan kinerja berbasis indikator terukur.	Menciptakan struktur kelembagaan solid dan koordinasi lintas OPD yang efektif.
5. Keberlanjutan Pembiayaan dan Integritas Pengelolaan Retribusi	5.1 Model pembiayaan berkelanjutan	- Skema pendanaan operasional dan pemeliharaan sistem digital dari tambahan penerimaan retribusi. - Kemitraan dengan pihak ketiga melalui kontrak kinerja - Rencana pembaruan sistem dan keamanan data berkala.	Menjamin keberlanjutan layanan tanpa membebani APBD serta menjaga keamanan sistem.
	5.2 Integritas pemungutan dan kepatuhan	- Kontrol akses berbasis peran dan mekanisme pengawasan internal.- - Publikasi laporan penerimaan dan	Meningkatkan disiplin kepatuhan, pengawasan internal, dan kepastian hukum.

Arah Kebijakan Makro	Sub-Arah Kebijakan	Strategi	Keterangan
		penggunaan dana secara rutin. - Penegakan sanksi bertahap bagi pelanggar.	
6. Diversifikasi dan Pemerataan Penerimaan	6.1 Diversifikasi penerimaan antar wilayah dan jenis	- Pemetaan potensi objek dan wilayah secara komprehensif. - Target penerimaan proporsional sesuai potensi. - Pengembangan objek baru di wilayah/jenis yang kurang tergarap.	Meningkatkan stabilitas struktur penerimaan dan memastikan manfaat layanan publik tersebar merata.

Seluruh rangkaian kebijakan dan strategi diorganisasikan dalam kerangka kerja yang logis dan sistematis, memadukan penguatan regulasi, integrasi teknologi, pengembangan sumber daya manusia, serta mekanisme kontrol yang ketat. Pendekatan ini memberikan pijakan strategis yang kokoh bagi Pemerintah Kota Surakarta untuk mengelola sektor retribusi secara modern, akuntabel, dan berdaya saing, sekaligus meningkatkan kontribusinya terhadap ketahanan fiskal daerah.

E. KESIMPULAN

Kajian ini menegaskan bahwa retribusi daerah merupakan komponen strategis dalam memperkuat kemandirian fiskal Kota Surakarta, meskipun kontribusinya terhadap Pendapatan Asli Daerah belum optimal. Kendala yang dihadapi meliputi keterbatasan integrasi data antar-perangkat daerah, dominasi proses manual, kapasitas teknis yang belum merata, dan penetapan tarif yang belum sepenuhnya berbasis kajian ekonomi. Namun, kerangka hukum mutakhir dan inisiatif awal digitalisasi menyediakan dasar untuk pembenahan sistem.

Hasil kajian menunjukkan perlunya kerangka kebijakan pengelolaan retribusi daerah Kota Surakarta yang terstruktur, berbasis hukum, dan mampu mengakomodasi dinamika fiskal. Untuk itu, disusun enam arah kebijakan makro yang menjadi pedoman strategis: pertama, optimalisasi penerimaan melalui penataan regulasi, integrasi sistem

digital, dan mekanisme transparansi yang kuat; kedua, perluasan basis retribusi dengan pemetaan potensi wilayah dan penguatan legalitas objek; ketiga, penetapan tarif yang transparan dan adil berdasarkan perhitungan biaya layanan dan subsidi yang jelas; keempat, peningkatan kapasitas kelembagaan dan SDM melalui kurikulum pelatihan, sertifikasi, serta penguatan SOP dan unit pemantauan kinerja; kelima, keberlanjutan pembiayaan dan integritas pengelolaan retribusi melalui skema pendanaan legal, kontrol akses, monitoring transaksi, dan mekanisme penegakan kepatuhan berlapis; dan keenam, diversifikasi serta pemerataan penerimaan antar jenis dan wilayah untuk menjamin kontribusi yang proporsional dan stabil. Pendekatan ini diharapkan mendukung peningkatan efisiensi pemungutan, transparansi, serta kualitas layanan publik secara berkelanjutan.