

STRATEGI OPTIMALISASI PENGELOLAAN RETRIBUSI PELAYANAN RUMAH POTONG HEWAN (RPH) DI KABUPATEN KLATEN

TESIS

Untuk memenuhi sebagian persyaratan
mencapai derajat Sarjana S-2

Program Studi Magister Administrasi Publik



**PERPUSTAKAAN
UNIVERSITAS GADJAH MADA**

Diajukan oleh :

G.S. WAHYU WIDODO
16661/PS/MAP/05

Kepada :

**PROGRAM PASCASARJANA
UNIVERSITAS GADJAH MADA
YOGYAKARTA
2008**

Tesis

Strategi Optimalisasi Pengelolaan Retribusi Pelayanan Rumah Potong Hewan (RPH) di Kabupaten Klaten

dipersiapkan dan disusun oleh

G.S. Wahyu Widodo

telah dipertahankan di depan Dewan Penguji

pada tanggal **18 Januari 2007**

Susunan Dewan Penguji

Pembimbing Utama

Prof.Dr.Warsito Utomo

Pembimbing Pendamping I

Pembimbing Pendamping II

Anggota Dewan Penguji Lain

Dr.Samsubar Saleh

Suripto, SIP.,MPA

Tesis ini telah diterima sebagai salah satu persyaratan
untuk memperoleh gelar Magister

31 Januari 2008

Tanggal



DR. AGUS PRAMUSINTO, MDA

Pengelola Program Studi

Magister Administrasi Publik UGM

Dengan ini saya menyatakan bahwa dalam tesis ini tidak terdapat karya yang pernah diajukan untuk memperoleh gelar kesarjanaan di suatu Perguruan Tinggi, dan sepanjang pengetahuan saya juga tidak terdapat karya atau pendapat yang pernah ditulis atau diterbitkan oleh orang lain, kecuali yang secara tertulis diacu dalam naskah ini dan disebutkan dalam daftar pustaka.

Yogyakarta, Januari 2008

Penulis,



(G.S. Wahyu Widodo)

Motto :

***"tiada yang mustahil bagi Tuhan Allah YME
bagi hamba-Nya yang senantiasa berusaha dan berdoa".***

Persembahan:

Kepada Bapak & Ibu, kakak2 & adik2-ku yang senantiasa memberikan semangat dan doa bagi-ku hingga hidup hamba-Mu kan berarti bagi sesama dan alam semesta.

Kepada Keluarga Bapak/Ibu Prof. Dr. Warsito Utomo yang senantiasa memberikan motivasi dan wejangan dalam menyelesaikan tesis ini serta telah membantu keluarga kami disaat kami terkena musibah gempa bumi 27 Mei 2006, TERIMA KASIH, Semoga senantiasa diberikan kesehatan, kemurahan rezeki, dan kebahagiaan lahir bathin oleh Tuhan Allah YME. Amin.

Kepada saudaraku semua di seluruh penjuru tanah air yang sedang menderita musibah bencana alam khususnya yang berada di Kab. Klaten dan Kab. Bantul. Semoga tabah, taawakal dan dapat menjalani kehidupan dengan penuh keikhlasan. Amin.

Puji syukur penulis panjatkan kehadirat Tuhan Allah YME atas segala rahmat rahmat dan hidayah-Nya, sehingga penulisan tesis yang berjudul **"Strategi Optimalisasi Pengelolaan Retribusi Pelayanan Rumah Potong Hewan (RPH) di Kabupaten Klaten"** ini dapat diselesaikan. Penulisan tesis ini merupakan sebagian syarat yang harus dipenuhi dalam menyelesaikan Program Studi S-2 Magister Administrasi Publik Universitas Gadjah Mada Yogyakarta.

Dalam penyelesaian tesis ini penulis menyadari banyak sekali bantuan yang telah diberikan oleh berbagai pihak baik moril maupun materiil sehingga tesis ini dapat diselesaikan. Untuk itu penulis menghaturkan terima kasih dan penghargaan yang setinggi-tingginya ditujukan kepada **Bapak Prof. Dr. Warsito Utomo** selaku dosen pembimbing dan **Bapak Dr. Samsubar Saleh** serta **Bapak Supto, SIP, MPA** selaku dosen penguji, yang disela-sela kesibukannya masih sempat meluangkan waktu untuk memberikan bimbingan, arahan, dan kemudahan dalam menyelesaikan tesis ini.

Selanjutnya penulis juga mengucapkan terima kasih kepada yang terhormat:

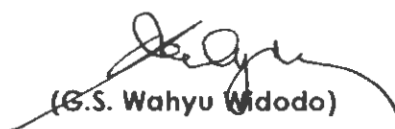
1. Bapak Kepala Pusbindiklatren, Bappenas di Jakarta yang telah memberikan beasiswa kepada penulis untuk menempuh Program Studi S-2 di MAP-UGM Yogyakarta.
2. Bapak Bupati Klaten beserta seluruh lapisan pegawai di lingkungan Pemda Kabupaten Klaten yang telah memberikan bantuan moril, materiil, dan kesempatan kepada penulis dalam menempuh Program Studi S-2 di MAP-UGM Yogyakarta.

3. Bapak Kepala Bappeda Kabupaten Klaten beserta seluruh staf yang telah memberikan bantuan moril, materil, dan kesempatan kepada penulis selama menempuh Program Studi S-2 di MAP-UGM Yogyakarta.
4. Bapak Kepala BKD Kabupaten Klaten beserta seluruh staf yang telah memberikan bantuan moril, materil, dan kesempatan kepada penulis selama menempuh Program Studi S-2 di MAP-UGM Yogyakarta.
5. Bapak/Ibu Pengelola Program Studi MAP-UGM beserta staf yang selalu memberikan bantuannya kepada penulis selama menjadi mahasiswa.
6. Bapak/Ibu Dosen MAP-UGM atas arahan dan bimbingannya dalam berbagai materi kuliah yang diberikan selama ini.
7. Ibu Kepala Dinas Pertanian dan Ketahanan Pangan Kabupaten Klaten beserta seluruh staf yang telah memberikan bantuan kepada penulis dalam melaksanakan penelitian di UPTD RPH Kabupaten Klaten.
8. Bapak Kepala UPTD RPH Kabupaten Klaten beserta seluruh staf yang telah membantu penulis dalam penelitian.
9. Rekan-rekan mahasiswa MAP-Angkatan-41 yang selalu mendorong dan memberikan semangat dalam menyelesaikan penulisan tesis ini.

Akhirnya semoga segala kebaikan yang telah diberikan kepada penulis mendapat pahala yang setimpal dari Tuhan Allah YME. Penulis menyadari bahwa tesis ini masih jauh dari sempurna, untuk itu segala kritik dan saran yang bersifat membangun sangat penulis harapkan dan semoga tulisan ini bermanfaat, lebih dan kurangnya mohon dimaafkan dan terimakasih.

Yogyakarta, Januari 2008

Penulis.



(G.S. Wahyu Widodo)

Penulisan tesis ini mengambil judul strategi optimalisasi pengelolaan retribusi pelayanan RPH di Kabupaten Klaten. Tujuan penulisan tesis ini adalah untuk mengetahui potensi retribusi RPH Kabupaten Klaten, permasalahan di RPH berupa isu-isu strategis yang dihadapi RPH Kabupaten Klaten saat ini dan untuk mengetahui strategi-strategi yang harus diterapkan dalam rangka optimalisasi pengelolaan retribusi pelayanan RPH Kabupaten Klaten sehingga kualitas daging yang beredar di masyarakat bersifat ASUH dan penerimaan retribusi RPH Kabupaten Klaten meningkat sebagai salah satu basis keuangan daerah menuju kemandirian daerah.

Beberapa konsep yang dipergunakan sebagai dasar dalam upaya optimalisasi pengelolaan retribusi pelayanan RPH adalah konsep otonomi daerah, keuangan daerah, manajemen keuangan daerah (pentingnya manajemen retribusi daerah dan penyebab rendahnya penerimaan retribusi daerah), serta konsep manajemen strategi yang meliputi analisis lingkungan strategis (lingkungan internal dan lingkungan eksternal), identifikasi isu strategis (analisis SWOT dan tes Litmus), dan perumusan strategi optimalisasi pengelolaan retribusi pelayanan RPH Kabupaten Klaten.

Metode yang digunakan dalam penelitian adalah metode deskriptif dengan menggunakan pendekatan kualitatif. Dengan metode ini penulis melakukan penelitian untuk menghimpun data-data di lapangan, baik data sekunder maupun primer melalui studi pustaka, observasi, dan wawancara yang selanjutnya menganalisis dengan mengembangkan konsep-konsep yang telah disebutkan di atas serta mendeskripsikan hasil penelitian dalam bentuk penulisan tesis ini. Untuk menghitung potensi retribusi mengacu pada peraturan yang berlaku yaitu SK Bupati Kepala Daerah Tingkat II Klaten Nomor: 974/362/1999.

Dari hasil perhitungan potensi penerimaan retribusi RPH Kabupaten Klaten tahun 2007 diketahui sebesar Rp. 102.495.000,- (*seratus dua juta empat ratus sembilan puluh lima ribu rupiah*). Sedangkan target penerimaan retribusi RPH Tahun 2007 yang ditetapkan sebesar Rp. 84.795.000,- (*delapan puluh empat juta tujuh ratus sembilan puluh lima ribu rupiah*), atau ada sebesar 20% dari target penerimaan retribusi yang belum diperhitungkan. Dan realisasi penerimaan retribusi RPH Kabupaten Klaten Tahun 2005 sebesar Rp. 91.210.500,- (*sembilan puluh satu juta dua ratus sepuluh ribu lima ratus rupiah*) atau mencapai 69,09% dari target yang ditetapkan Tahun 2005 sebesar Rp. 132.000.000,- (*seratus tiga puluh juta rupiah*), sehingga masih dimungkinkan sekali adanya peningkatan penerimaan retribusi RPH di Kabupaten Klaten.

Berdasarkan hasil penelitian diketahui terdapat 5 (lima) permasalahan berupa isu strategis yang dihadapi dan 13 (tiga belas) strategi yang harus diterapkan RPH Kabupaten Klaten untuk optimalisasi pengelolaan retribusi pelayanan RPH, yaitu: 1) *Isu strategis meningkatkan kualitas pelayanan di RPH Kabupaten Klaten* (memperbaiki mekanisme dan prosedur pelayanan di RPH, memperbaiki kultur budaya negative menjadi kultur budaya pelayanan yang berorientasi pada kinerja); 2) *Isu strategis meningkatkan sarana dan prasarana RPH* (peningkatan status RPH, peningkatan mobilitas pelaksanaan tugas di RPH, peningkatan fasilitas pendukung di RPH); 3) *Isu strategis meningkatkan kualitas dan kuantitas SDM* (meningkatkan kompetensi SDM RPH, penambahan jumlah pegawai RPH); 4) *Isu strategis menyempurnakan peraturan-peraturan daerah di bidang pengelolaan retribusi RPH* (merevisi peraturan-peraturan daerah di bidang pengelolaan retribusi RPH, membuat peraturan-peraturan daerah baru, sosialisasi berbagai peraturan di bidang pengelolaan retribusi RPH); 5) *Isu strategis meningkatkan jalinan kerjasama saling menguntungkan dengan stakeholders* (meningkatkan kerjasama dengan lembaga perguruan tinggi, meningkatkan kerjasama dengan perangkat daerah terkait, swasta, dan LSM, memperkuat kelembagaan Forum Lintas Pelaku).

Grand strategi yang dapat dirumuskan adalah, "Optimalisasi pengelolaan retribusi pelayanan RPH Kabupaten Klaten melalui upaya peningkatan kualitas pelayanan di RPH yang didukung dengan peningkatan kualitas SDM, sarana dan prasarana, jalinan kerjasama saling menguntungkan dengan stakeholders serta dilandasi implementasi supremasi hukum dalam setiap aktivitas kegiatan RPH". Diharapkan, melalui upaya-upaya strategi yang telah direkomendasikan dalam merespon isu-isu strategis yang telah diidentifikasi maka RPH Kabupaten Klaten mampu untuk mengemban mandate yang telah ditetapkan dalam melaksanakan misi organisasi untuk mencapai visi keberhasilan RPH Kabupaten Klaten dimasa depan.

ABSTRACT

This thesis writing took the title *Strategy of Optimizing the Management of Service Retribution of RPH in Klaten Regency*. The purpose of this thesis writing was to know the potential of retribution of RPH of Klaten Regency, the case in RPH by the shape of strategic issues which were faced by RPH of Klaten Regency currently and to know the strategies should be implemented in order to optimize the management of service retribution of RPH of Klaten Regency, thus the quality of the meat which is circulated in society has the characteristic of caring and the acceptance of retribution from the retribution of RPH of Klaten Regency increase as the one of the regional financial base toward the regional self-reliance.

Some concepts which are used as the basic in order to optimize the management of service retribution of RPH are the concept of regional autonomy, regional finance, management of regional finance (the importance of management of regional retribution and the causes of the lowness of the acceptance of regional retribution), and also the concept of strategic management which comprises of the strategic environmental analysis (internal and external environments), identification of strategic issues (SWOT analysis and Litmus test), and the formulation of strategies to optimize the management of service retribution of RPH of Klaten Regency.

Method used in this writing was descriptive method by using qualitative approach. By this method, the author conducted a research to collect the data from field, either secondary data or even primary data through literary study, observation, and interview which then were analyzed by developing the aforementioned concept and also to describe the result of this research in the shape of this thesis writing. To calculate the potential of retribution by referring toward the current regulations, i.e. Decision Letter of Regency Head of Second Grade Region of Klaten Number: 974/362/1999.

From the result of potential acceptance calculation of RPH retribution of Klaten Regency in 2007 it was known as much IDR 102.495.000,- (one hundred and two millions four hundreds and ninety five thousands rupiah). Meanwhile the target of acceptance of RPH retribution in 2007 which is sated as much IDR 84.795.000,- (eighty four millions seven hundreds and ninety five thousands rupiah), or there are 20% from the target of retribution acceptance which has not been calculated yet. And the realization of the acceptance of RPH retribution of Klaten Regency in 2005 as much IDR 91.210.500 (eighty one millions two hundreds and ten thousands five hundreds rupiah) or reached 69.09% from the target which was stated in 2005 as much IDR 132.000.000,- (one hundred and thirty three millions rupiah), thus it is still may to be profitable once the existence of increasing of acceptance of RPH retribution in Klaten Regency.

Based on the result of this research, it was known that there were 5 (five) issues by the shape of strategic issues which are faced and 13 (thirteen) strategies which should implement RPH of Klaten Regency to optimize the management of service retribution of RPH, i.e.: 1) the strategic issue to increase the quality of service in RPH of Klaten Regency (repair the mechanism and the service procedures in RPH, repair the negative culture into the performance-oriented service culture); 2) strategic issue to increase the medium and prerequisites of RPH (the increasing of RPH status, increasing of mobility of duty implementation in RPH, the increasing of supporting facilities in RPH); 3) strategic issue to increase the quality and quantity of human resources (to increase the competency of human resources in RPH, the increment of the total of employees in RPH); 4) strategic issue to complete the regional regulations in the field of RPH retribution management (revise the regional regulations in the field of management of RPH retribution, establishing the new regional regulations, socializing of various regulations in the field of management of RPH retribution); 5) strategic issue to increase the mutual cooperation network with stakeholders (to increase the cooperation with the high educational institutions, to increase the cooperation with the related regional apparatus, private, and NGO, to increase the institutionalization of Forum Lintas Pelaku).

Grand strategy which could be formulated was, "Optimize the management of service retribution of RPH in Klaten Regency through the efforts of increasing the service quality in RPH which is supported by the increasing of human resources quality, medium and prerequisites, the mutual cooperation network by stakeholders and also it was based by the implementation of legal supremacy in every activities of RPH activity". It is hoped, through the efforts of strategies which had been recommended in responding the strategic issues which had been identified, thus RPH of Klaten Regency capable to execute the mandate which has been stated in conducting the organizational mission to pursue the successfulness vision of RPH in Klaten Regency in future.

DAFTAR ISI

	<i>Halaman</i>
Halaman Judul	i
Halaman Pengesahan	ii
Halaman Pernyataan	iii
Halaman Motto dan Persembahan.	iv
Kata Pengantar	v
Intisari	vii
Abstract	viii
Daftar Isi	ix
Daftar Tabel	xii
Daftar Gambar	xiii
 I. PENDAHULUAN	 1
A. Latar Belakang	1
B. Rumusan Masalah	13
C. Tujuan Penelitian	13
D. Manfaat Penelitian	14
 II. KERANGKA KONSEPTUAL	 15
A. Konsep Otonomi Daerah	15
B. Konsep Keuangan Daerah	22
C. Konsep Manajemen Keuangan Daerah	26
1. Pentingnya Manajemen Retribusi Daerah	31
2. Faktor Penyebab Rendahnya Penerimaan Retribusi Daerah	37
D. Konsep Manajemen Strategis	40
1. Mengidentifikasi Misi dan Mandat Organisasi	44
2. Mengidentifikasi Lingkungan Eksternal	45
3. Mengidentifikasi Lingkungan Internal	50
4. Mengidentifikasi Isu-isu Strategis	54
5. Merumuskan Strategi	55
 III. METODOLOGI PENELITIAN	 58
A. Jenis Penelitian	58
B. Lokasi Penelitian	59
C. Teknik Pengumpulan Data	59
D. Sumber dan Jenis Data	62
E. Analisis Data	62
 IV. ANALISIS LINGKUNGAN STRATEGIS	 67
A. Deskripsi Kabupaten Klaten	67
1. Kondisi Geografis Kabupaten Klaten	67
2. Pemerintahan dan Keadaan Penduduk Kabupaten Klaten	68

3. Potensi Ternak Potong di Kabupaten Klaten	70
B. Profil RPH Kabupaten Klaten	71
1. Kondisi RPH Kabupaten Klaten	71
2. Dasar Hukum Pembentukan RPH	74
3. Kedudukan RPH Kabupaten Klaten	74
4. Visi, Misi, dan Mandat Organisasi	75
5. Program Kerja	78
6. Susunan Organisasi dan Tata Kerja	78
7. Keadaan Pegawai.....	79
C. Potensi Retribusi RPH Kabupaten Klaten	80
D. Analisis Lingkungan Strategis	88
1. Analisis Lingkungan Eksternal	88
a. <i>Trend</i> atau Kecenderungan	88
b. <i>Stakeholders</i>	99
c. <i>Competitor</i>	102
2. Analisis Lingkungan Internal	104
a. Aspek Input	104
b. Aspek Strategi Sekarang	113
c. Aspek Kinerja	116
d. Aspek Penegakan Hukum	129
V. IDENTIFIKASI ISU-ISU STRATEGIS	131
A. Analisis SWOT	131
1. Analisis Peluang	132
2. Analisis Ancaman	141
3. Analisis Kekuatan	147
4. Analisis Kelemahan	152
B. Identifikasi Isu Strategis	160
1. Isu Strategis SO	160
2. Isu Strategi WO	163
3. Isu Strategi ST	166
4. Isu Strategi WT	168
C. Tes Litmus	172
VI. PERUMUSAN STRATEGI	174
1. Isu strategis meningkatkan kualitas pelayanan di RPH Kabupaten Klaten	175
2. Isu Strategi meningkatkan sarana dan prasarana di RPH Kabupaten Klaten	178
3. Isu strategis meningkatkan kualitas dan kuantitas SDM RPH Kabupaten Klaten	182
4. Isu strategis menyempurnakan peraturan-peraturan di bidang pengelolaan retribusi RPH di Kabupaten Klaten	184
5. Isu strategis meningkatkan kerjasama dengan stakeholders	189



UNIVERSITAS
GADJAH MADA

VII. PENUTUP

.....	194
A. Kesimpulan	194
B. Saran	195

Daftar Pustaka
Lampiran

DAFTAR TABEL

No.	Judul Tabel	Halaman
1.1.	Kontribusi PAD terhadap APBD Kabupaten Klaten TA. 2001 s/d 2005	5
1.2	Kontribusi Pajak dan Retribusi Daerah terhadap PAD Kabupaten Klaten TA. 2001 s/d 2005	6
1.3	Target/Anggaran dan Realisasi Retribusi Daerah Kabupaten Klaten TA. 2001 s/d 2005	7
1.4	Target dan Realisasi Retribusi RPH Kab. Klaten TA. 2001 s/d 2005	8
1.5	Pemotongan Hewan di Kabupaten Klaten.....	9
1.6	Retribusi Bruto (RB) dan Realisasi Retribusi (RR) RPH Kab. Klaten	11
4.1	Potensi Ternak Potong di Kabupaten Klaten	71
4.2	Komposisi Jumlah Pegawai pada UPTD RPH Kabupaten Klaten	80
4.3	Struktur Tarif Retribusi di RPH Kabupaten Klaten	82
4.4	Rekapitulasi Hasil Perhitungan Potensi Retribusi di RPH Kabupaten Klaten	83
4.5	Target Penerimaan Retribusi RPH Kabupaten Klaten Tahun 2007	84
4.6	Perbandingan RPH Swasta (legal-non legal)	85
4.7	PDRB Kabupaten Klaten Tahun 2005 atas dasar Harga Konstan Tahun 1993	92
4.8	Klasifikasi Urutan (Kelas) IPM	97
4.9	Jumlah KK Miskin di Kab. Klaten Tahun 2001 s/d Tahun 2005	98
4.10	Alokasi Dana APBD Kabupaten Klaten untuk RPH Kabupaten Klaten Tahun 2001 s/d 2005	107
4.11	Sarana dan Prasarano RPH Kabupaten Klaten	108
4.12	Trend Retribusi di RPH Kabupaten Klaten Tahun 2001 s/d 2005	117
4.13	Efisiensi dan Efektifitas Retribusi RPH Kabupaten Klaten Tahun 2001 s/d 2005	118
4.14	Pemotongan Hewan di RPH Kabupaten Klaten	127
4.15	Pemotongan Hewan di Luar RPH Kabupaten Klaten	127
5.1	Rekapitulasi Hasil Tes Litmus di RPH Kabupaten Klaten	173

DAFTAR GAMBAR

No.	Judul Gambar	Halaman
2.1	Ruang Lingkup Manajemen Keuangan Daerah	29
4.1	Peta Kabupaten Klaten.....	67
4.2	Komposisi Penduduk Menurut Lapangan Kerja	69
4.3	IPM Kabupaten Klaten Tahun 2001 s/d Tahun 2005.....	96
4.4	Struktur Organisasi Dinas Pertanian dan Ketahanan Pangan Kabupaten Klaten	112
5.1	Matrik SWOT UPTD RPH Kabupaten Klaten	171

PENDAHULUAN

A. Latar Belakang

Dengan diberlakukannya Undang-undang Nomor 22 Tahun 1999 yang telah diperbarui dengan Undang-undang Nomor 32 Tahun 2004 tentang Pemerintahan Daerah dengan essensi pelaksanaan otonomi daerah yang dewasa ini telah sampai pada tahapan konsolidasi (tahun 2004-2007) telah membawa perubahan yang cukup mendasar dalam sistem pemerintahan di Indonesia yaitu dari sistem pemerintahan sentralistik menjadi desentralisasi.

Dalam sistem pemerintahan desentralisasi seperti sekarang ini, pemerintah daerah memperoleh pelimpahan kewenangan otonomi yang lebih luas, nyata, dan bertanggung jawab dari pemerintah. Kewenangan otonomi luas diartikan sebagai keleluasaan pemerintah daerah dalam menyelenggarakan pemerintahan yang meliputi semua bidang kegiatan pemerintahan kecuali kewenangan yang masih ditangani oleh pemerintah, yaitu: bidang Politik Luar Negeri, Pertahanan keamanan, Peradilan, Moneter dan fiskal, agama serta kewenangan lainnya yang ditetapkan dengan peraturan pemerintah.

Sedangkan kewenangan yang nyata diartikan bahwa keleluasaan pemerintah daerah diperlukan untuk mendukung kreativitasnya dalam menentukan kebijakan, program, kegiatan sesuai dengan potensi dan aspirasi masyarakat sehingga pelaksanaan tugas umum pemerintahan yang meliputi pelaksanaan pembangunan, pemberdayaan dan pelayanan masyarakat dapat berjalan lebih cepat dan lebih berkualitas. Serta kewenangan bertanggung

yang berarti bahwa pemberian hak dan kewenangan pada pemerintah daerah dalam wujud tugas dan kewajiban yang diemban ditujukan pada peningkatan kualitas pelayanan masyarakat.

Dengan demikian pelaksanaan otonomi daerah memberikan harapan bagi masyarakat untuk dapat menikmati pelayanan publik yang lebih baik dan terciptanya iklim demokrasi di daerah serta memunculkan harapan baru bagi masyarakat untuk mendapatkan kebijakan-kebijakan daerah yang responsive terhadap aspirasi masyarakat. Untuk itu agar harapan masyarakat dapat terwujud dan harapan dari otonomi daerah yaitu mengoptimalkan demokratisasi dan menciptakan kesejahteraan di tingkat daerah dalam kerangka Negara Kesatuan Republik Indonesia juga dapat terwujud diperlukan usaha keras dari seluruh lapisan stakeholders.

Keberhasilan pelaksanaan otonomi daerah sangat tergantung pada kemampuan keuangan daerah, sumber daya manusia yang dimiliki daerah, serta kemampuan daerah untuk mengembangkan segenap potensi yang ada di daerah. Menurut **J. Riwu Kaho, (1997:124)**, untuk menjalankan fungsi pemerintahan faktor keuangan merupakan suatu hal yang sangat penting, karena hampir tidak ada kegiatan pemerintahan yang tidak membutuhkan biaya.

Dalam Undang-undang Nomor 25 Tahun 1999 yang telah diperbarui dengan Undang-undang Nomor 33 Tahun 2004 tentang Perimbangan Keuangan Antara Pemerintah Pusat dan Daerah disebutkan bahwa sumber-sumber penerimaan daerah dalam rangka penyelenggaraan otonomi daerah adalah dari pendapatan asli daerah, dana perimbangan, pinjaman daerah, dan Lain-

dan pendapatan daerah yang sah. Sedangkan sumber pendapatan asli daerah terdiri dari: (1) hasil pajak daerah; (2) hasil retribusi daerah; (3) hasil perusahaan milik daerah dan hasil pengelolaan kekayaan daerah lainnya yang dipisahkan; dan (4) lain-lain pendapatan asli daerah yang sah.

Di antara berbagai jenis penerimaan daerah yang dapat dikelola oleh daerah adalah Pendapatan Asli Daerah (PAD), oleh karena itu upaya peningkatan penerimaan dari Pendapatan Asli Daerah (PAD) perlu mendapat perhatian dari Pemerintah Daerah baik dengan cara intensifikasi maupun dengan cara ekstensifikasi dengan maksud agar daerah tidak terlalu mengandalkan harapan pada pemerintah tingkat atas tetapi kedepan harus mampu mandiri.

Kemandirian suatu daerah dalam bidang keuangan dapat dilihat dari seberapa besar kontribusi PAD terhadap APBD daerah tersebut. Menurut **Insukindro, dkk. (1994:1)**, dalam kaitannya dengan pemberian otonomi kepada daerah dalam merencanakan, menggali, mengelola dan menggunakan keuangan daerah sesuai dengan kondisi daerah, pendapatan asli daerah (PAD) dapat dipandang sebagai salah satu indikator atau kriteria untuk mengukur ketergantungan suatu daerah kepada pusat. Pada prinsipnya semakin besar sumbangan PAD kepada APBD akan menunjukkan semakin kecil ketergantungan daerah kepada pusat.

Hal demikian juga sinergis dengan salah satu strategi kebijakan Pemerintah Propinsi Jawa Tengah yaitu mengembangkan potensi lokal dalam rangka meningkatkan pendapatan daerah yang dijabarkan dalam satu paket program identifikasi, intensifikasi, dan ekstensifikasi sumber-sumber pendapatan

daerah. Kebijakan ini selanjutnya dilaksanakan oleh unit kerja perangkat daerah propinsi dalam hal ini Dispenda Propinsi melalui penyempurnaan Sistem dan prosedur perpajakan dan retribusi dengan berpedoman pada misi yang terkandung dalam UU No. 18 Th. 1997 tentang Pajak Daerah dan Retribusi Daerah dan perubahannya yaitu UU No. 34 Th. 2000, dengan tetap memperhatikan asas keadilan, pemerataan manfaat dan kemampuan masyarakat melalui peningkatan mutu pelayanan dan kualitas aparat yang tercermin dalam peningkatan disiplin kerja, kejujuran, tanggung jawab dan dedikasi serta melalui penyempurnaan sistem administrasi.

Sejalan dengan kebijakan tersebut, sebagaimana tertuang dalam Rencana Pembangunan Jangka Menengah (RPJM) Kabupaten Klaten juga berusaha untuk meningkatkan penerimaan PAD melalui strategi peningkatan efisiensi dan efektivitas penerimaan daerah serta optimalisasi pengusahaan sumber-sumber pendapatan yang telah ada dan menggali sumber-sumber pendapatan baru. Dan kontribusi penerimaan PAD terhadap APBD Kabupaten Klaten selama lima tahun terakhir yaitu periode tahun 2001 sampai dengan tahun 2005 dapat dilihat sebagaimana pada tabel 1.1.

Dari tabel 1.1 dapat disampaikan bahwa besarnya PAD Kabupaten Klaten selama 5 (lima) tahun terakhir terus-menerus mengalami peningkatan, namun dilihat dari persentase kontribusinya masih sangat kecil. Hal ini disebabkan karena sumbangan dan bantuan dari tingkat pemerintah pusat meningkat lebih besar dibandingkan dengan kenaikan PAD sehingga tidak memberikan kontribusi yang cukup berarti terhadap APBD.

Tabel 1.1.

**Kontribusi PAD Terhadap APBD
Kabupaten Klaten T.A. 2001 s/d 2006**

No.	Tahun Anggaran	APBD (Rp)	PAD (Rp)	Kontribusi (%)
1.	2001	34.443.662.094	13.831.407.402	40,16
2.	2002	44.824.380.160	17.534.906.154	39,12
3.	2003	511.733.557.642	22.277.799.164	4,35
4.	2004	501.926.621.717	27.078.142.930	5,39
5.	2005	534.080.227.347	33.549.822.148	6,28
Rata-rata				17.81

Sumber : BPKD Kabupaten Klaten, 2006.

Sedangkan rasio PAD terhadap APBD Kabupaten Klaten selama lima tahun anggaran tersebut rata-rata sebesar 17%. Rasio tersebut tergolong pada kategori kurang, menurut tolok ukur kemampuan keuangan daerah dalam rangka pelaksanaan Otonomi Daerah (Litbang Depdagri, 1991). Hal ini memberikan gambaran bahwa penerimaan daerah Kabupaten Klaten masih di dominasi oleh subsidi dan bantuan dari pemerintah pusat sehingga tingkat ketergantungan pada pemerintah pusat cukup tinggi.

Meskipun sampai saat ini berbagai kebijakan telah dilaksanakan oleh pemerintah daerah kabupaten Klaten untuk mengurangi seminimal mungkin ketergantungan pada pemerintah pusat dan bertekad menjadikan pendapatan asli daerah sebagai sumber pembiayaan utama penyelenggaraan otonomi daerah untuk menuju kemandirian daerah. Akan tetapi realitasnya berbagai kebijakan tersebut belum mendatangkan hasil seperti yang diharapkan.

Mencermati kondisi tersebut memicu Pemerintah Daerah Kabupaten Klaten terus berupaya meningkatkan pendapatan asli daerahnya disamping

tidak melakukan optimalisasi pembiayaan pembangunan. Peningkatan PAD, diupayakan melalui memaksimalkan semua sumber PAD agar penerimaannya mendekati atau bahkan sama dengan penerimaan potensialnya. Komponen Pendapatan Asli Daerah (PAD) di kabupaten Klaten yang berperan cukup besar adalah pajak daerah dan retribusi daerah, kontribusinya kedua komponen PAD tersebut rata-rata mencapai 70% setiap tahunnya. Sedang komponen laba BUMD dan komponen lain-lain PAD yang syah memberikan kontribusi kurang lebih 30%/tahun.

Tabel 1. 2.
Kontribusi Pajak dan Retribusi Daerah Terhadap PAD
Kabupaten Klaten Tahun 2001 s/d 2002

Tahun	Pajak (Rp.)	Retribusi (Rp.)	PAD (Rp.)	Kontribusi	
				Pajak (%)	Retribusi (%)
2001	4.834.834.534	5.463.758.390	13.831.407.402	34,95	39,50
2002	6.312.724.519	7.149.352.235	17.534.906.154	36	40,77
2003	8.605.562.041	7.720.125.608	22.277.799.164	38,63	34,65
2004	10.291.535.387	8.506.221.694	27.078.142.930	38	31,41
2005	9.732.205.834	10.771.625.836	33.549.822.148	29	32,11

Sumber : Dispenda Kabupaten Klaten, 2006.

Pengelolaan Pajak Daerah dan Retribusi Daerah diatur dengan Undang-undang Nomor 34 Tahun 2000 tentang Pajak Daerah dan Retribusi Daerah serta peraturan pelaksanaan lainnya termasuk Peraturan Daerah. Di Kabupaten Klaten ada 8 (delapan) pos pajak daerah, meliputi: Pajak Hotel dan Restoran, pajak Restoran, pajak hiburan, pajak reklame, pajak penerangan jalan, pajak galian golongan C, pajak ABT, pajak parkir.

Tabel 1.3:
Target/anggaran dan Realisasi Retribusi Daerah Kabupaten Klaten
Tahun 2001 s/d 2005

No	Jenis Retribusi	2001		2002		2003		2004		2005	
		Anggaran	Realisasi	Anggaran	Realisasi	Anggaran	Realisasi	Anggaran	Realisasi	Anggaran	Realisasi
1	Ret. Pelayanan Kesehatan	1.311.500.000	1.405.176.994	1.532.532.000	1.451.701.095	1.834.050.000	1.815.322.290	2.220.650.000	2.057.384.395	2.568.020.000	2.052.972.060
2	Ret. Pelayanan Persampah	41.000.000	44.207.425	165.000.000	174.892.590	190.000.000	202.889.610	205.337.000	215.338.100	235.000.000	236.515.450
3	Ret. Bea Cetak KTP& Akte Capil	710.000.000	706.932.750	1.274.750.000	1.252.041.250	690.000.000	894.072.600	1.654.000.000	1.280.405.000	2.200.000.000	2.581.294.900
4	Ret. Parkir	397.000.000	252.331.000	269.000.000	280.240.700	250.932.000	250.968.000	250.969.000	259.298.000	280.000.000	260.971.200
5	Ret. Pasar	1.207.500.000	1.295.296.866	1.300.000.000	1.324.090.000	1.325.000.000	1.401.576.935	1.490.000.000	1.468.837.085	1.844.000.000	1.882.787.120
6	Ret. Alat Pemadam Kebakaran	3.501.000	3.507.000	5.000.000	5.010.000	5.000.000	5.004.000	5.100.000	5.280.000	5.720.000	5.802.000
7	Ret. Pem. Kekayaan Daerah	126.931.000	140.563.585	369.810.000	389.877.005	392.750.000	418.530.508	451.604.000	450.282.520	571.042.000	556.829.345
8	Ret. Pasar Grosir & Pertokoan	290.096.000	311.257.513	392.500.000	443.299.644	430.500.000	463.980.824	487.000.000	471.072.930	508.000.000	498.760.280
9	Ret. Terminal	190.000.000	200.745.200	203.100.000	208.004.250	195.000.000	196.054.200	210.000.000	210.189.700	231.000.000	197.472.800
10	Ret. RPH	110.000.000	89.126.250	110.000.000	98.935.250	120.000.000	110.004.000	132.000.000	115.000.500	132.000.000	91.210.500
11	Ret. Tempat Rekreasi & O. Raga	409.240.000	456.359.801	481.915.000	561.236.959	604.935.000	613.536.531	686.750.000	762.768.778	819.500.000	826.040.477
12	Ret. IMB	110.000.000	162.920.706	165.003.000	240.447.622	200.000.000	304.011.970	325.000.000	346.087.189	490.000.000	435.137.644
13	Ret. Ijin Gangguan	50.150.000	54.387.500	60.200.000	60.075.000	90.000.000	204.930.950	120.000.000	131.318.925	165.000.000	256.092.220
14	Ret. Penyedotan Kakus	9.000.000	10.100.000	12.800.000	12.830.000	12.800.000	15.060.000	14.575.000	15.065.000	16.000.000	16.180.000
15	Ret. Penjualan Produksi UD	21.650.000	21.653.000	46.000.000	34.455.000	48.000.000	44.494.900	53.353.000	53.382.500	64.900.000	53.000.000
16	Ret. Pengujian Kend. Bermotor	247.461.000	301.165.500	450.000.000	459.612.000	470.017.000	477.305.000	480.635.000	491.602.500	510.000.000	516.395.500
17	Ret. Ijin Trayek	7.996.000	3.027.300	12.000.000	12.101.800	13.105.000	15.343.600	9.365.000	8.779.700	9.900.000	11.614.000
18	Ret. Pelayanan Pemakaman	-	-	4.000.000	260.000	4.000.000	3.350.000	4.400.000	3.645.000	4.500.000	1.030.000
19	Ret. SIUP	-	-	66.000.000	49.295.300	42.600.000	48.215.000	61.100.000	61.860.000	77.100.000	80.320.000
20	Ret. Pemanfaatan Lahan	-	-	20.000.000	22.588.685	30.000.000	48.577.357	50.000.000	57.856.858	30.000.000	24.406.250
21	Ret. IUJK	-	-	10.200.000	7.650.000	15.300.000	15.300.000	10.000.000	-	10.000.000	13.365.050
22	Ret. Pengadaan Barang & Jasa	-	-	25.000.000	31.984.085	60.000.000	95.267.333	60.000.000	64.752.614	65.000.000	66.718.650
23	Ret. Ijin di Bidang Kesehatan	-	-	19.500.000	19.500.000	56.350.000	56.350.000	66.150.000	43.395.000	70.000.000	70.115.000
24	Ret. Ijin Penyelenggaraan Par	-	-	3.500.000	2.424.000	4.000.000	6.880.000	9.250.000	9.685.000	11.000.000	11.050.000
25	Ret. Tempat Khusus Parkir	-	-	5.450.000	6.800.000	21.800.000	13.100.000	21.800.000	30.545.400	25.000.000	30.545.410
Jumlah Retribusi Daerah		5.243.029.000	5.463.758.390	7.003.280.000	7.149.352.235	7.106.139.000	7.720.125.608	9.069.038.000	8.506.221.694	10.940.682.000	10.771.625.836
Jumlah Pajak Daerah		4.632.805.000	4.834.843.534	6.206.450.000	6.312.724.519	7.768.000.000	8.605.562.041	10.015.000.000	10.291.535.387	11.115.000.000	9.732.206.843
Jumlah Bagian Laba BUMD		1.240.000.000	1.240.000.000	1.296.000.000	1.296.000.000	1.366.000.000	1.146.406.000	1.291.000.000	1.195.358.000	3.160.206.000	3.596.768.218
Jumlah Lain-lain yang Syah		1.790.423.000	2.292.805.478	2.761.720.000	2.776.829.400	4.120.889.000	4.805.705.515	5.487.362.000	7.085.027.849	8.651.500.000	9.449.222.251
Jumlah PAD		12.906.257.000	13.831.407.402	17.267.430.000	17.534.906.154	20.361.028.000	22.277.799.164	25.862.400.000	27.078.142.930	33.867.388.000	33.549.822.148

Sumber : Dinas Pendapatan Daerah Kab. Klaten, 2006

Untuk pos retribusi daerah di kabupaten Klaten saat ini berjumlah 25 (dua puluh lima) pos. Dalam pembentukan PAD secara akumulatif selama lima tahun terakhir (Tahun 2001 s/d 2005), pos retribusi memberikan kontribusi yang paling besar dibandingkan dengan pos-pos PAD yang lain, seperti: pos pajak daerah, bagian laba BUMD, dan pos lain-lain PAD yang syah. Kontribusi retribusi daerah terhadap PAD selama 5 (lima) tahun terakhir rata-rata sebesar Rp. 7.922.216.752,- setiap tahunnya. Pos paling terbesar dalam pencapaian retribusi berasal dari pos retribusi pelayanan kesehatan selanjutnya diikuti pos retribusi parkir, retribusi bea cetak KTP dan akte capil, retribusi pengujian kendaraan bermotor, serta retribusi tempat rekreasi dan olah raga. Untuk jelasnya dapat dilihat pada tabel 1.3.

Dari tabel 1.3 juga terlihat bahwa salah satu pos dari retribusi daerah tersebut adalah pungutan Retribusi Rumah Potong Hewan (RPH) yang realisasi penerimaannya dalam 5 (lima) tahun terakhir belum dapat mencapai target yang ditetapkan. Secara rinci disajikan dalam tabel 1.4.

Tabel 1.4.
Target dan Realisasi Retribusi RPH Kabupaten Klaten

Tahun Anggaran	Target (Rp)	Realisasi (Rp)	Trend %
2001	110.004.000	89.126.250	81,02
2002	110.000.000	98.935.250	89,94
2003	120.000.000	110.004.000	91,67
2004	132.000.000	115.000.500	87,12
2005	132.000.000	91.210.500	69,09

Sumber : *Dispenda Kabupaten Klaten, 2006*

Berdasarkan data Tabel 1.4. tersebut dapat disampaikan bahwa nilai nominal retribusi yang diperoleh RPH di Kabupaten Klaten selama 5 (lima) tahun terakhir belum dapat mencapai anggaran atau target yang

ditetapkan dan pada 3 (tiga) tahun terakhir menunjukkan adanya *trend* yang menurun. Kondisi demikian memberikan gambaran bahwa dalam penetapan target retribusi RPH atau dalam mengalokasikan anggaran untuk RPH belum memperhatikan potensi yang ada melainkan terkesan hanya berdasarkan *time series* atau secara *incremental* saja dengan mengikuti perubahan data pada tahun sebelumnya secara *periodic*. Sehingga dalam penetapan target retribusi RPH perlu benar-benar diperhitungkan secara cermat sesuai potensi yang ada.

Potensi retribusi pelayanan RPH berbanding linear dengan jumlah pemotongan hewan yang dilaksanakan oleh wajib retribusi. Jumlah pemotongan hewan baik yang dilakukan RPH maupun di luar RPH yang berhasil dihimpun Dinas Pertanian dan Ketahanan Pangan Kabupaten Klaten adalah sebagai berikut:

Tabel 1.5.
Pemotongan Hewan di Kabupaten Klaten

Tahun	Di RPH				Di luar RPH				Penerimaan Bruto Retribusi RPH (Rp.)	Rasio %
	Σ Besar	Σ Kecil	Σ Total	Trend %	Σ Besar	Σ Kecil	Σ Total	Trend %		
2001	5.018	8.237	13.255	-	-	2.796	2.796	-	103.476.000	21,09
2002	4.834	8.141	12.975	-2,11	-	3.839	3.839	37,30	101.731.750	29,58
2003	5.862	8.417	14.279	10,05	-	3.670	3.670	-4,40	117.768.500	25,70
2004	6.558	8.237	14.795	3,61	2.043	12.708	14.751	301,93	148.159.500	99,70
2005	4.963	12409	17.372	17,41	2.850	17.217	20.067	36,04	146.018.250	115,51

Sumber: diolah

Dari Tabel 1.5 di atas maka dapat disampaikan beberapa hal, yaitu:

- (1) Persentase rasio dalam kurun waktu 5 (lima) tahun terakhir menunjukkan adanya peningkatan dan pada tahun 2005 sudah mencapai 115,51%.

Hal ini menunjukkan bahwa perbandingan jumlah pemotongan hewan lebih banyak dilakukan di luar RPH, yang secara tidak langsung juga menjelaskan bahwa RPH telah menghadapi persaingan kompetitif dengan RPH swasta, dimana para pengusaha daging dalam hal ini selaku wajib retribusi lebih banyak menjatuhkan pilihannya untuk melaksanakan pemotongan hewan diluar RPH. Kenyataan ini mempengaruhi pada penerimaan retribusi RPH.

- (2) Pada tahun 2003 rasio perbandingan mengalami penurunan menjadi 25,70%. Yang berarti bahwa terjadi penurunan jumlah pemotongan di luar RPH dan meningkatnya jumlah pemotongan di RPH. Hal ini terjadi oleh karena menguatnya isu public seputar permasalahan daging pada tahun 2002 dan 2003 yang disinyalir banyak beredar daging yang tidak ASUH (aman, sehat, utuh, dan halal). Berdasarkan ketentuan yang termuat didalam SK Mentan No. 413/ Keputusan/ TN.310/7/1992 tentang Pemotongan Hewan Potong dan Penanganan Daging serta Hasil Ikutannya, dapat disampaikan bahwa daging gelonggongan tidak ASUH (aman, sehat, utuh dan halal) karena proses pemotongannya tidak sesuai dengan ketentuan yang ada. Hal ini diperkuat dengan pernyataan Fatwa MUI Jateng pada tanggal 25 Pebruari 2006 bahwa daging gelonggongan haram bagi yang melakukan, menjual dan mengkonsumsi. Serta untuk daging impor illegal disinyalir banyak mengandung penyakit mulut kuku, sapi gila, dan antraks sehingga dari sisi kesehatan diragukan dan langsung dimusnahkan. Sehingga para

pengusaha daging banyak memilih alternatif untuk memotongkan hewan di RPH untuk menghindari kerugian usahanya.

- (3) Penerimaan bruto retribusi merupakan potensi retribusi RPH dikurangi dengan akumulasi retribusi yang didapatkan dari jumlah pemotongan hewan untuk keperluan keagamaan dalam kurun waktu 1 tahun. Untuk pemotongan hewan yang diperuntukkan dalam keperluan keagamaan sesuai peraturan yang berlaku tidak dikenakan retribusi. Perbandingan retribusi bruto dan realisasi retribusi RPH yang masuk kas daerah dapat dilihat dalam tabel berikut:

Tabel 1.6.
Retribusi Bruto (RB) dan Realisasi Retribusi (RR) RPH Kabupaten Klaten Tahun 2001 s/d 2005

Tahun	RB (Rp)	RR (Rp)	%	% lainnya
2001	103.476.000	89.126.250	86,13	13,87
2002	101.731.750	98.935.250	97,25	2,75
2003	117.768.500	110.004.000	93,41	6,59
2004	148.159.500	115.000.500	77,62	22,38
2005	146.018.250	91.210.500	62,46	37,54

Sumber :diolah

Dari Tabel 1.6 di atas dapat disampaikan bahwa dibandingkan dengan retribusi bruto maka persentase realisasi penerimaan retribusi yang masuk kas daerah mengalami penurunan sebaliknya dilain pihak persentase lainnya terus mengalami peningkatan. Persentase lainnya ini merupakan retribusi yang belum diperhitungkan karena sebagian pemotongan hewan untuk keperluan agama ataupun retribusi yang bocor dilapangan, karena tidak adanya pengklafikasian yang jelas mengenai jumlah hewan yang dipotong untuk keperluan keagamaan.

Uraian di atas merupakan gambaran beberapa masalah

dalam pengelolaan retribusi pelayanan RPH di Kabupaten Klaten yang menyebabkan realisasi penerimaan retribusi belum mencerminkan potensi yang ada dan masih dapat ditingkatkan lagi pada tahun-tahun mendatang. Mengingat bahwa penerimaan retribusi ini secara tidak langsung juga mempengaruhi kontribusi PAD terhadap APBD dan dari Tabel 1.1. diketahui bahwa kontribusi PAD terhadap APBD masih relative kecil yaitu kurang dari 10%, sehingga dapat disampaikan bahwa tingkat kemandirian daerah dalam menyelenggarakan otonomi daerah juga masih rendah karena masih mengandalkan penerimaan dari pemerintah pusat serta tolak ukur kemandirian daerah dalam melaksanakan otonomi daerah tercermin dari penerimaan pendapatan asli daerah.

Hal ini tentu saja merupakan tantangan bagi pemerintah daerah dalam menggali potensi sumber-sumber penerimaan dari pos retribusi sebagai salah satu upaya untuk meningkatkan pendapatan asli daerah, meningkatkan kemandirian daerah, dan juga untuk mendukung visi Kabupaten Klaten, yaitu '*Toto Titi Tentrem Kertoraharjo*' dan mewujudkan visi RPH Kabupaten Klaten itu sendiri. Dalam meningkatkan sumbangsih retribusi yang berkaitan dengan RPH diperlukan berbagai respon untuk mengatasi berbagai permasalahan yang dihadapi RPH Kabupaten Klaten sebagaimana telah disebutkan di atas, maka diperlukan adanya strategi bagi pengelolaan retribusi pelayanan RPH sehingga penjabaran kebijakan program dan pelaksanaan kegiatan dapat dilaksanakan secara optimal

seria mengarah pada upaya pemanfaatan potensi daerah dan peningkatan penerimaan daerah dari retribusi RPH.

Diharapkan pula kualitas jasa pelayanan RPH kepada masyarakat umumnya dan pengusaha ternak potong khususnya akan meningkat sehingga masyarakat akan merasa aman dalam mengkonsumsi daging. Sehingga hal ini sangat menarik dan dapat memberi petunjuk untuk menganalisis lebih lanjut mengenai strategi pengelolaan retribusi pelayanan Rumah Potong Hewan di Kabupaten Klaten.

B. Rumusan Masalah

Dari uraian sebagaimana tersebut di atas maka dapatlah dirumuskan permasalahan: **"Bagaimana Strategi Optimalisasi Pengelolaan Retribusi Pelayanan Rumah Potong Hewan di Kabupaten Klaten?"**.

C. Tujuan penelitian

Penelitian ini secara umum diarahkan pada upaya optimalisasi penerimaan Retribusi RPH Kabupaten Klaten dimasa mendatang, melalui berbagai berbagai aspek analisis sebagai berikut:

1. Menghitung potensi Retribusi RPH;
2. Mengidentifikasi isu-isu strategis yang dihadapi RPH; dan
3. Merumuskan strategi optimalisasi pengelolaan retribusi pelayanan rumah potong hewan dalam rangka meningkatkan realisasi penerimaan Retribusi RPH.

D. Manfaat penelitian

Manfaat yang dapat diperoleh dari hasil penelitian ini adalah:

1. Menghasilkan rekomendasi strategi optimalisasi pengelolaan retribusi pelayanan rumah potong hewan sehingga dapat dipergunakan sebagai bahan pertimbangan bagi pemerintah Kabupaten Klaten khususnya Dinas Pertanian dan Ketahanan Pangan Kabupaten Klaten dalam merumuskan kebijakan program kegiatan yang berkaitan dengan pengelolaan retribusi pelayanan RPH; dan
2. Penelitian ini diharapkan berguna sebagai bahan referensi dalam rangka optimalisasi pengelolaan sumber daya daerah dalam hal ini yaitu UPTD RPH Kabupaten Klaten sebagai unit bagian dari salah satu perangkat daerah di Kabupaten Klaten.

BAB II

KERANGKA KONSEPTUAL

A. Konsep Otonomi Daerah

Secara etimologis kata otonomi atau *autonomy* berasal dari bahasa Latin (*auto*=sendiri) dan (*nomein*=peraturan atau undang-undang) yang berarti mengatur sendiri atau memerintah sendiri, atau dalam arti luas adalah hak untuk mengatur dan mengurus rumah tangga daerah sendiri. Dalam literature pemerintahan, otonomi sering diartikan sebagai *eigen meestershap*, menurut **Van Vollenhoven** sebagaimana dikutip oleh **Winarno S. Adisubroto (2003:1)**, didefinisikan sebagai kekuasaan bertindak yang diberikan kepada satuan-satuan kenegaraan yang memerintah sendiri daerahnya sendiri.

Sementara itu **Koesoemahatmadja (1971:9)** mengemukakan bahwa otonomi selain mengandung arti perundangan (*regeling*) juga mengandung arti pemerintahan (*bestuur*). Sedangkan **Ateng Safrudin** dalam **Winarno S. Adisubroto (2003:2)** memberikan batasan makna yang terkandung dalam istilah otonomi yaitu makna kebebasan atas kemandirian bukan atas kemerdekaan artinya kebebasan yang terbatas, kebebasan yang harus dipertanggung jawabkan (kepada pemerintah pusat) atau pemerintah yang lebih tinggi dan bukan kebebasan tanpa batas.

Dengan demikian, istilah otonomi pada prinsipnya merupakan hak untuk mengatur dan mengurus penyelenggaraan pemerintahan sendiri atas kewenangan dari pemerintah pusat sesuai dengan perundangan yang berlaku menuju kesejahteraan masyarakat dan kemandirian daerah.

Selanjutnya **Winarno S. Adisubroto (2003:2)** mengemukakan bahwa istilah otonomi daerah mencakup 3 pengertian: 1) hak untuk mengatur dan mengurus rumah tangga sendiri, 2) wewenang untuk mengatur daerah sendiri, dan 3) kewajiban untuk mengatur rumah tangga sendiri. Selain itu juga menjelaskan bahwa perkembangan otonomi daerah di Indonesia mengalami pasang surut dan dengan aksentuasi yang berbeda, diawalnya masih terasa sangat kental kendali pemerintah pusat yang sentralistik dengan berbagai istilah yang digunakan: otonomi formil, otonomi materiil, dan otonomi riil.

Hal senada juga dikemukakan oleh **J. Riwu Kaho (2001:ix)** bahwa sejak awal berdirinya Negara Kesatuan Republik Indonesia para *founding fathers* telah menjatuhkan pilihannya pada prinsip pemencaran kekuasaan dalam penyelenggaraan pemerintahan Negara dan dalam perkembangan sejarah telah membuktikan bahwa cita desentralisasi senantiasa dipegang teguh oleh Negara Kesatuan Republik Indonesia, sekalipun dari satu periode ke periode lainnya terlihat adanya perbedaan dalam intensitasnya.

Dalam hal ini, **Mahadi Sinambela dan Azhari S. (2003:70)** juga mengemukakan bahwa perjalanan sejarah otonomi daerah di Indonesia penuh liku-liku yang menegangkan, Undang-undang No. 1 Tahun 1945 merupakan Undang-Undang pertama yang mengatur tentang pemerintahan daerah sampai dengan dikeluarkannya Undang-Undang No. 22 Tahun 1999.

Dengan demikian, Negara Kesatuan Republik Indonesia senantiasa memegang teguh azas desentralisasi atau otonomi daerah atau sitem pemencaran kekuasaan dalam penyelenggaraan pemerintahan Negara dan dengan dikeiulkannya Undang-Undang Nomor 32 Tahun 2004 tentang

Pemerintahan Daerah berarti telah ada tujuh Undang-undang yang mengatur tentang pemerintahan daerah. Ketujuh undang-undang dimaksud adalah:

- 1) Undang-undang No. 1 Tahun 1945 tentang Komite Nasional Daerah,
- 2) Undang-undang No. 22 Tahun 1948 tentang Pemerintahan Daerah,
- 3) Undang-undang No. 1 Tahun 1957 tentang Pokok-Pokok Pemerintahan Daerah,
- 4) Undang-undang No. 18 Tahun 1966 tentang Pokok-Pokok Pemerintahan Daerah,
- 5) Undang-undang No. 5 Tahun 1974 tentang Pemerintahan di Daerah,
- 6) Undang-undang No. 22 Tahun 1999 tentang Pemerintahan Daerah,
- 7) Undang-undang No. 32 Tahun 2004 tentang Pemerintahan Daerah.

Dalam Pasal 1 Undang-undang Nomor 32 Tahun 2004 menyebutkan bahwa Otonomi Daerah adalah hak, wewenang, dan kewajiban daerah otonom untuk mengatur dan mengurus sendiri urusan pemerintahan dan kepentingan masyarakat setempat sesuai dengan peraturan perundang-undangan. Sedangkan daerah otonom (daerah) adalah kesatuan masyarakat hukum yang mempunyai batas-batas wilayah yang berwenang mengatur dan mengurus urusan pemerintahan dan kepentingan masyarakat setempat menurut prakarsa sendiri berdasarkan aspirasi masyarakat dalam sistem Negara Kesatuan Republik Indonesia.

Riswandha Imawan (2005:41) mengemukakan bahwa otonomi daerah merupakan wujud kangkrit dari dianutnya azas desentralisasi dalam penyelenggaraan pemerintahan, karena dalam azas desentralisasi memiliki makna desentralisasi politik (*devolusi*) dan desentralisasi administrasi

(dekonsentrasi). Bahkan **Ryaas Rasyid, dkk (2003:xvi)** menyamakan otonomi daerah dengan desentralisasi. Sementara menurut Undang-undang Nomor 32 Tahun 2004, desentralisasi adalah penyerahan pemerintahan oleh pemerintah pusat kepada pemerintah daerah otonom untuk mengatur dan mengurus urusan pemerintahan dalam sistem Negara Kesatuan Republik Indonesia.

Para pakar ilmu pemerintahan dan politik banyak memberikan argumentasi dilaksanakannya desentralisasi atau otonomi di Negara Kesatuan Republik Indonesia, sebagaimana dikemukakan oleh **Ryaas Rasyid, dkk (2002:20)** argument dimaksud meliputi:

- 1) Efisiensi dan efektifitas penyelenggaraan pemerintahan,
- 2) Wahana pendidikan politik,
- 3) Pemerintahan Daerah sebagai karir politik lanjutan,
- 4) Stabilitas politik,
- 5) Kesetaraan politik,
- 6) Akuntabilitas public.

Sedangkan tujuan otonomi daerah menurut **Smith (1985)** sebagaimana disampaikan oleh **Syamsuddin Haris (2005:71)** adalah tidak hanya untuk kepentingan pemerintah pusat, melainkan juga dalam rangka kepentingan pemerintah daerah. Bagi pemerintah daerah, tujuan otonomi daerah: mewujudkan persamaan politik (*political equality*), menciptakan pemerintahan yang bertanggung jawab (*local accountability*), dan mewujudkan responsifitas masyarakat setempat (*local responsiveness*) terhadap masalah-masalah obyektif masyarakat di tingkat lokal. Untuk kepentingan pemerintah pusat, tujuan otonomi daerah adalah untuk pendidikan politik, pelatihan

kepemimpinan, menciptakan stabilitas politik, dan mewujudkan system demokrasi pemerintahan di daerah.

Sementara dalam penjelasan umum undang-undang 32 Tahun 2004 menyebutkan bahwa tujuan otonomi daerah diarahkan untuk mempercepat terwujudnya kesejahteraan masyarakat melalui peningkatan pelayanan, pemberdayaan dan peran serta masyarakat. Disamping itu juga ditujukan untuk meningkatkan pendayagunaan potensi sumber daya daerah secara optimal dan terpadu dengan prinsip otonomi daerah yang seluas-luasnya, nyata, dan bertanggung jawab dalam kerangka Negara Kesatuan Republik Indonesia serta mengurangi beban pemerintah pusat dan campur tangannya di daerah.

Prinsip otonomi seluas-luasnya berarti daerah diberikan kewenangan mengurus dan mengatur semua urusan pemerintahan diluar yang menjadi urusan pemerintah pusat, yang meliputi: politik luar negeri, pertahanan, keamanan, yustisi, moneter, dan agama. Prinsip otonomi yang nyata adalah suatu prinsip bahwa untuk menangani urusan pemerintahan dilaksanakan berdasarkan tugas, wewenang, dan kewajiban yang senyatanya telah ada dan berpotensi untuk tumbuh, hidup, dan berkembang sesuai dengan potensi dan kekhasan daerah. Sedangkan yang dimaksud dengan prinsip otonomi yang bertanggungjawab adalah otonomi yang dalam penyelenggaraannya harus benar-benar sejalan dengan tujuan dan maksud pemberian otonomi, yang pada dasarnya untuk memberdayakan daerah termasuk meningkatkan kesejahteraan rakyat yang merupakan bagian utama dari tujuan nasional.

Menurut **Ryaas Rasyid, dkk. (2005:13)**, agar tujuan otonomi daerah dapat segera terwujud, maka dalam implementasi kebijakan otonomi daerah

diperlukan supervise, monitoring, evaluasi, dan pengawasan yang ketat, disamping itu pula perlu dukungan oleh pemerintah dalam mensuferfisasi pelaksanaan kebijakan tersebut dalam hal pengembangan fungsi-fungsi pemerintahan melalui pemberian lebih banyak kewenangan kepada daerah, dilain pihak daerah perlu meningkatkan kemampuannya untuk secara kreatif dan optimal mendayagunakan kewenangan yang telah dilimpahkan.

Sedangkan **Gunawan Sumodiningrat (1996:2)** berpendapat bahwa dalam mewujudkan tujuan otonomi daerah maka Kabupaten/Kota perlu memperhatikan beberapa unsur penting. Unsur tersebut, yaitu:

- 1) Kemantapan kelembagaan,
- 2) Ketersediaan sumber daya manusia yang memadai, khususnya aparatur pemerintah daerah dan masyarakat,
- 3) Potensi ekonomi daerah untuk menggali sumber pendapatannya sendiri, dan
- 4) Kemampuan pengelolaan keuangan daerah.

Dengan demikian, prospek keberhasilan otonomi daerah dimasa mendatang akan sangat tergantung dari kesiapan masing-masing daerah dan juga potensi sumber daya yang dimiliki daerah termasuk didalamnya yaitu sumberdaya manusia dan sumber dana. Kesiapan pemerintah daerah dalam melakukan penyesuaian sebagaimana wewenang yang diberikan pemerintah dan menggali potensi daerah dalam meningkatkan keuangan daerah.

Sebagaimana dikemukakan **J. Riwu Kaho (2001:x)**, bahwa keberhasilan otonomi daerah selain dipengaruhi oleh faktor manusia sebagai faktor dinamis, faktor peralatan yang merupakan sarana pendukung bagi terselenggaranya aktivitas pemerintahan daerah, faktor organisasi dan manajemen dalam

menyelenggaraan pemerintah daerah yang efektif dan efisien juga dipengaruhi oleh faktor keuangan yang merupakan tulang punggung bagi terselenggaranya aktivitas pemerintah daerah. Lebih lanjut dijelaskan bahwa faktor keuangan adalah setiap hak yang berhubungan dengan masalah uang, meliputi: sumber pendapatan, jumlah uang yang cukup, serta pengelolaan keuangan sesuai peraturan yang berlaku.

Hal ini dipertegas oleh **M. Manullang (2001:67)** bahwa bagi kehidupan suatu Negara, masalah keuangan Negara sangat penting. Makin baik keuangan suatu negara, maka semakin stabil pula kedudukan pemerintah dalam negara itu. Sebaliknya, kalau keuangan negara itu kacau maka pemerintah akan menghadapi berbagai kesulitan dan rintangan dalam menyelenggarakan pemerintahan. Demikian juga bagi suatu pemerintah daerah, keuangan merupakan masalah penting dalam mengatur dan mengurus rumah tangga daerah sendiri.

Berdasarkan uraian di atas, dalam mewujudkan tujuan penyelenggaraan daerah otonomi, faktor keuangan daerah ini merupakan masalah yang sangat penting. Keberhasilan penyelenggaraan otonomi daerah tidak dapat dilepaskan dari kemampuan daerah dalam bidang keuangan mengingat kemampuan keuangan ini merupakan salah satu indikator penting guna mengukur tingkat otonomi suatu daerah. Hal ini mudah dipahami, karena adalah mustahil bagi daerah-daerah untuk dapat menjalankan berbagai tugas dan pekerjaannya dengan efisien dan efektif dan dapat melaksanakan pelayanan dan pemberdayaan bagi masyarakatnya tanpa tersedianya dana

Bagian berikutnya akan menjelaskan mengenai konsep keuangan daerah.

B. Konsep Keuangan Daerah

Pada bagian sebelumnya telah diuraikan bahwa agar pelaksanaan otonomi daerah dapat berjalan dengan baik, dalam arti daerah-daerah dapat mengatur dan mengurus rumah tangganya sendiri, maka perlu adanya dukungan berbagai faktor sumber daya yang mampu menggerakkan jalannya roda organisasi pemerintahan di daerah. Faktor keuangan merupakan salah satu faktor utama yang merupakan sumber daya potensial bagi pembiayaan penyelenggaraan roda organisasi pemerintahan daerah.

Sebagaimana dikemukakan oleh **J. Riwu Kaho (2001:124)**, bahwa salah satu kriteria penting untuk mengetahui secara nyata kemampuan daerah dalam mengatur dan mengurus rumah tangganya adalah kemampuan *self-sufforting* dalam bidang keuangan. Dengan perkataan lain, faktor keuangan merupakan faktor esensial dalam mengukur tingkat kemampuan daerah dalam melaksanakan otonominya.

Pendapat yang relative sama juga dikemukakan oleh **E. Koswara (2000:50)**, bahwa ciri utama yang menunjukkan daerah otonom mampu berotonomi terletak pada kemampuan keuangan daerahnya. Artinya, daerah otonom harus memiliki kewenangan dan kemampuan untuk menggali sumber-sumber keuangan sendiri, mengelola dan menggunakan keuangan sendiri yang cukup memadai untuk membiayai penyelenggaraan pemerintahan daerahnya.

Menurut **Nogi S. Tangkilisan (2005:71)**, keuangan daerah adalah keseluruhan tatanan, perangkat, kelembagaan dan kebijakan penganggaran yang meliputi pendapatan dan belanja daerah. Kebijakan keuangan daerah senantiasa diarahkan pada tercapainya sasaran pembangunan, terciptanya perekonomian daerah yang mandiri sebagai usaha bersama atas azas kekeluargaan berdasarkan demokrasi ekonomi yang berlandaskan Pancasila dan Undang-Undang Dasar 1945 dengan peningkatan kesejahteraan rakyat yang merata.

Dalam kaitannya dengan sumber-sumber pendapatan atau penerimaan daerah bagi penyelenggaraan keuangan daerah, penjelasan UU Nomor 32 Tahun 2004 menyebutkan bahwa daerah diberi hak untuk mendapatkan sumber keuangan yang antara lain berupa kepastian pendanaan dari pemerintah pusat sesuai dengan urusan pemerintahan yang diserahkan. Disamping itu juga diberi wewenang untuk menggali sumber-sumber penerimaan daerah untuk membiayai penyelenggaraan pemerintahan daerah.

Menurut UU Nomor 33 Tahun 2004, yang termasuk dalam sumber-sumber penerimaan daerah adalah sebagai berikut:

- 1) *Pendapatan Asli Daerah (PAD)*, merupakan pendapatan daerah dari hasil pajak daerah, retribusi daerah, hasil pengelolaan kekayaan daerah lainnya yang dipisahkan, dan lain-lain PAD yang sah;
- 2) *Dana Perimbangan*, dana ini merupakan penerimaan daerah yang diperoleh dari dana bagi hasil, dana alokasi umum (DAU), dan dana alokasi khusus (DAK);

3) *Lain-lain pendapatan*, yaitu penerimaan daerah yang diperoleh dari pendapatan hibah dan pendapatan dana darurat.

Dari berbagai sumber penerimaan daerah sebagaimana tersebut di atas, Pendapatan Asli Daerah merupakan sumber pendapatan yang penting untuk dapat membiayai penyelenggaraan pemerintahan dan pembangunan daerah, karena jenis pendapatan ini dapat digunakan secara bebas oleh daerah. Artinya bahwa penggunaan dana yang bersumber dari PAD dapat dimanfaatkan sesuai dengan kebutuhannya sehingga secara prinsip Pemerintah Pusat atau Pemerintah yang lebih tinggi tingkatannya tidak berwenang untuk mengatur/menentukan penggunaan sumber pendapatan daerah tersebut (Himawan dalam BS. Asrori, 2000:45).

Sedangkan fenomena umum yang dihadapi oleh sebagian besar pemerintah daerah di Indonesia adalah relatif kecilnya peranan (kontribusi) Pendapatan Asli Daerah (PAD) didalam struktur Anggaran Pendapatan dan Belanja Daerah (APBD). Dengan kata lain, peranan/kontribusi penerimaan yang berasal dari pemerintah pusat dalam bentuk sumbangan dan bantuan, bagi hasil pajak dan bukan pajak, mendominasi susunan APBD (Nogi S. Tangkilisan, 2005:72).

Dengan demikian, sumber penerimaan keuangan daerah masih didominasi dari sumber dana perimbangan dan sumber pendapatan lain-lain yang sah, sedangkan kontribusi pendapatan asli daerah terhadap anggaran pendapatan dan belanja daerah masih relative kecil. Namun yang perlu diingat, bahwa betapapun besarnya prosentase PAD terhadap APBD tetap tidak memberikan keleluasaan kepada daerah selama instrumen-instrumen politik

memungkinkan pusat untuk mengontrolnya (Amal dan Pratikno dalam BS. Asrori, 2000:46).

Uraian di atas merupakan salah satu gambaran permasalahan umum keuangan daerah yang dihadapi oleh pemerintah daerah di Indonesia, sedangkan permasalahan lain yang terkait dengan keuangan daerah sebagaimana dikemukakan oleh **Djoko Kirmanto (2005:14)** meliputi: 1) adanya kecenderungan pemerintah daerah meningkatkan PAD dengan cara menaikkan retribusi dan pajak, yang semata-mata dilakukan hanya untuk memperoleh dana tanpa memperhatikan dampak negative yang ditimbulkan sehingga pemerintah daerah bisa melupakan kriteria pembangunan berkelanjutan, 2) prosentase perimbangan bagi hasil sumber daya alam oleh sementara pihak masih dirasakan kurang adil, belum terjadi pemerataan keuangan dan lebih banyak hanya mengakomodasi tuntutan daerah yang kaya SDA, sehingga bagi daerah miskin terjadi perebutan DAU, dan 3) ada wacana bahwa daerah kaya harusnya tidak lagi menerima DAU, namun dalam kenyataan tetap menerima DAU sebagaimana diterima oleh daerah-daerah miskin.

Dengan telah diberlakukannya UU Nomor 32 Tahun 2004 tentang Pemerintahan Daerah dan UU Nomor 33 Tahun 2004 tentang Perimbangan Keuangan Daerah antara Pemerintah Pusat dan Daerah maka semestinya berbagai masalah perihal keuangan daerah sebagaimana tersebut di atas dapat diselesaikan, karena adanya pemberian wewenang yang lebih luas kepada pemerintah daerah dalam merumuskan berbagai kebijakan pembangunan dan fiscal dalam menggali sumber-sumber penerimaan daerah.

Meskipun demikian, dipandang perlu adanya manajemen keuangan daerah dalam penyelenggaraan otonomi daerah sehingga daerah dapat menunjukkan kemampuan dalam mengelola keuangan daerah yang ada.

C. Konsep Manajemen Keuangan Daerah

Diberlakukannya Undang-Undang Nomor 32 Tahun 2004 tentang Pemerintahan Daerah dan Undang-Undang Nomor 33 Tahun 2004 tentang Perimbangan Keuangan antara Pusat dan Daerah diharapkan dapat meningkatkan efisiensi, efektifitas, transparansi, akuntabilitas, dan demokrasi dalam praktik penyelenggaraan Pemerintah Daerah. Sebagai konsekuensi logis diberlakukannya kedua undang-undang dimaksud adalah pelaksanaan otonomi daerah dan desentralisasi fiskal disertai pelimpahan wewenang dan tanggung jawab dalam menggunakan dana dari pemerintah pusat maupun dana dari daerah itu sendiri.

Disamping itu, sejak diberlakukannya Undang-Undang Nomor 22 dan 25 Tahun 1999, penyelenggaraan pemerintahan daerah mengalami perubahan paradigma yaitu dari sentralistik pada desentralisasi. Secara rinci, **Mardiasmo (2002:97)** mengemukakan bahwa dengan diberlakukannya kedua Undang-Undang dimaksud membawa perubahan yang sangat mendasar pada sektor publik dan dalam pengelolaan keuangan daerah. Lebih lanjut dijelaskan bahwa perubahan pada sektor publik meliputi kelembagaan dan manajemen sektor publik, sedangkan perubahan dalam manajemen keuangan daerah antara lain adalah reformasi anggaran atau *budgeting reform*.

Aspek utama *budgeting reform* adalah perubahan dari *tradisional budget* yang bersifat *line-item and incrementalism* ke *performance budget* yang pada dasarnya adalah system penyusunan dan pengelolaan anggaran daerah yang berorientasi pada pencapaian hasil atau kinerja yang mencerminkan efisiensi dan efektivitas dalam pembangunan, pemberdayaan, dan pelayanan masyarakat. Sehingga peran pemerintah daerah tidak lagi merupakan alat kepentingan pemerintah pusat melainkan alat untuk memperjuangkan aspirasi dan kepentingan daerah.

Hal senada dikemukakan oleh **Abdul Halim (2004:256)** bahwa pelaksanaan pembangunan di daerah mengalami perubahan mulai dari perencanaan sampai dengan pelaksanaan, termasuk didalamnya adalah aspek manajemen keuangan daerah yang lebih menekankan pada prinsip *horizontal accountability*, *value for money*, dan *performance budget*.

Horizontal accountability adalah prinsip pertanggungjawaban public yang berarti bahwa proses penganggaran mulai dari perencanaan, penyusunan, dan pelaksanaan harus benar-benar dapat dilaporkan dan dipertanggung jawabkan kepada DPRD dan masyarakat serta masyarakat berhak menuntut pertanggungjawaban atas rencana maupun pelaksanaan anggaran dimaksud.

Value for money berarti diterapkannya tiga prinsip dalam proses penganggaran yaitu ekonomi, efisiensi, dan efektivitas. Ekonomi berkaitan dengan pemilihan dan penggunaan sumber daya dalam jumlah dan kualitas tertentu pada harga yang paling murah. Efektivitas berarti bahwa penggunaan dana masyarakat dimaksud dapat menghasilkan output yang maksimal.

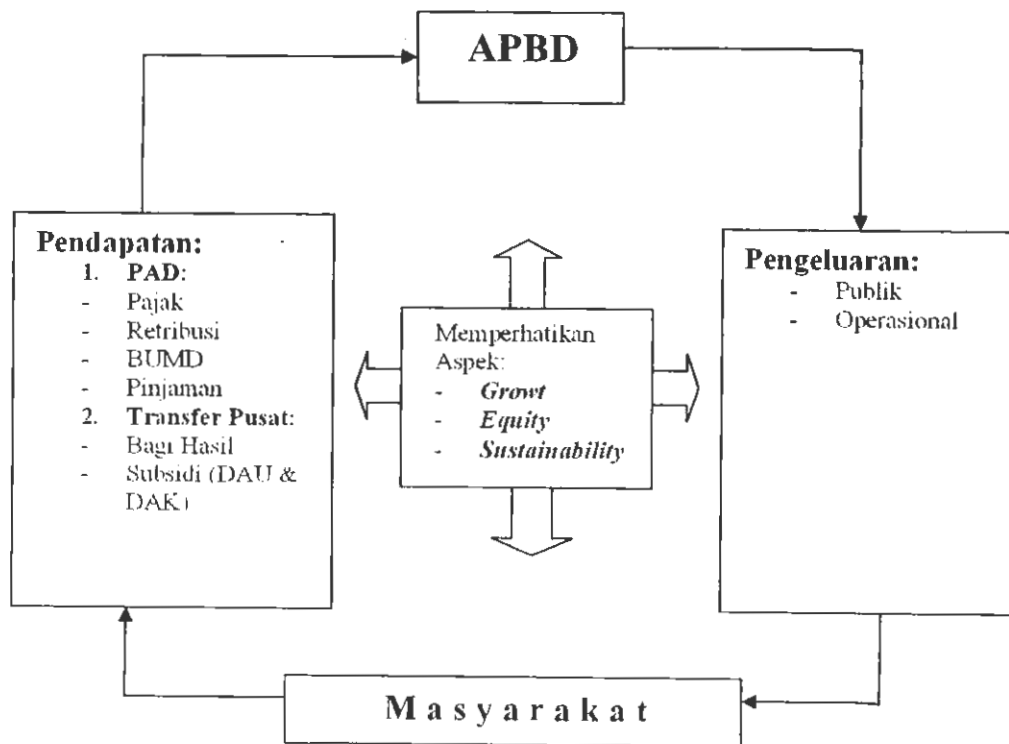
Efektivitas berarti bahwa penggunaan anggaran harus dapat mencapai target-target atau tujuan kepentingan masyarakat.

Berbagai perubahan tersebut di atas, selain memberikan peluang pada daerah dengan semakin luasnya kewenangan yang diberikan pemerintah juga merupakan tantangan bagi daerah untuk menggali dan mengelola keuangan daerah dalam rangka meningkatkan penerimaan daerah untuk melaksanakan pembangunan, pelayanan, dan pemberdayaan daerah mengingat salah satu tolok ukur kemandirian suatu daerah dalam pelaksanaan otonomi daerah adalah kemampuan fiskal dengan manajemen keuangan daerah yang baik.

Secara garis besar **Mardiasmo (2002:104)** mengemukakan bahwa manajemen keuangan daerah dapat dibagi menjadi dua bagian yaitu manajemen penerimaan daerah dan manajemen pengeluaran daerah. Sementara itu, **Abdul Halim (2004:68)** menyebutkan bahwa dalam konsep yang luas, sistem pengelolaan keuangan daerah meliputi: 1) pengelolaan (optimalisasi dan/atau penyeimbangan) seluruh sumber-sumber yang mampu memberikan penerimaan, pendapatan dan atau penghematan yang mungkin dilakukan, 2) ditetapkan oleh badan eksekutif dan legislative dan dilaksanakan oleh badan eksekutif serta diawasi oleh badan legislative bersama seluruh komponen masyarakat, 3) diarahkan untuk kesejahteraan seluruh masyarakatnya, 4) didasari oleh prinsip-prinsip ekonomis, efisien, dan efektif, dan 5) dokumentasi, transparansi, dan akuntabilitas.

Sedangkan ruang lingkup manajemen keuangan daerah dapat dilihat pada gambar berikut sebagaimana dikutip dari modul mata kuliah manajemen

dan kebijakan keuangan daerah yang diajarkan **Pratikno, (2006:1)** adalah sebagai berikut:



Gambar 2.1. Ruang Lingkup Manajemen Keuangan Daerah

Dengan demikian, manajemen keuangan daerah pada hakikatnya merupakan pengelolaan keuangan daerah (penerimaan dan pengeluaran) yang tertuang dalam APBD dimana dalam perumusan keputusan dilakukan dengan melibatkan pihak eksekutif, legislative, dan masyarakat yang ditujukan untuk kesejahteraan masyarakat dengan memperhatikan prinsip-prinsip transparansi, akuntabilitas, ekonomis, efisien, efektif dan memperhatikan aspek pertumbuhan, keadilan, serta keberlanjutan.

Penerimaan dan pengeluaran merupakan obyek dalam pengelolaan keuangan daerah. Pada sisi penerimaan, daerah dapat melakukan dua hal: pertama, mobilisasi sumber-sumber penerimaan konvensional melalui intensifikasi dan ekstensifikasi pajak daerah dan retribusi daerah serta optimalisasi pinjaman daerah dan laba BUMD. Kedua, daerah dapat melakukan optimalisasi sumber-sumber penerimaan baru dari hasil pengelolaan kekayaan daerah lainnya yang dipisahkan. Sedangkan dari sisi pengeluaran, daerah harus dapat melakukan redifinisi proses anggaran untuk memungkinkan adanya perbaikan pada tingkat ekonomis, efisiensi, dan efektivitas pada setiap kegiatan pemerintahan (**Abdul Halim, 2004:68**).

Berkaitan dengan sisi penerimaan daerah, telah diuraikan bahwa Pendapatan Asli Daerah merupakan sumber pendapatan yang penting untuk dapat membiayai penyelenggaraan pemerintahan dan pembangunan daerah, karena jenis pendapatan ini dapat digunakan secara bebas oleh daerah. Namun fenomena umum yang dihadapi oleh sebagian besar pemerintah daerah di Indonesia adalah relatif kecilnya peranan (kontribusi) PAD didalam struktur APBD, sehingga menyebabkan ketergantungan pemerintah daerah terhadap pemerintah pusat dalam membiayai pengeluaran daerah.

Sementara itu kalau dilihat dari segi kontribusi terhadap PAD, **J. Riwu Kaho (2001:129)** menjelaskan bahwa pajak dan retribusi daerah masih merupakan sumber keuangan pokok bagi daerah-daerah di Indonesia. Secara tidak langsung hal ini menunjukkan bahwa kontribusi pajak dan retribusi daerah masih mendominasi atau lebih besar dibandingkan dengan sumber-sumber pendapatan asli daerah lainnya. Hal yang senada dikemukakan oleh **Machfud**

Sidik (2002:16), bahwa sampai saat ini pajak dan retribusi daerah memberikan kontribusi yang terbesar dalam penerimaan PAD Propinsi maupun Kabupaten/Kota. Untuk seluruh Propinsi, pada tahun 2002 mencapai sebesar Rp.9,2 miliar dan untuk Kabupaten/Kota mencapai Rp. 4,5 miliar tahun 2002.

Lebih lanjut **Machfud Sidik (2002)** menjelaskan bahwa dalam pelaksanaan otonomi daerah, pemerintah daerah harus mampu memanfaatkan, mendayagunakan, serta melakukan upaya optimalisasi atas potensi PAD yang bersumber dari pajak dan retribusi daerah (*tax Effort*) untuk meningkatkan pelayanan masyarakat dan pembangunan daerah. Dengan demikian retribusi daerah sebagai salah satu sumber PAD yang merupakan bagian dari sisi penerimaan daerah pada hakikatnya menjadi sangat penting bagi pemerintahan daerah dalam rangka meningkatkan kemandirian daerah di era otonomi daerah yang sangat diharapkan.

C.1. Pentingnya Manajemen Retribusi Daerah

Sebagaimana telah diungkapkan sebelumnya diketahui bahwa beberapa atau sebagian besar pemerintah daerah belum mengoptimalkan penerimaan retribusi karena prosentase alokasi dana dari pemerintah pusat masih cukup besar. Kajian ataupun penelitian tentang retribusi daerah banyak dilakukan sebagai upaya untuk meningkatkan Pendapatan Asli Daerah dari penerimaan retribusi daerah disamping pajak sehingga tingkat ketergantungan pemerintah daerah terhadap pemerintah pusat dapat dikurangi.

Machfud Sidik (2004:19) mengemukakan bahwa tuntutan peningkatan PAD menjadi semakin besar seiring dengan semakin banyaknya kewenangan

pemerintahan yang dilimpahkan kepada daerah disertai dengan pengalihan personil, peralatan, pembiayaan, dan dokumentasi kepada daerah dalam jumlah yang besar. Dan kenyataan yang ada saat ini, peranan PAD di Indonesia dalam membiayai kebutuhan pengeluaran daerah sangat kecil dan sangat bervariasi antar daerah yaitu kurang dari 10% hingga 50%. Sebagian besar daerah hanya dapat membiayai kebutuhan pengeluarannya kurang dari 10%. Peranan PAD yang relative masih sangat kecil menyebabkan penerimaan Pemerintah Daerah baik secara langsung maupun tidak langsung sangat tergantung transfer dari pemerintah Pusat.

Sementara itu, hasil penelitian terhadap 26 daerah tingkat II yang dilakukan oleh Fisifol UGM bekerja sama dengan Depdagri pada tahun 1982, menunjukkan bahwa persentase sumbangan retribusi daerah bagi pendapatan asli daerah rata-rata sebesar 13,9% dan pajak sebesar 10,2% (J. Riwu Kaho, 2001:157). Dan Devas, dkk (1989:59) juga mengemukakan bahwa bagi daerah tingkat II, pajak daerah merupakan pos pendapatan kedua terbesar di dalam PAD setelah retribusi daerah.

Pada bagian lain Devas, dkk (1989:46) mengungkapkan bahwa pemerintah daerah sangat tergantung dari pemerintah pusat. Dalam garis besarnya, penerimaan daerah (termasuk pajak yang diserahkan) hanya menutup seperlima dari pengeluaran pemerintah daerah. Meskipun banyak pula negara lain dengan keadaan yang sama atau lebih buruk lagi. Memang, pemerintah daerah tidak harus berdiri sendiri dari segi keuangan agar dapat memiliki tingkat otonomi yang berarti, yang penting adalah "wewenang di tepi" artinya memiliki penerimaan daerah sendiri yang cukup sehingga dapat

mengadakan perubahan di sana sini pada tingkat jasa layanan yang disediakan. Untuk itu mungkin sudah memadai jika 20 % dari pengeluaran berasal dari sumber-sumber daerah.

Potensi untuk mengadakan peningkatan pendapatan asli daerah dari retribusi dan pajak daerah semakin terbuka, sejak diberlakukannya Undang-Undang Nomor 22 dan Undang-Undang Nomor 25 Tahun 1999. Sebagaimana diamanatkan dalam Undang-Undang dimaksud, Pemerintah memberikan kewenangan kepada daerah agar dapat berupaya mengoptimalkan PAD, khususnya yang berasal dari retribusi disamping pajak daerah. Kewenangan tersebut ditetapkan dalam Undang-Undang Nomor 34 Tahun 2000 tentang Pajak Daerah dan Retribusi Daerah yang merupakan penyempurnaan dari Undang-Undang Nomor 18 Tahun 1997 dan ditindaklanjuti peraturan pelaksanaannya dengan Peraturan Pemerintah Nomor 65 Tahun 2001 tentang Pajak Daerah dan Peraturan Pemerintah Nomor 66 Tahun 2001 tentang Retribusi Daerah (**Machfud Sidik, 2004:16**).

Kewenangan yang diberikan kepada pemerintah daerah sebagai upaya untuk meningkatkan Pendapatan asli daerah khususnya yang berasal dari pajak daerah dan retribusi daerah adalah dengan menciptakan system pajak daerah dan retribusi daerah yang sesuai dengan potensi daerah masing-masing. Pemerintah daerah diharapkan dapat menciptakan system pajak daerah dan retribusi daerah sebagaimana ditetapkan dalam Undang-Undang Nomor 34 Tahun 2000, yaitu:

- 1) Untuk membangun system perpajakan dan retribusi daerah yang sederhana, adil, efisien, dan efektif;

- 2) Untuk menyederhanakan dan memperbaiki jenis dan struktur perpajakan dan retribusi daerah, meningkatkan pendapatan daerah, memperbaiki system dan administrator pajak dan retribusi daerah serta menyederhanakan tariff retribusi;
- 3) Untuk meningkatkan peran serta masyarakat dalam pembangunan daerah;
- 4) Untuk meningkatkan responsivitas undang-undang perpajakan dan retribusi daerah terhadap perubahan eksternal.

Pengertian retribusi daerah menurut pasal 1 nomor 26 Undang-Undang Nomor 34 Tahun 2000 adalah 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. Oleh karena itu retribusi merupakan pembayaran atas penggunaan barang atau jasa yang disediakan untuk umum oleh pemerintah, maka penarikannya dilakukan umumnya di tempat pemakaian. Retribusi dapat juga ditagihkan kepada badan atau orang pribadi atas dasar pembayaran dengan penggunaan terbatas (dijatahkan) atau pembayaran dengan periode tertentu yang telah disepakati sesuai peraturan yang berlaku.

Berdasarkan Undang-Undang tersebut, daerah diberikan kewenangan untuk memungut 28 jenis retribusi yang ditetapkan berdasarkan pertimbangan bahwa jenis retribusi dimaksud secara umum dipungut hampir oleh semua daerah dan merupakan jenis pungutan yang baik, secara teoritis maupun praktis. Berbagai jenis retribusi daerah ini dikelompokkan menjadi tiga golongan retribusi, yaitu:

- 1) Retribusi jasa umum, yaitu retribusi atas jasa yang disediakan atau diberikan oleh pemerintah daerah untuk tujuan kepentingan dan kemanfaatan umum serta dapat dinikmati oleh orang pribadi atau badan;
- 2) Retribusi jasa usaha, yaitu retribusi atas jasa yang disediakan oleh pemerintah daerah dengan menganut prinsip komersial karena pada dasarnya dapat pula disediakan oleh sektor swasta;
- 3) Retribusi perijinan tertentu, yaitu retribusi atas kegiatan tertentu pemerintah daerah dalam rangka pemberian ijin kepada orang pribadi atau badan yang dimaksudkan untuk pembinaan, pengaturan, pengendalian dan pengawasan atas kegiatan pemanfaatan ruang, penggunaan sumber daya alam, barang, prasarana atau fasilitas tertentu guna melindungi kepentingan umum dan menjaga kelestarian lingkungan.

Disamping itu, **J. Riwo Kaho (2001:154)** juga mengemukakan bahwa ciri-ciri pokok Retribusi Daerah adalah sebagai berikut:

- 1) Retribusi dipungut oleh daerah;
- 2) Dalam pungutan retribusi terdapat prestasi yang diberikan daerah yang langsung dapat ditunjuk; dan
- 3) Retribusi dikenakan kepada siapa saja yang memanfaatkan atau mengenyam jasa yang disediakan daerah.

Dengan ketentuan-ketentuan di atas, pemerintah daerah tentunya akan dapat merumuskan kebijakan dalam menentukan jenis pajak dan retribusi daerah. Dalam merumuskan pajak dan retribusi daerah, pemerintah daerah perlu mempertimbangkan beberapa syarat pungutan pajak dan retribusi sebagaimana dikemukakan **Musgrave (1993)** yang dikutip oleh **Abdul Halim**

(2004:132) adalah sebagai berikut:

- 1) Syarat Keadilan, pungutan harus sesuai dengan tujuan hukum yaitu mencapai keadilan dan pelaksanaan pemungutannya harus adil;
- 2) Syarat yuridis, pemungutan didasarkan pada undang-undang untuk menyatakan keadilan bagi Negara maupun warganya;
- 3) Syarat ekonomis, pemungutan tidak sampai mengganggu perekonomian sehingga tidak menimbulkan kelesuan perekonomian masyarakat;
- 4) Syarat financial, pemungutan harus efisien dan didasarkan pada fungsi budgeter dalam artian biaya pungutan pajak harus ditekan sehingga lebih rendah dari hasil pemungutan;
- 5) Syarat administrative, system pungutan harus sederhana sehingga akan memudahkan masyarakat dalam memenuhi kuwajibannya.

Disamping syarat-syarat sebagaimana tersebut diatas, **Pratikno (2005)** juga memberikan beberapa acuan bagi pemerintah daerah dalam merumuskan pajak dan retribusi daerah, antara lain: kebijakan pengenaan pajak dan retribusi harus mampu memfasilitasi serta memacu pertumbuhan ekonomi; dapat menjamin pemerataan pembangunan; dapat menjamin sustainabilitas pembangunan dan pelayanan masyarakat; dan mampu memberdayakan masyarakat.

Dengan demikian, sampai saat ini tingkat ketergantungan pemerintah daerah masih tinggi oleh karena kontribusi penerimaan dari pendapatan asli daerah relative kecil. Untuk itu pemerintah daerah perlu berupaya untuk meningkatkan PAD yang sering dijadikan ukuran kemampuan daerah dalam menyelenggarakan otonomi dimana salah satu sumber penerimaan PAD yang

dominan adalah retribusi daerah. Retribusi daerah yang terdiri dari: retribusi jasa umum, retribusi jasa usaha, dan retribusi perijinan tertentu seyogyanya dikelola dengan baik oleh pemerintah daerah sebagaimana peraturan yang berlaku dan sesuai dengan potensi daerah masing-masing. Disamping itu, dalam merumuskan jenis retribusi daerah perlu kiranya mengacu dan mempertimbangkan pada beberapa syarat dan ketentuan pungutan retribusi sebagaimana disampaikan oleh Musgrave (1993) dan Pratikno (2005) serta ciri-ciri pokok retribusi daerah yang disampaikan oleh Riwu Kaho (2001). Dengan ketentuan dimaksud tentunya sangat diharapkan kontribusi retribusi daerah terhadap pendapatan asli daerah akan meningkat.

C. 2. Faktor Penyebab Rendahnya Penerimaan Retribusi Daerah

Rendahnya penerimaan pajak daerah dan retribusi daerah sebagaimana dikemukakan oleh **Machfud Sidik (1998:33)** adalah karena masih belum tergalinya potensi pajak atau retribusi yang disebabkan oleh lemahnya system hukum, lemahnya aparaturnya yang menangani pajak atau retribusi daerah serta rendahnya kesadaran masyarakat wajib pajak atau retribusi itu sendiri.

Sementara itu **Mardiasmo dan Ahcmad Maklatih (2003)** menyebutkan bahwa rendahnya penggalan pendapatan asli daerah termasuk diantaranya pajak daerah dan retribusi daerah sebagai sumber pokok penerimaan PAD disebabkan karena:

- 1) Sosialisasi tentang pajak/retribusi kepada wajib pajak/retribusi daerah masih kurang.
- 2) Sistem dan prosedur koreksi yang lemah yang ditunjukkan oleh daya paksa

yang rendah sehingga masyarakat dalam hal ini wajib pajak/retribusi tidak berisiko jika tidak membayar.

- 3) Estimasi pajak/retribusi yang lebih rendah dari potensi ril karena pemerintah kurang memperhatikan kemampuan ekonomi dari suatu alat yang menjadi obyek PAD.

Terkait dengan dengan berbagai faktor penyebab rendahnya penerimaan retribusi daerah yang secara tidak langsung mengakibatkan rendahnya pendapatan asli daerah, **Mardiasmo (2002:145-146)** mengemukakan bahwa rendahnya kemandirian daerah dalam hal keuangan atau pendanaan, antara lain disebabkan oleh ketidakcukupan sumber daya financial, minimnya jumlah pegawai yang memiliki ketrampilan dan rendahnya produktivitas pegawai, system dan prosedur pengendalian majemen yang tidak memadai, inefisiensi, infrastruktur yang kurang memadai, lemahnya perangkat hukum, political will yang rendah, adanya benturan budaya (sara), KKN serta lemahnya akuntabilitas public.

Sedangkan **Abdul Halim (2004:146)** mengemukakan bahwa dalam pengelolaan retribusi daerah sering dijumpai hambatan dari berbagai pihak baik hambatan internal maupun hambatan yang bersifat eksternal. Adapun hambatan-hambatan dimaksud adalah sebagai berikut:

- 1) Hambatan yang bersifat *internal*, hambatan ini bersumber dari dalam organisasi pemerintah daerah yang disebabkan oleh perkembangan intelektual dan moral aparat pengelola pajak daerah, serta kurangnya koordinasi antara unit pengelola retribusi dengan unit-unit terkait.
- 2) Hambatan yang bersifat *eksternal*, hambatan ini disebabkan oleh hal-hal

antara lain sebagai berikut: rendahnya pendapatan perkapita masyarakat, adanya perkembangan intelektual dan moral masyarakat untuk membayar pajak daerah, serta adanya usaha meringankan beban retribusi diluar ketentuan peraturan yang berlaku.

Berdasarkan uraian dari berbagai teori sebagaimana tersebut di atas dan kenyataan yang ada di lapangan, dapat disampaikan bahwa rendahnya penerimaan retribusi disebabkan oleh karena adanya hambatan internal organisasi maupun hambatan eksternal dari luar organisasi sehingga kinerja organisasi menurun. Dengan demikian organisasi pemerintah yaitu instansi pemungut retribusi di daerah perlu untuk meningkatkan kinerjanya dalam melaksanakan tugasnya agar penerimaan retribusi dapat optimal dalam hal ini sesuai dengan potensi yang ada.

Hambatan internal yang berasal dari dalam organisasi dimaksud, sesuai uraian di atas antara lain meliputi:

- 1) Potensi retribusi daerah sebagaimana diamanatkan dalam Undang-Undang belum semuanya dapat dilaksanakan ataupun tergali. Hal ini disebabkan karena kurang efektifnya organisasi, produktivitas pegawai relative rendah, sosialisasi kepada masyarakat masih kurang, dan lemahnya koordinasi dengan instansi terkait;
- 2) Penegakan supremasi hukum yang kurang tegas terhadap pelanggaran diluar ketentuan peraturan yang berlaku sehingga menyebabkan lemahnya akuntabilitas public;
- 3) Prosedur dan system pengendalian yang belum memadai sehingga menyebabkan inefisiensi pengelolaan retribusi di daerah;

4) **Sarana dan prasarana serta pelayanan jasa yang belum memadai sehingga** menimbulkan keengganan masyarakat untuk memenuhi kuwajibannya dalam membayar retribusi daerah.

Sedangkan hambatan eksternal organisasi secara umum disebabkan adanya perkembangan intelektual dan moral masyarakat, masih rendahnya pendapatan perkapita masyarakat, dan adanya indikasi kebocoran retribusi di lapangan serta kurangnya kesadaran dari wajib retribusi untuk membayar kuwajibannya mengingat kurang tegasnya sanksi yang diberikan.

Dengan memperhatikan hambatan-hambatan yang ada baik hambatan internal maupun eksternal yang berasal dari luar organisasi, maka suatu organisasi tentu saja dituntut untuk dapat mengenali atau mengetahui hambatan-hambatan yang dihadapi dalam rangka mencari faktor utama penyebab rendahnya penerimaan retribusi daerah. Untuk dapat mengenali hambatan-hambatan yang dihadapi suatu organisasi, dapat dilakukan dengan cara mengidentifikasi hambatan internal maupun eksternal yang berasal dari luar organisasi dimaksud. Dalam mengidentifikasi hambatan internal maupun eksternal organisasi dapat dilakukan sesuai dengan konsep manajemen strategis sebagaimana direkomendasikan oleh Bryson (2005).

D. Konsep Manajemen Strategis

Manajemen strategis pada mulanya hanya diterapkan pada organisasi swasta dalam menghadapi tantangan dan tuntutan perubahan lingkungan yang memberikan pengaruh langsung bagi eksistensi organisasi. Dalam

perkembangannya, manajemen strategis kemudian dapat diterapkan pada organisasi publik dan organisasi nonpropit.

Sebagaimana dikemukakan **John M. Bryson** yang dikutip oleh **J. Salusu (1996:39)** bahwa dengan perbedaan-perbedaan dan karakteristik yang unik dari organisasi pemerintahan dan non profit itulah, sekaligus mendemonstrasikan kebutuhan yang semakin besar terhadap pemanfaatan manajemen dan perencanaan strategis bagi kedua organisasi itu. Perencanaan strategis dapat menolong pemerintah, organisasi-organisasi kemasyarakatan, organisasi-organisasi non profit, dan badan-badan pemerintahan lainnya untuk menangani perubahan yang mengagetkan seperti dialami banyak negara pada tahun belakang ini.

Dalam modul kuliah manajemen strategis, **Yeremias T. Keban (2006)** menjelaskan bahwa ada beberapa ahli yang memberikan definisi mengenai manajemen strategis, antara lain:

1. Manajemen strategis sebagaimana disampaikan oleh **Hoffer (1978)**, adalah suatu proses kesepakatan yang mendasar dalam pembaharuan dan pertumbuhan organisasi, dengan mengembangkan strategi, struktur, dan sistem yang dibutuhkan untuk mencapai pembaharuan dan perkembangan yang nyata, dengan jalan melakukan pengaturan dan proses implementasi.
2. **Certo dan Peter (1990)** mengemukakan bahwa manajemen strategis adalah kegiatan yang terus menerus atau berkesinambungan, serangkaian langkah yang berulang dan tidak berhenti guna menjaga organisasi secara keseluruhan sehingga dapat menyesuaikan dengan lingkungan yang ada.

3. Sedangkan **Halachmi (2003)** mengemukakan bahwa manajemen strategis adalah usaha untuk memperkuat atau memperkaya organisasi dengan mengambil manfaat atau keuntungan dari kondisi internal maupun eksternal organisasi melalui proses implementasi strategis yang terintegrasi dengan tujuan organisasi, kebijakan dan tindakan sekuen.

Berdasarkan pendapat di atas, manajemen strategis merupakan suatu proses pembaharuan organisasi berupa pengaturan dan implementasi strategi yang dilakukan secara sistematis dan berkesinambungan dengan memanfaatkan kondisi internal dan eksternal organisasi untuk menuju kepada kondisi yang lebih baik lagi di masa depan sehingga organisasi dapat menyesuaikan dengan lingkungan yang ada.

Dalam memahami konsep manajemen strategis ini seringkali akan dihadapkan pada konsep lainnya yaitu perencanaan strategis yang secara substantive memiliki persamaan sebagai suatu cara untuk membantu mengendalikan organisasi secara efektif dan efisien dalam mencapai misi, tujuan dan sasarannya. Sebagaimana dikemukakan oleh **J. Salusu (2006:501)**, perencanaan strategis merupakan suatu proses yang dapat digunakan oleh para pemimpin pemerintahan untuk membayangkan, memvisualisasikan masa depan organisasi pemerintahannya, mengembangkan prosedur operasionalisasi, serta pengendalian sehingga secara gemilang mampu mencapai masa depan yang diinginkan. Sedangkan **John M. Bryson (1999:24)** mendefinisikan bahwa perencanaan strategis adalah salah satu cara untuk membantu organisasi dan komunitas mengatasi lingkungan mereka yang berubah.

Adapun beberapa manfaat yang dapat diperoleh dengan mengimplementasikan manajemen strategik bagi organisasi publik menurut **Yoo dan Digman (1987)** dalam **J. Salusu (1996:498)**, adalah:

- 1) manajemen strategik mampu memberikan petunjuk bagaimana mengantisipasi masalah-masalah dan peluang-peluang di masa yang akan datang,
- 2) memungkinkan para karyawan memahami tujuan dan sasaran organisasi secara jelas sehingga para karyawan mengetahui arah perjalanan organisasinya,
- 3) meningkatkan kepuasan dan motivasi karyawan,
- 4) menyediakan informasi kepada para pengambil keputusan tepat pada waktunya,
- 5) mempercepat pengambilan keputusan yang bermutu, dan
- 6) bisa menghemat biaya.

Manajemen strategis atau perencanaan strategis merupakan suatu proses yang terdiri atas delapan tahapan. Sebagaimana dikemukakan **John M. Bryson (1999:55)** bahwa manajemen strategis dalam proses implementasinya terdiri atas tahapan berikut ini :

- 1) Memprakarsai dan menyepakati suatu proses perencanaan strategis
- 2) Mengidentifikasi mandat organisasi
- 3) Memperjelas misi dan nilai-nilai organisasi
- 4) Menilai lingkungan eksternal: peluang dan ancaman
- 5) Menilai lingkungan Internal: kekuatan dan kelemahan
- 6) Mengidentifikasi isu strategis yang dihadapi organisasi

7) Merumuskan strategi untuk mengelola isu-isu

8) Menciptakan visi organisasi yang efektif bagi masa depan.

Mengingat keterbatasan kemampuan penulis, maka dalam tulisan ini penulis hanya akan mengidentifikasi beberapa hal yaitu:

1. Mengidentifikasi misi dan mandat organisasi

Setiap organisasi harus memiliki misi, bahkan itulah yang dibuat pertama kali. Misi sebagaimana disebutkan dalam Undang-Undang Nomor 25 Tahun 2004 tentang Sistem Perencanaan Pembangunan Nasional, adalah rumusan umum mengenai upaya-upaya yang akan dilaksanakan untuk mewujudkan visi. Misi merupakan justifikasi tentang kehadiran suatu lembaga (untuk apa suatu organisasi atau lembaga didirikan), mengapa lembaga tersebut mengerjakan apa yang dikerjakan.

Sedangkan mandat organisasi menurut **Yeremias I. Keban (2006)**, adalah apa yang harus dilakukan yang menjadi dasar hukum dari tugas dan tanggung jawab organisasi. Sementara itu, **John M. Bryson (1999:110-111)** mengemukakan bahwa terdapat dua manfaat potensialnya dari adanya mandat, yaitu *pertama*, kejelasan mengenai apa yang dimandatkan akan meningkatkan kemungkinan bahwa itu akan benar-benar dijalankan, *kedua*, kemungkinan untuk mengembangkan misi yang tidak terbatas pada mandat yang telah ada.

Dalam melakukan identifikasi misi dan mandat untuk organisasi Rumah Potong Hewan Kabupaten Klaten mengacu pada Peraturan Daerah Kabupaten Klaten Nomor 28 tentang Pembentukan Organisasi Lembaga

Teknis Daerah Kabupaten Klaten. Dalam Perda tersebut akan nampak jelas mengenai tugas pokok dan fungsi dari Rumah Potong Hewan Kabupaten Klaten.

2. Mengidentifikasi lingkungan eksternal

Tahap ini dilakukan untuk menganalisis lingkungan eksternal dalam rangka mengidentifikasi peluang dan ancaman yang dihadapi oleh organisasi. **J. Salusu (1996:291)** memberikan pengertian bahwa peluang adalah faktor eksternal yang membantu organisasi mencapai bahkan bisa melampaui batas pencapaian sasarannya; sedangkan ancaman adalah faktor eksternal yang menyebabkan organisasi tidak dapat mencapai sasarannya.

Menurut **John M. Bryson (1999:142)**, ada tiga kategori yang mungkin dipantau dalam tahap ini, yaitu : 1) kekuatan dan kecenderungan; 2) klien dan atau publik; 3) para pesaing dan mitra. Kekuatan dan kecenderungan biasanya dibagi menjadi empat kategori: politik, ekonomi, teknologi, dan sosial atau disingkat PETs. (organisasi bisa memilih untuk menambah kategori).

1) Kekuatan dan Kecenderungan

Selain yang telah disebutkan di atas untuk kategori ini ada penambahan aspek pembahasan yaitu aspek geografis. Lebih lanjut pembahasan untuk masing-masing aspek sebagai berikut:

a) Aspek politik, merupakan salah satu faktor lingkungan eksternal yang perlu diperhatikan karena kehidupan berbagai jenis organisasi

dalam masyarakat sangat dipengaruhi oleh situasi politik. Menurut **Endi Rukmo (1986:52)**, istilah politik sebagaimana sering digunakan sinonim dengan kata pemerintahan yang meliputi organisasi, konstitusi, lembaga, pemilihan, dan aspek-aspek pemerintahan lainnya. Jadi kebijakan pemerintahan merupakan suatu subdivisi politik, seperti halnya administrasi. Oleh karena itu kebijakan pemerintah berurusan dengan tujuan, keputusan, dan pelaksanaan dalam bidang khusus.

Berdasarkan pendapat di atas maka analisis lingkungan eksternal dari aspek politik menyangkut perkembangan kebijakan perundangan mengenai keuangan daerah, khususnya pajak dan retribusi daerah maupun pergantian pucuk pimpinan organisasi yang dapat mempengaruhi tercapainya tujuan organisasi.

b) Aspek ekonomi, dalam menentukan strategi yang akan dipilih, aspek ini harus dipertimbangkan sebab tidak ada satu pun organisasi yang dapat menghindar dari situasi perekonomian sebagaimana dikemukakan oleh **Sondang P. Siagian (1985:115)** bahwa suatu pemerintahan dalam menyelenggarakan kegiatannya, baik bersifat rutin dan pembangunan selalu memperhatikan faktor ekonomi sebagai faktor lingkungan karena untuk menyelenggarakannya memerlukan dana yang besar sehingga selalu diusahakan agar penerimaannya selalu meningkat.

Dari pendapat di atas, aspek ekonomi dilihat sebagai kemampuan pemerintah untuk meningkatkan penerimaannya agar mampu membiayai pelaksanaan tugas rutin dan pembangunan. Peningkatan

penerimaan pemerintah akan sangat dipengaruhi oleh ketersediaan berbagai sumber daya daerah.

Kondisi ekonomi yang terus meningkat membutuhkan stabilitas ekonomi yang mantap dalam memberikan kesempatan yang lebih baik dalam mencapai tujuan-tujuan pembangunan. **Koesoemahatmadja (1979:59)** mengemukakan bahwa aspek ekonomi yang perlu diberi perhatian dalam proses pembangunan adalah stabilitas ekonomi yang mantap. Gejolak ekonomi yang besar paling sedikit kurang memungkinkan bagi perencanaan dan pembangunan yang baik.

Berdasarkan pendapat di atas maka analisis lingkungan eksternal dari aspek ekonomi meliputi stabilitas perekonomian yang tercermin dari fluktuasi Indeks Harga Konsumen dan memperhatikan juga kondisi perekonomian masyarakat sebagai pembayar pajak dan retribusi yang terlihat dari perkembangan Produk Domestik Regional Brutto Daerah serta pendapatan perkapita masyarakat.

c) Aspek teknologi, perkembangan teknologi yang sangat maju sudah barang tentu berkaitan langsung dengan perkembangan ilmu pengetahuan yang sangat maju pula. **Wahyudi Kumoroatomo dan M. Agus Subando (2001:112)** mengemukakan bahwa teknologi dapat diartikan sebagai tindakan yang dilakukan oleh orang terhadap objek dengan atau tanpa alat bantuan perkakas atau alat mekanis, untuk mengadakan perubahan tertentu dalam objek tersebut. Secara luas teknologi juga bisa berarti penerapan pengetahuan untuk melaksanakan pekerjaan.

Berdasarkan pendapat di atas maka hal yang paling penting dalam analisis lingkungan eksternal dari aspek teknologi adalah kemampuan dalam mengadopsi dan mendayagunakan setiap perkembangan ilmu pengetahuan dan teknologi yang ada saat ini.

d) Aspek sosial dan budaya, dalam lingkungan masyarakat selalu terdapat nilai-nilai sosial dan budaya yang mengatur kehidupan organisasi. Nilai-nilai sosial dan budaya yang terdapat dalam masyarakat dapat dibagi menjadi dua sebagaimana dikemukakan **Koesoemahatmadja (1979:61)**, yaitu : pertama, nilai-nilai sosial dan budaya yang bersifat positif, yang perlu dikembangkan karena dapat menjadi faktor pendorong dan perangsang dalam proses pembangunan nasional: kedua, nilai-nilai sosial dan budaya yang bersifat negatif, yang apabila dibiarkan menjadi faktor penghalang atau penghambat dalam proses pembangunan.

Berdasarkan pendapat di atas, harus tumbuh kemampuan untuk mengenali nilai-nilai sosial dan budaya mana yang perlu dikembangkan agar menjadi faktor pendorong sehingga proses pelayanan masyarakat dapat berjalan lebih baik dan lebih lancar dan nilai-nilai sosial dan budaya mana yang bersifat negatif dan karenanya harus diganti dengan nilai-nilai yang positif sehingga hambatan di bidang sosial budaya dapat dienyapkan.

Berdasarkan pendapat di atas maka analisis lingkungan eksternal dari aspek sosial dan budaya menyangkut kemampuan untuk mengenali kondisi atau nilai-nilai sosial yang tumbuh dan berkembang dalam

masyarakat agar mampu melandasi kesadaran masyarakat dalam membayar retribusi daerah.

e) Aspek geografis, aspek ini juga perlu diperhatikan dalam menentukan strategi yang dipilih nantinya. Aspek geografis dalam analisis lingkungan eksternal disini meliputi potensi geografis dan fasilitas infrastruktur yang telah diusahakan daerah.

2) Klien dan Publik

Selanjutnya selain memantau kecenderungan atau kekuatan PETs dari faktor lingkungan eksternal, juga perlu untuk memantau kelompok stakeholder yang beragam termasuk dalam klien atau pelanggan. **John M. Bryson (1999:60)**, mengemukakan bahwa stakeholder didefinisikan sebagai orang, kelompok, atau organisasi apapun yang dapat melakukan klaim atas perhatian, sumberdaya atau hasil (*output*) organisasi, atau dipengaruhi oleh hasil itu.

Memahami stakeholder sebagai orang, kelompok, atau organisasi apapun yang dapat mempengaruhi dan dipengaruhi, maka analisis terhadap lingkungan eksternal dari kategori stakeholder diarahkan pada sektor swasta, dinas terkait dalam jajaran pemerintah daerah dan lembaga-lembaga swadaya masyarakat.

3) Pesaing

Aspek kompetitor dalam hal ini pesaing yang mungkin muncul bila sumber daya yang ada dalam organisasi terbatas . Pesaing disini dapat berupa organisasi publik yang lain ataupun pihak swasta.

3. Mengidentifikasi lingkungan internal

Analisis terhadap lingkungan internal dilakukan untuk mengidentifikasi kekuatan dan kelemahan yang dihadapi oleh organisasi. **J. Salusu (1996:291)**, mengemukakan bahwa kekuatan adalah situasi atau kemampuan internal yang bersifat positif, yang memungkinkan organisasi memiliki keuntungan strategis dalam mencapai sasarnya; kelemahan adalah situasi atau ketidakmampuan internal yang mengakibatkan organisasi tidak dapat mencapai sasarnya.

Dalam melakukan analisis terhadap lingkungan internal **John M. Bryson (1999:63)** mengemukakan bahwa organisasi dapat memantau sumber daya (*input*), strategi sekarang (*proses*), dan kinerja (*output*). Analisis terhadap lingkungan internal diarahkan pada aspek sumberdaya manusia, anggaran, sarana dan prasarana, informasi, serta budaya organisasi; aspek strategi sekarang meliputi mekanisme dan prosedur kerja organisasi; aspek kinerja menyangkut hasil kerja organisasi yang meliputi indikator responsivitas, produktivitas, responsibilitas, dan akuntabilitas.

1) Sumber Daya (*input*)

a) Aspek sumberdaya manusia, menurut **J. Salusu (1996)** dalam **Nogi S. Tangkilisan (2005:10)** adalah suatu cara untuk mengendalikan sumber daya manusia dalam suatu organisasi atau institusi secara efektif dan efisien, serta mencakup keseluruhan aktivitas dan implementasi untuk mencapai tujuan dan sasaran organisasi yang dimaksud. Dengan

demikian sumberdaya manusia merupakan kunci bagi kelangsungan aktivitas kegiatan organisasi dalam mencapai tujuan organisasi itu sendiri.

Kualitas sumber daya manusia dapat diukur dengan melihat tingkat pendidikan dan ketrampilan yang dimiliki oleh seluruh anggota organisasi yang ada.

b) Aspek anggaran, faktor sumber dana penting dalam setiap kegiatan organisasi, karena hampir tidak ada kegiatan pemerintahan yang tidak membutuhkan biaya. Makin besar jumlah uang yang tersedia, makin banyak pula kemungkinan kegiatan atau pekerjaan yang dapat dilaksanakan. Demikian juga semakin baik pengelolaannya semakin berdaya guna pemakaian uang tersebut.

Kedudukan faktor keuangan dalam penyelenggaraan suatu pemerintahan sangat penting sekali. Sebagaimana ditegaskan oleh **S. Pamudji** dalam **J. Riwu Kaho, (2001:125)** bahwa Pemerintah Daerah tidak akan dapat melaksanakan fungsinya dengan efektif dan efisien tanpa biaya yang cukup untuk memberikan pelayanan pembangunan. Sehingga sangat sulit suatu organisasi melakukan aktivitas dan berkembang tanpa dukungan anggaran yang memadai.

Dari uraian di atas dapat disampaikan bahwa titik berat permasalahan dari aspek anggaran adalah bagaimana dukungan Pemerintah Daerah dalam membiayai organisasi RPH Kabupaten Klaten dalam melaksanakan tugasnya memungut retribusi.

c) Aspek sarana dan prasarana, pembahasan dalam aspek ini

meliputi semua peralatan dan fasilitas pendukung termasuk didalamnya termasuk penerapan teknologi informasi yang dipergunakan organisasi dalam menunjang semua kegiatan yang dilakukan organisasi dalam mencapai tujuannya.

d) Aspek budaya organisasi, budaya organisasi merupakan nilai-nilai yang menjadi pegangan sumber daya manusia atau semua komponen organisasi dalam menjalankan kuwajibannya dan juga perilakunya di dalam suatu organisasi. Budaya organisasi ini sangat diperlukan untuk memecahkan masalah terhadap penyesuaian faktor eksternal dan integrasi faktor internal sehingga sesuai dengan yang dianut dan diinginkan organisasi.

2) Aspek Strategi

Aspek strategi meliputi mekanisme dan prosedur kerja organisasi serta pola hubungan yang dilakukan organisasi baik dalam lingkungan internal organisasi maupun eksternal organisasi dalam kaitannya dengan institusi lain yang berhubungan dengan pelaksanaan tugas yang mendukung pencapaian tujuan organisasi.

3) Aspek Kinerja

Menurut **Perry dan Lenvine dkk** dalam **Agus Dwiyanto (1995)**, aspek kinerja menyangkut hasil kerja organisasi yang dapat diukur dengan indikator: responsivitas, produktivitas, responsibilitas, dan akuntabilitas.

a) Responsivitas, kemampuan organisasi dalam mengenali keinginan pelanggan, menyusun agenda dan prioritas kegiatan pelayanan serta pengembangan program-program yang sesuai dengan aspirasi pelanggan. Dengan demikian dapat disampaikan bahwa responsivitas merupakan keselaran antara program dan kegiatan organisasi dengan aspirasi pelanggan.

b) Produktivitas, indicator pengukuran produktivitas disini mencakup 2 kriteria, yaitu: pertama, Efisiensi dapat diukur dengan rasio antara *output*/keluaran dan *input*/masukan. Semakin besar output yang dihasilkan dibandingkan dengan pengeluaran yang dilakukan, maka semakin efisien suatu organisasi dalam penyelenggaraan pelayanan public. Kedua, Efektivitas adalah ukuran berhasil tidaknya pencapaian tujuan suatu organisasi. Apabila suatu organisasi berhasil mencapai target, sasaran, dan dapat melaksanakan misinya maka organisasi tersebut telah berjalan dengan efektif. Hal terpenting yang perlu dicatat adalah bahwa efektivitas tidak menyatakan berapa besar pengeluaran yang telah dikeluarkan untuk mencapai tujuan tersebut.

Dengan melihat uraian diatas dapat disampaikan bahwa penilaian produktivitas disini dapat dilihat dari seberapa besar organisasi tersebut menggunakan sumber daya yang ada dengan hasil yang diperoleh organisasi dalam mengemban tupoksinya.

c) Responsibilitas, responsibilitas menjelaskan bahwa apakah pelaksanaan kegiatan-kegiatan organisasi telah dilakukan sesuai dengan prinsip-prinsip administrasi yang benar atau kebijakan organisasi itu sendiri.

Penilaian yang dilakukan adalah dengan mencocokkan pelaksanaan kegiatan dan program dengan ketentuan-ketentuan prosedur administrasi di dalam organisasi.

d) Akuntabilitas, akuntabilitas menunjukkan tingkat kesesuaian dalam penyelenggaraan pelayanan dengan ukuran-ukuran yang ada dan dimiliki oleh stakeholders, yang meliputi nilai dan norma yang berkembang dalam masyarakat.

4. Mengidentifikasi isu strategis

Mengidentifikasi isu strategis merupakan langkah yang paling menentukan atau merupakan jantung bagi proses manajemen strategis, mengingat tujuan langkah ini adalah untuk mengidentifikasi pilihan kebijakan pokok yang dihadapi oleh organisasi (John M. Bryson, 161).

Demikian juga disampaikan oleh Agus Dwiyanto (2000), bahwa tahapan yang paling krusial dari proses manajemen strategis adalah indentifikasi isu-isu strategis karena indentifikasi isu strategis merupakan *basic policy question*, isu strategis adalah suatu kondisi yang membutuhkan tanggapan organisasi melalui penetapan suatu kebijakan yang harus diambil agar mampu berkembang kearah yang lebih baik di masa depan. Ditegaskan perhatian hanya terpusat pada isu strategis bukan program sebab jika salah menetapkan isu strategis maka segala kebijakan, program dan strategi akan salah.

Berdasarkan pendapat di atas, maka indentifikasi isu strategis memiliki peranan penting dalam proses pengambilan kebijakan untuk menetapkan

strategi mana yang tepat agar misi dan visi organisasi dapat diwujudkan.

Menurut **Yeremis T. Keban (2006)**, dalam menentukan isu-isu strategis dilaksanakan dalam 2 tahapan, yaitu: 1) melakukan analisis SWOT, untuk mendapatkan daftar isu strategis yang dihadapi organisasi dan 2) melakukan test litmus, untuk menyusun isu-isu strategis berdasarkan urutan prioritas atau ukuran strategisnya sebuah isu.

5. Merumuskan strategi

Istilah strategi berasal dari bahasa Yunani yaitu *Strategos*, yang berarti cara untuk memenangkan pertempuran. Istilah ini pada mulanya banyak dipergunakan oleh kalangan militer dan seringkali istilah strategi disamakan dengan taktik, padahal ada perbedaan mendasar antara strategi dan taktik sebagaimana dikemukakan oleh **Agustinus Sri Wahyudi (1996:16)** strategi adalah untuk memutuskan apa yang harus dikerjakan dan taktik memutuskan bagaimana untuk mengerjakan sesuatu. Dalam perkembangan selanjutnya banyak ahli yang mengemukakan pendapatnya mengenai strategi.

Menurut **Mintzberg** sebagaimana disampaikan oleh **Yeremias T. Keban (2006)** bahwa strategi merupakan respon secara terus menerus yang mampu beradaptasi terhadap peluang dan ancaman eksternal serta kekuatan dan kelemahan internal yang dapat mempengaruhi organisasi.

Ahli lain yaitu **John M. Bryson (1999:210)** mengemukakan bahwa strategi merupakan suatu pola tujuan, kebijakan, program, tindakan, keputusan, atau alokasi sumber daya yang mendefinisikan organisasi itu, apa yang dikerjakan organisasi, dan mengapa organisasi mengerjakan hal tersebut.

Dengan memperhatikan pendapat-pendapat para ahli maka strategi dapat disusun berdasarkan potensi dan kebutuhan organisasi dengan mempertimbangkan tujuan, sasaran organisasi, serta dengan tetap mengakomodasi berbagai kepentingan melalui kerjasama dengan berbagai pihak terkait. Sehingga dapat dirumuskan beberapa pengertian strategi sebagai berikut:

1. Strategi adalah seni, pendekatan, pola kegiatan yang terencana dalam mencapai tujuan organisasi;
2. Strategi adalah tindakan yang dilakukan secara terus-menerus, incremental, dan adaptif terhadap perubahan lingkungan internal dan eksternal organisasi yang dapat mempengaruhi organisasi untuk maju dimasa depan.

Untuk dapat diimplementasikan secara efektif, menurut **John M. Bryson (2005:69)** suatu strategi harus memenuhi beberapa criteria, antara lain: 1) secara teknis harus dapat dioperasionalkan; 2) secara politis harus dapat diterima oleh para stake holder; dan 3) harus menjadi etika, moral, hukum organisasi serta dipertentangkan dengan isu strategis yang mesti diselesaikan.

Menurut **Porter** dalam **Agustinus Sri Wahyudi (1996:99)**, bahwa dalam merumuskan strategi ada 4 (empat) elemen yang harus diperhatikan, yaitu: 1) identifikasi masalah-masalah strategis yang dihadapi organisasi; 2) pengembangan alternative-alternatif strategi yang ada dengan mempertimbangkan strategi generic dan variasinya; 3) evaluasi dari setiap alternative; dan penentuan strategi terbaik dari berbagai alternatif yang ada.

Dengan demikian dapat ditarik kesimpulan bahwa strategi sangat diperlukan oleh setiap organisasi untuk tetap survive dan strategi dilaksanakan



UNIVERSITAS
GADJAH MADA

Strategi optimalisasi pengolahan retribusi pelayanan rumah potong hewan (RPH) di Kabupaten Klaten

WIDODO, G.S Wahyu, Prof. Dr. Warsito Utomo

Universitas Gadjah Mada, 2008 | Diunduh dari <http://etd.repository.ugm.ac.id/>

secara terus menerus sebagai suatu tindakan adaptif terhadap lingkungan internal dan lingkungan eksternal untuk mendapatkan hasil yang optimal dalam mencapai tujuan dan sasaran organisasi. Dalam merumuskan strategi bagi suatu organisasi perlu memperhatikan beberapa elemen dan beberapa criteria sebagaimana telah disebutkan di atas agar strategi yang telah dirumuskan dapat dilaksanakan secara efektif.

BAB III

METODOLOGI PENELITIAN

A. Jenis Penelitian

Jenis penelitian yang dilakukan penulis adalah penelitian deskriptif dengan menggunakan pendekatan kualitatif. Sementara itu, pendekatan kualitatif dipergunakan mengingat pada jenis data yang dipergunakan, obyek penelitian, instrument penelitian, dan proses penelitian dalam rangka menganalisis untuk mengetahui kekuatan, kelemahan, peluang, dan ancaman dalam pengelolaan retribusi Rumah Potong Hewan. Proses penelitian mengikuti proses induktif dimana proses pengambilan kesimpulan dari khusus ke umum.

Sementara itu penelitian deskriptif (*descriptive research*) menurut **Ronny Kountur (2005:105)** adalah jenis penelitian yang memberikan gambaran atau uraian atas suatu keadaan sejelas mungkin tanpa ada perlakuan (*treatment*) terhadap obyek yang diteliti. Lebih lanjut Ronny Kountur menjelaskan bahwa penelitian deskripsi dimaksudkan untuk meberikan gambaran (deskripsi) secara sistematis, faktual, dan akurat mengenai fakta-fakta, situasi, dan sifat-sifat populasi tertentu.

Dalam penelitian deskripsi ini peneliti mengembangkan beberapa konsep serta menghimpun fakta dan data-data namun tidak melakukan uji hipotesis. Dengan fakta-fakta dan data-data yang ada diharapkan akan diperoleh gambaran yang jelas mengenai beberapa alternative strategi sebagai dasar dalam merumuskan kebijakan dalam mengelola retribusi Rumah Potong Hewan (RPH).

B. Lokasi Penelitian

Lokasi penelitian ini dilakukan di wilayah Kabupaten Klaten pada UPTD RPH Kabupaten Klaten Dinas Pertanian dan Ketahanan Pangan Kabupaten Klaten. Peneliti tertarik untuk meneliti berbagai usaha yang dilaksanakan oleh UPTD RPH Dinas Pertanian dan Ketahanan Pangan Kabupaten Klaten dalam meningkatkan pendapatan dari pungutan retribusi Rumah Potong Hewan.

Oleh karena pos retribusi ini merupakan satu-satunya jenis retribusi di Kabupaten Klaten yang selama kurun waktu 5 (lima) tahun terakhir yaitu tahun 2001 s/d tahun 2005 belum dapat memenuhi target atau anggaran yang dikeluarkan bahkan selama kurun waktu 3 (tiga) tahun terakhir menunjukkan *trend* yang menurun. Disamping itu peneliti juga tertarik untuk meneliti potensi pos retribusi ini dan merumuskan beberapa alternative strategi yang diharapkan dalam meningkatkan penerimaan retribusi Rumah Potong Hewan sesuai potensi yang ada.

C. Teknik Pengumpulan Data

Teknik pengumpulan data dalam penelitian ini dilakukan dengan beberapa cara, antara lain:

1. Studi kepustakaan (*Library Research*)

Studi kepustakaan ini dilakukan dengan mempelajari berbagai literature, baik berupa: buku-buku, karangan ilmiah, serta laporan hasil penelitian yang berkaitan dengan permasalahan yang dibahas dalam penelitian ini. Studi kepustakaan dilakukan untuk mendapatkan teori yang

mendukung penelitian dan data-data sekunder yang dapat diambil dari dokumen-dokumen instansi terkait.

2. Wawancara (*interview*)

Menurut **Sukamdi, dkk. (2006:29)** wawancara dapat diartikan sebagai cara yang dapat dipergunakan untuk mendapatkan informasi (data) dari responden dengan cara bertanya langsung secara bertatap muka (*face to face*). Namun dalam perkembangannya tidak harus dilakukan secara berhadapan langsung, melainkan dapat saja dengan memanfaatkan sarana komunikasi lain, misalnya telepon atau internet.

Lebih lanjut **Sukamdi, dkk** mengemukakan bahwa wawancara merupakan proses komunikasi dan interaksi, terutama antara peneliti dan orang/kelompok yang diteliti (responden) dengan maksud untuk memperoleh keterangan dan pendapat secara lisan dari seseorang (yang lazim disebut sebagai *responden*) dengan berbicara langsung dengan orang tersebut. Dalam wawancara peneliti berpedoman kepada pertanyaan-pertanyaan wawancara (*interview guide*) yang telah disiapkan serta tidak menutup kemungkinan mengembangkan pertanyaan-pertanyaan baru (lampiran 14).

Wawancara dilakukan kepada pihak-pihak terkait dengan penerimaan pungutan retribusi RPH, antara lain: Kasubdin Pertanian dan Ketahanan Pangan (dalam hal ini Kasubag Perencanaan dan Pengawasan, Kepala Bagian Tata Usaha, Kasi Kesehatan Hewan dan Kesmavet Subdin Peternakan), Kepala UPTD RPH, masing-masing Kepala Rayon RPH, serta para petugas lapangan RPH dan para pelanggan pemakai layanan jasa RPH, masyarakat maupun civitas lembaga swadaya masyarakat (LSM) yang terlibat dalam kegiatan RPH Kabupaten Klaten.

3. Observasi.

Observasi dilakukan dengan cara mengkaitkan dua hal, yaitu: *informasi* (apa yang terjadi) dengan *konteks* (hal-hal yang berkaitan di sekitarnya) sebagai proses pencarian makna. Menurut **Nasution (1998:58)**, informasi yang terlepas dari konteksnya akan kehilangan makna yang berarti. Observasi ini menyangkut pula pengamatan aktivitas atau kondisi perilaku (*behavioral observation*) maupun pengamatan non perilaku (*non behavioral observation*).

Observasi dalam penelitian ini dilakukan dimaksudkan untuk melengkapi data-data yang diperlukan. Observasi dilakukan terhadap obyek penelitian di RPH yaitu dengan mengamati kegiatan pengelolaan pemungutan retribusi oleh para petugas RPH, terhadap para masyarakat dan pelanggan pemakai jasa RPH (pengusaha daging dan warung sate) dalam rangka menjaring aspirasi, di pasar-pasar (pasar hewan dan daging), dan beberapa aspek lingkungan strategis baik didalam RPH maupun di luar RPH (lampiran 14).

Dengan observasi ini diharapkan dapat mencatat peristiwa dalam situasi yang berkaitan dengan pengetahuan proposional maupun pengetahuan yang langsung diperoleh dari data, pelaksanaan kegiatan yang berkaitan dengan pengelolaan RPH; dan memahami situasi-situasi sulit yang berkembang dilapangan untuk dipergunakan sebagai *re-check* data yang ada serta pengembangan konsep dan analisis dalam penulisan tesis ini lebih akurat dalam menggambarkan situasi yang ditemui dilapangan dan solusi pemecahan masalahnya.

D. Sumber dan Jenis Data

Data yang digunakan untuk mendukung penulisan adalah data primer dan data sekunder:

1. Data Primer, yaitu data yang dikumpulkan sendiri oleh peneliti dari hasil wawancara langsung dengan jajaran pengelola RPH, dengan Kepala Badan/Kantor/Dinas terkait maupun pelanggan pemakai fasilitas jasa RPH serta data hasil observasi langsung peneliti di Rumah Pemotongan Hewan.
2. Data Sekunder, yaitu data yang diperoleh secara tidak langsung dari dokumen-dokumen resmi ataupun laporan tahunan berbagai pihak terkait, dalam hal ini sumber data dari Badan/Kantor/Dinas terkait yang meliputi: BAPEDA, Dinas Pendapatan Daerah, BPS, BPKD Kabupaten Klaten.

E. Analisis Data

Untuk menjawab rumusan masalah sebagaimana tersebut pada bab I, maka dilakukan analisa sebagai berikut:

1. Potensi Penerimaan Retribusi RPH Kabupaten Klaten

Perhitungan potensi penerimaan retribusi RPH di Kabupaten Klaten mengacu pada peraturan daerah yang berlaku, sehingga dalam penentuan target atau pengalokasian anggaran tidak semata-mata hanya berdasarkan pencapaian historis dari tahun-tahun sebelumnya.

2. Perumusan alternatif Strategi Optimalisasi Penerimaan Retribusi RPH Kabupaten Klaten

Perumusan strategi dilakukan dengan mengacu pada pendapat Bryson (2005) dengan melalui pentahapan sebagai berikut:

- (1) mengidentifikasi mandat dan misi organisasi;
- (2) mengidentifikasi lingkungan eksternal;
- (3) mengidentifikasi lingkungan internal;
- (4) mengidentifikasi isu strategis; serta
- (5) merumuskan strategi.

Dengan mempertegas mandat organisasi akan diketahui misi yang dilakukan, analisis lingkungan eksternal dilaksanakan untuk mengidentifikasi peluang dan ancaman yang dihadapi organisasi, serta analisis lingkungan internal dilaksanakan untuk mengidentifikasi kekuatan dan kelemahan organisasi. Sedangkan untuk mengidentifikasi isu strategis dilakukan dengan menggunakan analisa SWOT dan tes Litmus untuk mengetahui kestrategisan sebuah isu. Berdasarkan isu-isu strategis, selanjutnya dirumuskan beberapa alternative strategi yang efektif yaitu strategi yang dapat memaksimalkan peluang dan kekuatan serta dapat meminimalkan kelemahan dan ancaman.

Secara rinci, berbagai aspek yang akan dianalisis dalam penelitian ini adalah sebagai berikut:

- a. Visi, Misi, dan Mandat Organisasi, aspek yang dikaji meliputi: tupoksi organisasi dan landasan formal pembentukan organisasi RPH.
- b. Lingkungan Internal, aspek yang dikaji meliputi:
 - 1) Aspek Input, meliputi:

Sumber Daya Manusia (jumlah pegawai dan tingkat pendidikan atau skill); Sumber Daya Anggaran (belanja aparatur dan belanja modal); Sarana Prasarana RPH dan Teknologi (fasilitas dan peralatan di RPH,

kendaraan dinas, kelengkapan data, kemampuan organisasi mengadopsi teknologi); Budaya Organisasi (sikap mental dan inisiatif); Struktur Organisasi (pemahaman tupoksi).

- 2) Present Strategi, mengenai prosedur dan mekanisme kerja RPH.
- 3) Kinerja, meliputi: produktivitas (laju pertumbuhan retribusi RPH, kontribusi retribusi RPH terhadap PAD, efektivitas dan efisiensi retribusi); Responsifitas; Responsibilitas; dan Akuntabilitas.
- 4) Penegakan Hukum, yaitu mengenai berbagai peraturan RPH dan Implementasi pemberian sanksi terhadap WR.

c. Lingkungan Eksternal

Aspek yang dikaji meliputi:

- 1) *Trend* atau kecenderungan, meliputi:
Politik (Undang Nomor 32 Tahun 2004, Undang Nomor 33 Tahun 2004, Peran DPRD, dan Perkembangan Perda); Ekonomi (PDRB, Pendapatan Perkapita, Inflasi); Teknologi (Pengaruh Kemajuan Teknologi dan Akses Pelayanan); Sosial (Penduduk, pendidikan, kesehatan, kemiskinan, sistem nilai budaya masyarakat, dan hubungan antar golongan masyarakat); Kondisi Fisik Daerah.
- 2) Stakeholder (swasta, LSM, dan lembaga PT)
- 3) Kompetitor (lembaga lain sebagai competitor dalam pencapaian tujuan organisasi)

d. Isu Strategis

Dalam menentukan isu-isu strategis yang dihadapi organisasi dilaksanakan dalam 2 tahapan, yaitu: 1) melakukan analisis SWOT, untuk mendapatkan daftar isu strategis yang dihadapi organisasi dan 2)

melakukan test litmus, untuk menyusun isu-isu strategis berdasarkan urutan prioritas atau ukuran strategisnya sebuah isu.

1). Analisis SWOT

Model analisis SWOT yang diperkenalkan oleh **Keams (1992)** merupakan penggabungan dari beberapa model yang menampilkan matrik enam kotak, dua yang paling atas adalah kotak faktor eksternal, yaitu peluang dan ancaman/tantangan, sedangkan dua kotak sebelah kiri adalah kotak faktor internal, yaitu kekuatan dan kelemahan organisasi. Empat kotak lainnya, (A) *Comparative Advantage*, (B) *Mobilization*, (C) *Investment/Divestment*, dan (D) *Damage Control*, merupakan isu-isu strategis yang timbul sebagai hasil kontak antara faktor-faktor eksternal dan faktor internal (**J. Salusu, 1996:356**).

2) Test Litmus

Setelah isu strategis diidentifikasi maka proses berikutnya adalah menyusun isu-isu strategis berdasarkan skala prioritas yang menentukan tingkat kestrategisan sebuah isu. Salah satu test yang dapat digunakan adalah test litmus. Menurut **John M. Bryson (1999:182-183)**, bahwa isu yang benar-benar strategis adalah yang memiliki skor tinggi pada semua dimensi, sedangkan yang skor terendah adalah isu yang benar-benar operasional.

c. Perumusan Strategi

Strategi sangat diperlukan oleh setiap organisasi untuk tetap survive dan strategi dilaksanakan secara terus menerus sebagai suatu tindakan adaptif terhadap lingkungan internal dan lingkungan eksternal

Untuk mendapatkan hasil yang optimal dalam mencapai tujuan dan sasaran organisasi. Dalam merumuskan strategi bagi suatu organisasi perlu memperhatikan 4 elemen dan beberapa kriteria sebagaimana disebutkan di bawah ini agar strategi yang telah dirumuskan nantinya dapat dilaksanakan secara efektif.

Menurut **Porter** dalam **Agustinus Sri Wahyudi (1996:99)** bahwa dalam merumuskan strategi ada 4 (empat) elemen yang harus diperhatikan, yaitu:

- 1) identifikasi masalah-masalah strategis yang dihadapi organisasi;
- 2) pengembangan alternative-alternatif strategi yang ada dengan mempertimbangkan strategi generic dan variasinya;
- 3) evaluasi dari setiap alternative; dan
- 4) penentuan strategi terbaik dari berbagai alternatif yang ada.

Untuk dapat diimplementasikan secara efektif, menurut **John M. Bryson (2005:69)** suatu strategi harus memenuhi beberapa kriteria, antara lain:

- 1) secara teknis harus dapat dioperasionalkan;
- 2) secara politis harus dapat diterima oleh para stake holder; dan
- 3) harus menjadi etika, moral, hukum organisasi serta dipertentangkan dengan isu strategis yang mesti diselesaikan.

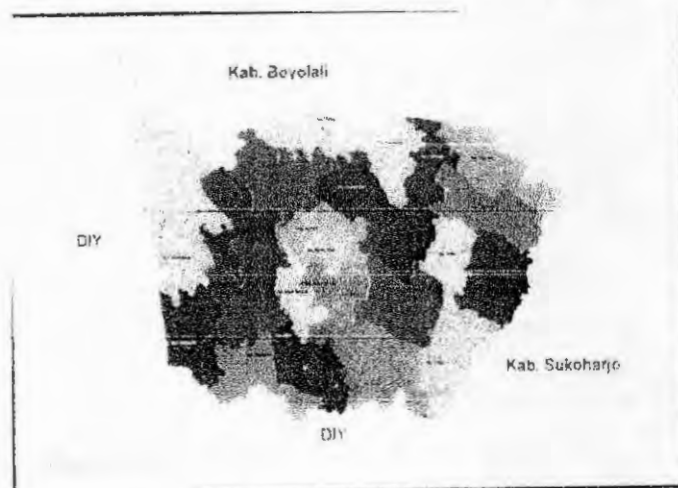
BAB IV

ANALISIS LINGKUNGAN STRATEGIS

A. Diskripsi Kabupaten Klaten

1. Kondisi Geografis Kabupaten Klaten

Kabupaten Klaten terletak pada jalur selatan antara Kota Surakarta dan Kota Yogyakarta, tepatnya terletak antara $110^{\circ}26'$ - $110^{\circ}47'$ (Bujur Timur) dan antara $7^{\circ}32'$ - $7^{\circ}48'$ (Lintang Selatan). Wilayah Kabupaten Klaten terbagi menjadi tiga dataran, yaitu: dataran lereng gunung Merapi (sebelah Utara), dataran gunung Kapur (sebelah Selatan), dan dataran rendah (meliputi seluruh wilayah kecamatan di Kabupaten Klaten, kecuali sebagian kecil wilayah yang merupakan dataran lereng gunung Merapi dan dataran gunung Kapur). Terlihat pada peta berikut ini.



Gambar 4.1. Peta Kabupaten Klaten

Pada Peta 4.1. di atas terlihat bahwa wilayah Kabupaten Klaten berbatasan dengan wilayah beberapa kabupaten disekitarnya, antara

Kabupaten Klaten berbatasan dengan Kabupaten Boyolali, sebelah Timur berbatasan dengan Kabupaten Sukoharjo, sebelah Selatan berbatasan dengan Kabupaten Gunung Kidul (DIY), dan sebelah Barat berbatasan dengan Kabupaten Sleman (DIY). Dengan luas wilayah Kabupaten Klaten adalah 66.556 ha, yang terdiri dari lahan sawah sebesar 33.541 ha (51,16%) dan lahan bukan sawah sebesar 32.025 ha (48,84%).

Dengan demikian dapat disampaikan bahwa wilayah kabupaten Klaten sebagian besar keadaan alamnya merupakan dataran rendah yang berupa lahan sawah dan didukung dengan banyaknya sumber mata air (36 sumber mata air) maka Kabupaten Klaten cocok sebagai daerah pertanian yang potensial disamping itu juga dikenal sebagai penghasil pertambangan galian tipe C, seperti: penghasil pasir, batu kali (lereng Merapi), dan penghasil kapur/batu marmer putih. Dan letak strategis Kabupaten Klaten diantara kota Yogyakarta dan kota Surakarta merupakan keuntungan sendiri bagi kabupaten Klaten karena kota Yogyakarta dan kota Surakarta merupakan pangsa pasar yang potensial untuk barang dan jasa masyarakat kabupaten Klaten.

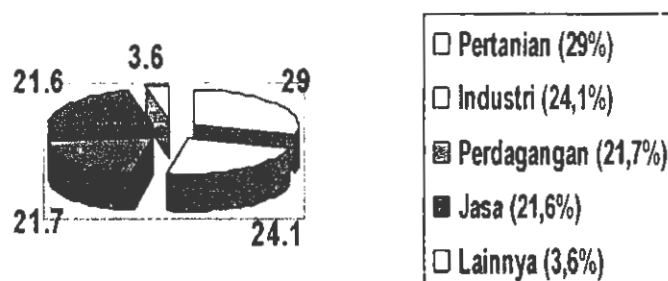
2. Pemerintahan dan Keadaan Penduduk Kabupaten Klaten

Secara administrasi Kabupaten Klaten terdiri dari 26 kecamatan, 401 desa/kelurahan dengan rincian 391 desa dan 10 kelurahan. Sedangkan jumlah PNS di lingkungan Pemerintah Daerah Kabupaten Klaten tahun 2005 sebesar 16.570 PNS. yang ditempatkan pada masing-masing unit kerja perangkat daerah Kabupaten Klaten yang meliputi: 4

Daerah dan Sekretariat DPRD serta 26 (dua puluh enam) kecamatan.

Jumlah penduduk Kabupaten Klaten tahun 2005 sebanyak 1.286.034 jiwa yang terdiri dari 340.091 kepala keluarga (KK), dengan komposisi penduduk laki-laki berjumlah 627.743 jiwa dan penduduk wanita berjumlah 658.291 jiwa. Dan Laju pertumbuhan penduduk sebesar 0,33% dan tingkat kepadatan penduduk sebesar 1.962 jiwa/km.

Sebagian besar penduduk di Kabupaten Klaten bekerja di sektor pertanian. Sektor pertanian menyerap tenaga kerja terbesar yaitu menyerap 29% dari angkatan kerja, 24,1% untuk industri dan 21,7% untuk bidang perdagangan dan sektor jasa sebesar 21,6% serta sektor lain-lain sebesar 3,6%. Pada tahun 2004 sampai dengan tahun 2005 tingkat partisipasi angkatan kerja meningkat dari 63,34% menjadi 64,6%.



Gambar 4. 2. Komposisi Penduduk menurut Lapangan Kerja

Dengan demikian dapat disampaikan bahwa jumlah penduduk di Kabupaten cukup besar dengan sebagian besar penduduk di kabupaten Klaten memiliki mata pencaharian sebagai

petani maka secara tidak langsung akan mendukung upaya pengembangan RPH kabupaten Klaten di masa mendatang, mengingat bahwa jumlah penduduk yang besar merupakan modal dasar pembangunan yang akan mempengaruhi tingkat konsumsi daging. Hal ini juga didukung dengan keberadaan kelembagaan birokrasi yang ada di kabupaten Klaten.

3. Potensi Ternak Potong di Kabupaten Klaten

Sebagaimana telah disebutkan di atas bahwa sebagian besar penduduk di Kabupaten Klaten memiliki mata pencaharian sebagai petani sebesar 29%. Petani yang ada di Kabupaten Klaten sebagian besar bergerak di bidang usaha budidaya tanaman padi, disamping itu ada juga yang bergerak di bidang peternakan. Dan kegiatan peternakan hewan di Kabupaten Klaten saat ini umumnya masih merupakan pekerjaan sampingan atau sampingan yang diusahakan oleh para petani dimaksud.

Usaha peternakan di Kabupaten Klaten dikelompokkan menjadi 2 (dua), yaitu: kelompok ternak unggas (ayam dan itik) dan kelompok peternak hewan (hewan besar: sapi, kerbau, kuda dan hewan kecil: kambing, domba, babi). Potensi ternak besar dan ternak hewan kecil di Kabupaten Klaten secara rinci disajikan dalam Tabel 4.1. sebagai berikut:

Tabel 4.1.

Potensi Ternak Potong di Kabupaten Klaten

Tahun	Ternak Besar						Ternak Kecil					
	SP	Sapi	Kerbau	Kuda	Σ	%	Kambing	Domba	Babi	Σ	%	
2001	7.045	67.822	6.346	539	81.752	-	65.150	38.912	3.944	108.008	-	
2002	7.899	71.717	6.842	599	87.057	6,49	65.685	39.888	3.314	108.885	0,81	
2003	11.829	72.462	5.965	661	90.917	4,44	59.852	36.556	7.349	103.757	-4,71	
2004	5.809	80.253	6.218	697	92.977	2,26	63.178	37.286	10.259	110.723	6,71	
2005	5.659	80.921	6.249	673	93.503	0,56	65.675	39.870	9.996	115.541	4,35	

Sumber: Dinas Pertanian dan Kehanan Pangan Kabupaten Klaten

Dengan memperhatikan Tabel 4.1 di atas dapat disampaikan bahwa potensi peternakan yang ada di Kabupaten Klaten saat ini sangat mendukung eksistensi keberadaan RPH di Kabupaten Klaten, mengingat potensi peternakan yang ada berfungsi sebagai penyedia bahan baku bagi usaha produksi daging di RPH dan populasinya dari tahun ke tahun terus mengalami peningkatan baik untuk populasi ternak besar maupun ternak kecil. Untuk ternak besar selalu mengalami peningkatan meskipun prosentase peningkatan mengalami penurunan dan untuk ternak kecil sempat mengalami penurunan populasi pada tahun 2003 oleh karena menguatnya isu bahwa penyakit anjing gila atau rabies dapat menular pada ternak kambing ataupun domba.

B. Profil RPH Kabupaten Klaten

1. Kondisi Rumah Pemotongan Hewan (RPH) Kabupaten Klaten

Sampai saat ini Kabupaten Klaten memiliki RPH sebanyak 4 Unit, yang meliputi RPH Klaten, RPH Pedan, RPH Cawas, dan RPH Delanggu. Kondisi masing-masing RPH dimaksud dapat dijelaskan sebagai berikut:

a. RPH Klaten

- 1) RPH Klaten belum memiliki tipe dan terletak di desa Sumberejo Kecamatan Klaten Selatan.
- 2) Luas RPH Klaten adalah 810 m², dengan status tanah milik Pemerintah Kabupaten Klaten.
- 3) Jumlah petugas RPH sebanyak 5 orang, terdiri dari 3 orang PNS dan 2 orang tenaga kontrak.
- 4) Jumlah ternak yang dipotong pada tahun 2005, baik ternak besar maupun kecil sebanyak 2.933 ekor atau rata-rata 245 ekor/bulan dengan jumlah retribusi yang disetorkan ke kas daerah Rp. 51.096.500,-

b. RPH Pedan

- 1) RPH Pedan belum memiliki tipe dan terletak di desa Sobayan Kecamatan Pedan.
- 2) Luas RPH Pedan adalah 700 m², dengan status tanah milik Pemerintah Kabupaten Klaten.
- 3) Jumlah petugas RPH sebanyak 3 orang, terdiri dari 2 orang PNS dan 1 orang tenaga kontrak.
- 4) Jumlah ternak yang dipotong pada tahun 2005, baik ternak besar maupun kecil sebanyak 1.656 ekor atau rata-rata 138 ekor/bulan dengan jumlah retribusi yang disetorkan ke kas daerah Rp. 24.708.500,-

c. RPH Cawas

- 1) RPH Cawas belum memiliki tipe dan terletak di desa Cawas Kecamatan Cawas.
- 2) Luas RPH Cawas adalah 360 m², dengan status tanah milik Kas Desa Cawas.
- 3) Jumlah petugas RPH sebanyak 2 orang, terdiri dari 1 orang PNS dan 1 orang tenaga kontrak.
- 4) Jumlah ternak yang dipotong pada tahun 2005, baik ternak besar maupun kecil sebanyak 486 ekor atau rata-rata 41 ekor/bulan dengan jumlah retribusi yang disetorkan ke kas daerah Rp. 8.543.750,-

d. RPH Delanggu

- 1) RPH Delanggu belum memiliki tipe dan terletak di desa Kepanjen Kecamatan Delanggu.
- 2) Luas RPH Delanggu adalah 750 m², dengan status tanah milik Pemerintah Kabupaten Klaten.
- 3) Jumlah petugas RPH sebanyak 2 orang, terdiri dari 1 orang PNS dan 1 orang tenaga kontrak.
- 4) Jumlah ternak yang dipotong pada tahun 2005, baik ternak besar maupun kecil sebanyak 177 ekor atau rata-rata 15 ekor/bulan.

2. Dasar Hukum Pembentukan RPH

- a. Surat Keputusan Menteri Pertanian Nomor 555 Tahun 1986 tentang Syarat-syarat RPH dan Usaha Pemotongan Hewan.
- b. Surat Keputusan Menteri Pertanian Nomor 413 Tahun 1992 tentang Pemotongan Hewan Potong dan Penanganan Daging serta Hasil Ikutannya.
- c. Peraturan Daerah Kabupaten Klaten Nomor 10 Tahun 2002 tentang Perubahan Pertama Peraturan Daerah Kabupaten Klaten Nomor 7 Tahun 2001 tentang Pembentukan, Susunan Organisasi, dan Tatakerja Dinas Pertanian dan Ketahanan Pangan.
- d. Keputusan Bupati Klaten Nomor 1303 Tahun 2002 tentang Penjabaran Tugas dan Fungsi Dinas Pertanian dan Ketahanan Pangan.

3. Kedudukan RPH Kabupaten Klaten

Dengan diberlakukannya Peraturan Daerah Kabupaten Klaten Nomor 10 Tahun 2002 tentang Perubahan Pertama Peraturan Daerah Kabupaten Klaten Nomor 7 Tahun 2001 tentang Pembentukan, Susunan Organisasi, dan Tatakerja Dinas Pertanian dan Ketahanan Pangan, Rumah Potong Hewan Kabupaten Klaten adalah Unit Pelaksana Teknis Dinas Pertanian dan Ketahanan Pangan Kabupaten Klaten yang melaksanakan kegiatan teknis dan administrasi di bidang pengelolaan pemotongan hewan, serta berada di bawah dan bertanggung jawab langsung kepada Kepala Dinas Pertanian dan Ketahanan Pangan Kabupaten Klaten.

4. Mandat, Visi, dan Misi Organisasi

a. Mandat

Mandat bagi organisasi merupakan tugas dan kewajiban yang harus dilaksanakan organisasi yang bersangkutan. Sesuai dengan kedudukannya sebagai unit pelaksana teknis dinas di bidang pengelolaan pemotongan hewan dan berdasarkan Pasal 28 Surat Keputusan Bupati Klaten Nomor 1303 Tahun 2002 tentang Penjabaran Tugas dan Fungsi Dinas Pertanian dan Ketahanan Pangan, maka penjabaran tugas UPTD Rumah Potong Hewan Kabupaten Klaten meliputi:

- 1) Melaksanakan pengelolaan di bidang administrasi, perlengkapan, keuangan, dan kepegawaian;
- 2) Menyusun program kerja di bidang system pengelolaan pelaksanaan pemotongan hewan yang meliputi prosedur pemberian izin, pemeriksaan hewan potong dan daging serta penerangan atau penyuluhan kepada masyarakat;
- 3) Menyelenggarakan pembinaan dan pemberian ketrampilan kepada petugas pemotongan hewan;
- 4) Memberikan izin dan pengendalian pendirian Rumah Pemotongan Hewan Swasta;
- 5) Memeriksa hewan yang akan dipotong dan dagingnya dalam lingkungan wilayah kerja;
- 6) Memberikan tanda pada hewan yang telah diperiksa (telah diberi izin dipotong) pada tanduk atau kukunya;

- 7) Melaporkan kepada Kepala Dinas dengan segera apabila terdapat penyakit yang mudah menular pada hewan yang diperiksa (akan dipotong);
- 8) Membantu pemotongan hewan di luar rumah pemotongan hewan untuk keperluan keagamaan;
- 9) Menunda untuk memberikan izin pemotongan apabila hewan yang akan dipotong dalam keadaan sakit;
- 10) Memungut biaya pemeriksaan/retribusi dan disetor ke Kas Daerah;
- 11) Memeriksa daging setelah dipotong dengan mengiris pada bagian tertentu yang dipandang perlu;
- 12) Memberikan tanda cap pada bagian-bagian yang memenuhi syarat kesehatan dan merusak yang tidak baik bagi kesehatan;
- 13) Melarang menjual daging yang tidak diberi cap;
- 14) Mengadakan penyitaan terhadap daging yang ternyata tidak layak untuk dimakan dan daging gelap yang belum diperiksa;
- 15) Menarik kembali izin yang telah diberikan atas pemegang izin secara tertulis dengan memuat alasan-alasannya;
- 16) Melaksanakan tugas-tugas lain yang diberikan oleh Kepala Dinas sesuai dengan bidang tugasnya.

Sedangkan fungsi RPH Kabupaten Klaten, meliputi:

- 1) Sebagai tempat melaksanakan pemotongan hewan secara benar;
- 2) Tempat pemeriksaan hewan sebelum dipotong (*antre mortum*) dan tempat pemeriksaan daging setelah dipotong (*post mortum*); serta

- 3) Tempat untuk mendeteksi atau memonitor penyakit hewan untuk pencegahan dan pemberantasan penyakit hewan menular.

b. Visi RPH Kabupaten Klaten

Visi RPH Kabupaten Klaten adalah RPH Percontohan di Kabupaten Klaten dalam menyediakan daging yang ASUH (Aman, Sehat, Utuh, dan Halal).

Aman : tidak mengandung bahaya biologis, kimiawi, dan fisik atau bahan-bahan yang dapat mengganggu kesehatan manusia.

Sehat : mengandung bahan-bahan yang dapat menyehatkan manusia.

Utuh : tidak dikurangi atau dicampur dengan bahan lain.

Halal : disembelih dan ditangani sesuai syariat agama.

c. Misi RPH Kabupaten Klaten

Misi RPH Kabupaten Klaten adalah:

- 1) Intensifikasi pengawasan peredaran daging di wilayah Kabupaten Klaten dalam rangka menuju swasembada daging hewan yang ASUH bagi konsumen.
- 2) Intensifikasi pemungutan retribusi RPH Kabupaten Klaten dalam rangka meningkatkan pendapatan asli daerah (PAD) sesuai potensi yang ada.
- 3) Meningkatkan sarana prasarana dan SDM RPH Kabupaten Klaten dalam rangka terciptanya pelayanan prima jasa pemotongan

hewan di lingkungan RPH Kabupaten Klaten sesuai keinginan stake holders.

5. Program Kerja

Sesuai dengan visi dan misinya maka RPH Kabupaten Klaten telah melaksanakan berbagai program kerja, sebagai berikut :

- a. Mengadakan pembinaan kepada seluruh jajaran petugas RPH dengan jalan rapat koordinasi setiap bulan.
- b. Pemungutan retribusi baik di dalam RPH maupun di luar RPH dengan system jemput bola.
- c. Pengawasan dan pemeriksaan ulang daging yang beredar di seluruh pasar se-Kabupaten Klaten.
- d. Sosialisasi Peraturan kepada *stake holders* yang terlibat berkenaan dengan kesehatan daging dan retribusi daerah.

6. Susunan Organisasi dan Tata Kerja

Susunan organisasi UPTD RPH Kabupaten Klaten, terdiri dari :

- a. Kepala
- b. Pengelola Administrasi
- c. Kelompok Jabatan Fungsional
- d. Petugas RPH Klaten, RPH Pedan, RPH Cawas, dan RPH Delanggu.

Tata Kerja UPTD RPH Kabupaten Klaten:

- a. *Kepala*, mempunyai tugas membantu Kepala Dinas Pertanian dan Ketahanan Pangan sesuai dengan bidang tugasnya dan memimpin,

merencanakan, mengkoordinasikan, membina, mengendalikan, dan mengawasi semua kegiatan RPH Kabupaten Klaten.

- b. *Pengelola Administrasi*, mempunyai tugas membantu kepala UPTD RPH dalam pelaksanaan pengkoordinasian di lingkungan RPH, perijinan, pengawasan, dan pengelolaan administrasi pungutan retribusi pemotongan hewan serta penyusunan program kegiatan di RPH Kabupaten Klaten.
- c. *Kelompok Jabatan Fungsional*, mempunyai tugas melaksanakan kegiatan sesuai bidang keahliannya berdasarkan peraturan perundang-undangan yang berlaku.
- d. *Petugas RPH Klaten, RPH Pedan, RPH Cawas, dan RPH Delanggu*, membantu kepala UPTD RPH di bidang teknis pelaksanaan pemotongan hewan dan administrasi pemungutan retribusi jasa pemeriksaan dan pemotongan hewan di wilayah kerja masing-masing.

7. Keadaan Pegawai

Uraian lebih lanjut mengenai aspek kepegawaian pada UPTD RPH Kabupaten Klaten meliputi beberapa data kepegawaian yang menyangkut jumlah pegawai, golongan kepegawaian, tingkat pendidikan, dan jumlah jabatan struktural.

Jumlah pegawai UPTD RPH Kabupaten Klaten adalah 14 orang, namun 1 orang pegawai telah memasuki masa bebas tugas (BT). Dari jumlah dimaksud, pegawai yang memiliki latar belakang tingkat

pendidikan strata satu sebanyak 3 orang, D3 sebanyak 1 orang dan SMA sebanyak 9 orang. Dari golongan pegawai diketahui jumlah pegawai golongan III sebanyak 4 orang, pegawai golongan II sebanyak 3 orang serta selebihnya adalah tenaga kontrak sebanyak 6 orang.

Sedangkan jumlah jabatan struktural pada UPTD RPH Kabupaten Klaten sebanyak 1 formasi jabatan struktural (eselon IVa) yaitu Kepala UPTD RPH Kabupaten Klaten. Sedangkan kepala rayon RPH di masing-masing rayon tidak ada esolannya dan termasuk petugas fungsional di lapangan. Untuk lebih jelasnya, komposisi pegawai di RPH Kabupaten Klaten terlihat pada Tabel 4.2. sebagai berikut:

Tabel 4.2.
Komposisi Jumlah Pegawai
Pada UPTD RPH Kabupaten Klaten

No.	Golongan Kepegawai an	Tingkat Pendidikan Formal						Prosentase
		SD	SMP	SMA	D3	S1	S2	
1.	IV	-	-	-	-	-	-	-
2.	III	-	-	-	1	3	-	30,77 %
3.	II	-	-	3	-	-	-	23,08 %
4.	I	-	-	-	-	-	-	-
5.	Pegawai Kontrak	-	-	6	-	-	-	46,15%
Jumlah		-	-	9	1	3	-	13
				(69,22 %)	(7,70%)	(23,08%)		(100 %)

Sumber : UPTD RPH Kabupaten Klaten, 2007

C. Potensi Retribusi RPH Kabupaten Klaten

Sesuai dengan tujuan penelitian, langkah pertama yang perlu dilakukan dalam penulisan ini adalah penghitungan potensi retribusi RPH Kabupaten Klaten. Hal ini dilaksanakan terlebih dahulu dengan tujuan agar dalam penetapan target retribusi dapat mencerminkan potensi

yang dimiliki daerah serta dengan mengetahui potensi penerimaan yang ada juga dapat digunakan sebagai dasar pertimbangan dalam mengidentifikasi permasalahan yang timbul di kemudian hari dalam kaitannya dengan pemungutan retribusi dilapangan sehingga akan mempermudah mencari alternative solusinya.

Dalam perhitungan potensi retribusi di RPH Kabupaten Klaten ini, yang perlu diketahui bahwa saat ini Kabupaten Klaten memiliki RPH sebanyak 4 Unit, yang meliputi rayon RPH Klaten, rayon RPH Pedan, rayon RPH Cawas, dan rayon RPH Delanggu yang melayani jasa pemotongan dan jasa pemeriksaan hewan serta daging temak besar maupun kecil setelah dipotong. Disamping itu, RPH Kabupaten Klaten juga melakukan pengawasan dan pemeriksaan kesehatan hewan dan daging serta pemungutan retribusi kepada para jagal dan penjual sate yang melaksanakan kegiatan pemotongan hewan di rumahnya sendiri dengan system jemput bola dengan cara mendatangi dari rumah ke rumah yang melaksanakan kegiatan pemotongan hewan dimaksud (*home to home*).

Sampai dengan saat ini, pemungutan retribusi yang dilaksanakan RPH Kabupaten Klaten masih terbatas pada hewan ternak jenis sapi, babi, dan kambing atau domba. Berdasarkan Surat Keputusan (SK) Bupati Kepala Daerah Tingkat II Klaten Nomor: 974/362/1999 tentang Petunjuk Pelaksanaan Peraturan Daerah Kabupaten Daerah Tingkat II Klaten Nomor 6 Tahun 1998 tentang Retribusi Rumah Potong Hewan, rincian pungutan retribusi di RPH Kabupaten Klaten adalah sebagaimana terlihat dalam Tabel 4.3.

Tabel 4.3.
Struktur Tarif Retribusi di RPH Kabupaten Klaten

No.	Uraian	Tempat Pemotongan	
		di dalam RPH	di Luar RPH
A. Sapi:			
1.	Biaya administrasi	Rp. 500,-	Rp. 500,-
2.	Biaya pemeriksaan hewan	Rp. 1.000,-	Rp. 1.000,-
3.	Biaya pemotongan hewan	Rp. 10.000,-	-
4.	Biaya perawatan dan kebersihan RPH	Rp. 500,-	-
5.	Biaya pemeriksaan daging	Rp. 3.000,-	Rp. 3.000,-
	Jumlah	Rp. 15.000,-	Rp. 4.500,-
B. Kambing/Domba dan Babi:			
1.	Biaya administrasi	Rp. 250,-	Rp. 250,-
2.	Biaya pemeriksaan hewan	Rp. 500,-	Rp. 500,-
3.	Biaya pemotongan hewan	Rp. 1.000,-	-
4.	Biaya perawatan dan kebersihan RPH	Rp. 250,-	-
5.	Biaya pemeriksaan daging	Rp. 500,-	Rp. 500,-
	Jumlah	Rp. 3.000,-	Rp. 1.250,-

Sumber : SK Bupati Kepala Daerah Tk. II Klaten
Nomor: 974/362/1999

Langkah selanjutnya yang perlu dilaksanakan dalam penghitungan potensi ini adalah identifikasi pendataan pengusaha hewan ternak potong baik yang berada di dalam rayon maupun di luar rayon RPH di seluruh wilayah Kabupaten Klaten. Para pengusaha hewan ternak potong disini merupakan wajib retribusi yang terdiri dari pengusaha daging hewan ternak sapi potong dan pengusaha daging kambing atau domba yang

sebagian besar didominasi oleh para penjual sate yang tersebar di seluruh wilayah Kabupaten Klaten.

Dan dari hasil survey, wawancara, pendataan, maka dapat disajikan penghitungan potensi pungutan retribusi RPH di Kabupaten Klaten sebagai berikut:

Tabel 4.4.
Rekapitulasi Hasil Perhitungan Potensi Retribusi
di RPH Kabupaten Klaten

No.	Uraian	Hewan yang dipotong (Ekor)/bln			Retribusi/bulan (Rp.)			Σ Retribusi (Rp.)
		Σ S	Σ K	Σ B	Sapi	Kambing	Babi	
					(x Rp. 15.000)	(x Rp. 1.250)	(x Rp. 1.250)	
I.	RPH Klaten	220	819	25	3.300.000	1.023.750	31.250	4.355.000
II.	RPH Cawas	39	80	-	585.000	100.000	-	685.000
III.	RPH Pedan	126	325	-	1.890.000	406.250	-	2.296.250
IV.	RPH Delanggu	17	100	-	255.000	125.000	-	380.000
V.	Kec. di luar Rayan	-	660	-	-	825.000	-	825.000
Jumlah Total		402	1.984	25	6.030.000	2.480.000	31.250	8.541.250

Sumber: Diolah dari observasi di lapangan.

Keterangan Tabel:

1. Rincian Data Terlampir.
2. Σ S = Jumlah Sapi
3. Σ K = Jumlah Kambing atau Domba
4. Σ B = Jumlah Babi
5. Potensi Retribusi RPH Kabupaten Klaten tahun 2007 = Rp. 8.541.250,- x 12 bulan = **Rp. 102.495.000,-**

Dari hasil rekapitulasi penghitungan potensi penerimaan retribusi RPH Kabupaten Klaten pada Tabel 4.4. di atas dapat diketahui bahwa potensi retribusi RPH Kabupaten Klaten Tahun 2007 sebesar Rp. 102.495.000,-. Sedangkan dari informasi data, dapat disampaikan bahwa target retribusi

RPH Kabupaten Klaten tahun ini (tahun 2007) adalah Rp. 84.795.000,- yang

berasal dari potensi retribusi/bulan yaitu Rp. 7.066.250,- selama satu tahun

sebagaimana terlihat dalam tabel 4.5. berikut ini:

Tabel 4.5.
Target Penerimaan Retribusi RPH
Kabupaten Klaten Th. 2007

No.	Uraian	Hewan yang dipotong (Ekor)/bln			Retribusi/bulan (Rp.)			Σ Retribusi (Rp.)
		Σ S	Σ K	Σ B	Sapi (x Rp. 15.000)	Kambing (x Rp. 1.250)	Babi (x Rp. 1.250)	
I.	RPH Klaten	220	264	25	3.300.000	330.000	31.250	3.661.250
II.	RPH Cawas	39	37	-	585.000	46.250	-	631.250
III.	RPH Pedan	126	131	-	1.890.000	163.750	-	2.053.750
IV.	RPH Delanggu	17	80	-	255.000	100.000	-	355.000
V.	Kec. di luar Rayon	-	292	-	-	365.000	-	365.000
Jumlah Total		402	804	25	6.030.000	1.005.000	31.250	7.066.250

Sumber: Diolah berdasarkan Data RPH Kabupaten Klaten, April 2007

Sehingga terlihat adanya selisih dalam penghitungan potensi retribusi RPH Kabupaten Klaten dengan target yang ditetapkan. Dan dari tabel diatas dapat diketahui bahwa perbedaannya terletak pada identifikasi jumlah wajib retribusi dan intensitas pemungutan retribusi di luar RPH yang tercermin dari selisih jumlah ternak yang dipotong. Overlapping data yang ditemui dalam identifikasi terhadap wajib retribusi yaitu para pengusaha warung sate dan pengusaha daging hewan di lapangan ini juga menunjukan legalitas dari RPH swasta atau pemotongan yang dilaksanakan di luar RPH. Perbandingan antara RPH swasta yang tercatat

di UPTD RPH Kabupaten Klaten (legal) dan belum tercatat (illegal/non

legal) dapat disajikan dalam tabel 4.6. berikut ini:

Tabel 4.6.
Perbandingan RPH swasta (legal dan belum dibina)

No.	Rayon	legal	Hasil Penelitian	Non legal	%
1.	Kota	36	65	29	80,55
2.	Delanggu	8	11	3	37,50
3.	Pedan	10	25	15	150
4.	Cawas	3	5	2	66,66
5.	Di luar Rayon	12	39	27	225
Jumlah		69	145	76	110,15

Data diolah.

Dari tabel 4.6 di atas terlihat bahwa perbandingan antara RPH swasta legal-non legal sebesar 110,15%. Hal ini berarti bahwa jumlah tempat pemotongan non legal (76 RPH) lebih banyak dari jumlah RPH legal (69 RPH) dibawah binaan UPTD RPH Kabupaten Klaten. Sehingga sebagai upaya untuk meningkatkan penerimaan retribusi daerah UPTD RPH perlu melakukan pendataan kembali terhadap rumah tempat potong hewan yang dilaksanakan di luar RPH dan selanjutnya dilakukan penertiban pemotongan hewan.

Legalitas RPH swasta di RPH Kabupaten Klaten ditandai dengan suatu surat pernyataan kesanggupan dalam membayar retribusi RPH dari para wajib retribusi yang terdiri dari para pengusaha warung sate dan pengusaha daging yang melaksanakan usaha pemotongan hewan di tempat usaha rumahnya masing-masing dan contoh Surat Pernyataan kesanggupan membayar retribusi (lampiran 15). Dan berdasarkan surat

pernyataan kesanggupan inilah yang dipergunakan sebagai dasar dalam

penetapan target retribusi di RPH. Untuk pengusaha daging hewan besar pada umumnya telah melakukan usaha pemotongannya di RPH dan pada akhir tahun 2007 ada RPH swasta ternak besar yaitu di Kecamatan Karanganyar milik Pak Timbul serta ditargetkan dapat memberikan tambahan kontribusi retribusi sebesar Rp. 3.600.000,-/tahun.

Dengan demikian dapat disampaikan bahwa dalam menetapkan target retribusi jasa RPH di Kabupaten Klaten telah didasarkan pada potensi yang ada dan dilaksanakan secara partisipatif bersama dengan para pengusaha warung sate dan pengusaha daging dengan mengikuti tata cara penetapan target sebagai berikut:

- 1) Setiap 3 (tiga) bulan sekali dilakukan pembinaan terhadap para wajib retribusi. Dalam kesempatan ini para pengusaha daging diminta untuk menyampaikan keluhan, aspirasi serta perkembangan usaha yang dilaksanakan berupa kesanggupan untuk memenuhi kewajibannya membayar retribusi RPH. Surat pernyataan kesanggupan memenuhi kewajibannya dalam membayar retribusi selama 1 waktu satu tahun ini dapat dipergunakan untuk mengetahui jumlah wajib retribusi dan estimasi jumlah pemotongan yang dilakukan oleh wajib retribusi.
- 2) Setelah diketahui jumlah pemotongan yang dilaksanakan oleh masing-masing wajib retribusi selanjutnya disesuaikan dengan struktur tarif retribusi sesuai peraturan daerah yang berlaku sebagaimana terlihat dalam tabel 4.3 di atas sehingga didapatkan target retribusi selama satu tahun untuk penerimaan retribusi RPH di Kabupaten Klaten.

Namun karena dalam penentuan wajib retribusi bea

dengan identifikasi wajib retribusi dan intensitas pengawasan di lapu dan hal ini terlihat dari jumlah RPH swasta yang belum dibina (non legal, ternyata lebih banyak dari yang legal maka dalam estimasi jumlah hewan yang dipotong juga belum sesuai dengan yang diharapkan sehingga realisasi penerimaan retribusi selama ini belum dapat mencapai target yang ditetapkan dan dalam penetapan target terkesan hanya bersifat *incremental* atau *time series* dengan memberikan kenaikan secara periodik berdasarkan data dari tahun-tahun sebelumnya serta belum menggambarkan potensi yang ada sehingga masih sangat memungkinkan sekali adanya peningkatan penerimaan jenis retribusi ini untuk tahun-tahun mendatang melalui berbagai upaya pelaksanaan strategi dan kebijakan yang tepat sesuai dengan permasalahan yang dihadapi RPH di Kabupaten Klaten.

Secara keseluruhan, upaya untuk mengetahui strategi apa yang perlu diambil sebagai grand strategi atau induk dari program dan kegiatan yang akan dilaksanakan di RPH Kabupaten Klaten dalam rangka untuk meningkatkan penerimaan retribusi berikut akan dilakukan melalui pendekatan analisis lingkungan strategis. Analisis lingkungan strategis merupakan analisis terhadap lingkungan internal organisasi yang meliputi identifikasi kekuatan dan kelemahannya serta analisis terhadap lingkungan eksternal organisasi yang meliputi identifikasi peluang dan tantangan organisasi yang mempengaruhi pelaksanaan tugas pada RPH Kabupaten Klaten.

D. Analisis Lingkungan Strategis

Analisis lingkungan strategis merupakan satu tahapan dalam perspektif manajemen strategis untuk menggali lingkungan eksternal dan internal organisasi guna mengidentifikasi kekuatan, kelemahan, peluang, dan ancaman yang dihadapi organisasi.

1. Analisa Lingkungan Eksternal

Analisa lingkungan eksternal dimaksudkan untuk menilai lingkungan di luar organisasi guna mengidentifikasi peluang dan ancaman yang dihadapi dalam pengelolaan RPH di Kabupaten Klaten. Aspek yang akan dianalisis meliputi: *trend* atau kecenderungan (PESTs/Politik, Ekonomi, Sosial, dan Teknologi), *stakeholders* dan *competitor*.

a. Trend atau Kecenderungan

1) Politik

Analisis lingkungan eksternal dari aspek politik menyangkut berbagai perubahan dalam penyelenggaraan pemerintahan baik ditingkat pusat maupun daerah sebagai dampak dilaksanakannya kebijakan pemerintah mengenai Otonomi Daerah yang ditandai dengan diberlakukannya UU Nomor 22 Tahun 1999 yang telah diperbaharui dengan UU Nomor 32 Tahun 2004 tentang Pemerintahan Daerah dan UU Nomor 25 Tahun 1999 yang telah diperbaharui dengan UU Nomor 33 Tahun 2004 tentang Perimbangan Keuangan Antara Pemerintah Pusat dan Daerah.

Implementasi kebijakan otonomi daerah memberikan

kesempatan yang lebih besar pada pemerintah daerah untuk mewujudkan kemandirian daerah oleh karena adanya pelimpahan berbagai urusan dan kewenangan dari pemerintah pusat kepada pemerintah daerah. Termasuk didalamnya adalah penyerahan kewenangan di bidang keuangan karena kewenangan di bidang keuangan pada dasarnya melekat pada setiap pelimpahan kewenangan disamping penyerahan sarana dan prasarana serta sumberdaya manusia yang terkait dengan kewenangan tersebut.

Penyerahan kewenangan di bidang keuangan diwujudkan dalam pemberian kewenangan untuk menggali, mengoptimalkan, dan memanfaatkan sumber-sumber keuangan daerah sendiri (PAD) khususnya yang berasal dari pajak daerah dan retribusi daerah. Kewenangan tersebut ditetapkan dalam Undang-undang Nomor 34 Tahun 2000 yang merupakan penyempurnaan dari Undang-undang Nomor 18 Tahun 1997 dan ditindaklanjuti peraturan pelaksanaannya dengan PP Nomor 65 Tahun 2001 tentang Pajak Daerah dan PP Nomor 66 Tahun 2001 tentang Retribusi Daerah. Berdasarkan Undang-undang dimaksud daerah diberikan kewenangan memungut 11 jenis pajak dan 28 jenis retribusi untuk meningkatkan pendapatan asli daerah.

Pada tataran lokal di tingkat Kabupaten, peran aktif DPRD dan Bupati untuk menyukseskan pelaksanaan otonomi daerah diawali dengan perubahan SOT di lingkungan Pemda yang ditetapkan dengan peraturan daerah dan selanjutnya diikuti dengan

penjabaran tupoksi dari masing-masing organisasi pemerintah daerah

yang ditetapkan dalam Surat Keputusan Bupati. Hal ini dimaksudkan untuk menyesuaikan dengan pelimpahan berbagai urusan dan kewenangan dari pemerintah pusat. Sedangkan untuk RPH Kabupaten Klaten termasuk dalam Pembentukan Susunan Organisasi dan Tatakerja Dinas Pertanian dan Ketahanan Pangan yang ditetapkan dengan perda Nomor 10 Tahun 2002. Berikut penjabaran tupoksinya diatur melalui Surat Keputusan Bupati Klaten Nomor 1303 Tahun 2002.

Dengan demikian dari aspek politik, RPH Kabupaten Klaten memiliki beberapa peluang berupa: komitmen pemerintah pusat terhadap penyelenggaraan kebijakan otonomi daerah, kewenangan daerah dalam mengoptimalkan pajak dan retribusi daerah untuk meningkatkan PAD, serta komitmen DPRD dan Bupati dalam menyukseskan penyelenggaraan kebijakan otonomi daerah untuk menuju kemandirian daerah.

2) Ekonomi

Aspek ekonomi yang dicermati dalam analisis lingkungan eksternal ini adalah perkembangan kemampuan ekonomi masyarakat Kabupaten Klaten, yang meliputi Pendapatan Domestik Regional Bruto (PDRB) berdasarkan harga konstan, pendapatan perkapita masyarakat Kabupaten Klaten, dan laju inflasi yang tercermin dari perubahan indeks harga konsumen (IHK).

Perkembangan Pendapatan Domestik Regional Bruto (PDRB)

berdasarkan harga konstan, pendapatan perkapita masyarakat Kabupaten Klaten dapat dicermati pada tabel 4.7 . Dari tabel 4.7 terlihat bahwa enam kecamatan di Kabupaten Klaten termasuk dalam kategori memiliki PDRB tinggi, yaitu: kecamatan Ceper memberikan kontribusi (11,14%), Delanggu (5,48%), Trucuk (8,32%), Klaten Tengah (9,73%), Klaten Selatan (4,33%), dan kecamatan Klaten Utara (6,77%).

Kecamatan ceper dikenal sebagai sentra industri cor logam, kecamatan Trucuk sebagai sentra industri mebel kayu, serta kecamatan Delanggu, Klaten Utara, Klaten Selatan, dan kecamatan Klaten Tengah sebagai pusat perdagangan dan jasa di Kabupaten Klaten. Dan 20 (dua puluh satu) kecamatan lainnya termasuk dalam kategori ber-PDRB perkapita sedang dan rendah, serta ke-20 kecamatan ini umumnya memiliki potensi local sektor pertanian yang belum dikembangkan secara optimal.

Sedangkan Pendapatan perkapita tahun 2005 atas dasar harga konstan tahun 1993 adalah sebesar Rp. 91.016,-/bulan (PDRB/kapita Kabupaten Klaten Rp. 1.092.194,76 juta/tahun dengan Σ penduduk pertengahan tahun 2005 sebanyak 1.279.487 jiwa). Untuk indeks harga konsumen atau yang lebih dikenal dengan inflasi menggambarkan perubahan harga berbagai jenis barang dan jasa yang dikonsumsi oleh masyarakat secara umum dan para pakar berpendapat bahwa penentuan indeks harga konsumen dilakukan untuk menjaga

keseimbangan antara produsen dan konsumen serta angka ideal

indeks harga konsumen adalah berkisar antara 5% sampai dengan 7%.

Besarnya indeks harga konsumen di Kabupaten Klaten pada tahun

2005 adalah sebesar 16,88%.

Tabel 4.7.
PDRB Kabupaten Klaten Tahun 2005
Atas Dasar Harga Konstan Tahun 1993

No	Kecamatan	PDRB (Rp. juta)	Σ Penduduk (Jiwa)	PDRB/kapita (Rp.)	Pertumbuhan (%)	PDRB Perapita/ Bulan (Rp.)	Kontribusi (%)
1	Prambanan	42.315,03	45.100	938.249,00	2,89	78.187	3,01
2	Gantiwarno	28.480,52	40.325	706.274,52	2,21	58.699	2,10
3	Wedi	37.651,82	54.907	685.738,07	3,92	57.144	2,73
4	Bayat	30.753,45	63.723	482.611,46	1,75	49.217	2,26
5	Cawas	50.374,17	64.730	778.219,84	5,18	64.894	3,77
6	Trucuk	119.672,18	78.942	1.515.950,70	7,13	126.329	8,53
7	Kalikotes	25.453,48	36.440	698.503,84	1,33	59.200	1,84
8	Kebonarum	14.479,99	21.199	683.050,62	0,26	32.211	1,09
9	Jogonalan	62.360,86	57.223	1.089.786,62	3,53	64.399	4,50
10	Manisrenggo	39.477,06	41.106	960.372,21	2,43	62.099	2,98
11	Karangnongko	26.710,02	37.954	703.747,17	1,28	59.441	2,15
12	Ngawen	33.192,10	43.708	759.405,60	3,19	64.259	2,30
13	Ceper	159.543,18	63.318	2.519.712,88	6,65	209.976	11,23
14	Pedan	54.660,13	47.844	1.142.465,72	2,81	64.139	3,79
15	Karangdowo	29.798,81	51.633	577.127,22	3,64	49.761	2,37
16	Juwring	40.540,38	61.478	659.429,06	8,63	41.151	2,95
17	Wonosari	44.423,70	61.595	721.222,50	4,85	57.181	3,37
18	Delanggu	75.546,55	44.350	1.703.417,14	2,64	141.951	5,18
19	Polanharjo	38.961,29	45.371	858.726,72	2,08	51.121	2,79
20	Karanganom	36.077,86	49.120	734.484,12	1,77	43.121	2,68
21	Tulung	50.069,24	54.562	917.657,71	0,30	78.471	3,89
22	Jatinom	34.065,52	56.711	600.686,29	1,31	51.057	2,53
23	Kemalang	28.877,39	34.690	774.787,84	0,90	64.581	2,17
24	Klaten Selatan	63.122,92	40.015	1.577.481,44	3,67	131.456	4,33
25	Klaten Tengah	137.612,61	43.245	3.182.162,33	5,31	265.180	9,10
26	Klaten Utara	95.288,73	40.198	2.368.991,74	4,80	197.415	6,35
Tahun 2005		1.397.448,99	1.279.487	1.092.194,76	4,05		
Tahun 2004		1.343.057,24	1.274.760	1.053.576,55	4,03		

Sumber: BPS Kabupaten Klaten

Sehingga dapat disampaikan bahwa untuk aspek ekonomi

merupakan ancaman yang patut untuk dicermati berupa rendahnya pendapatan perkapita masyarakat yang mempengaruhi daya beli masyarakat dan distribusi pendapatan yang belum merata mengingat pencapaian berbagai indikator ekonomi yang ada, meliputi: laju pertumbuhan (4,05%), pendapatan perkapita masyarakat (Rp. 91.016,-/bulan), dan indeks harga konsumen (16,88%) masih dibawah nilai standar yang diharapkan.

3) Teknologi

Analisis lingkungan eksternal dari aspek teknologi menyangkut manfaat perkembangan ilmu pengetahuan dalam mendukung pencapaian tujuan dan sasaran pengelolaan rumah potong hewan di Kabupaten Klaten.

Dewasa ini perkembangan ilmu pengetahuan dan teknologi sudah semakin maju dan berlangsung dalam tempo yang cepat. Adopsi dan penerapan ilmu pengetahuan dan teknologi yang sesuai akan memberikan peluang dalam meningkatkan akses dan kualitas pelayanan di RPH. Namun untuk dapat memanfaatkannya harus ada kemampuan untuk dapat menguasai inovasi teknologi yang terus meningkat.

Sejalan dengan pengelolaan rumah potong hewan yang harus dapat menjaga dan menjamin kualitas daging yang beredar di masyarakat maka penting untuk memanfaatkan ilmu pengetahuan

dan teknologi yang tepat sehingga melalui penerapan teknologi yang sesuai maka RPH Kabupaten Klaten akan mampu mendeteksi secara dini adanya permasalahan daging, seperti: terkontaminasinya daging oleh bakteri yang dapat menimbulkan gangguan pada konsumen, adanya penyakit antraks ataupun penyakit mulut dan kuku pada hewan. Disamping itu, penerapan teknologi ini juga dapat meningkatkan akses dan kualitas pelayanan kepada masyarakat. Sehingga penerapan ilmu pengetahuan dan teknologi dapat lebih meningkatkan nilai tambah pada produksi daging yang dikelola agar dapat memberikan manfaat bagi kesehatan dan ketentraman masyarakat.

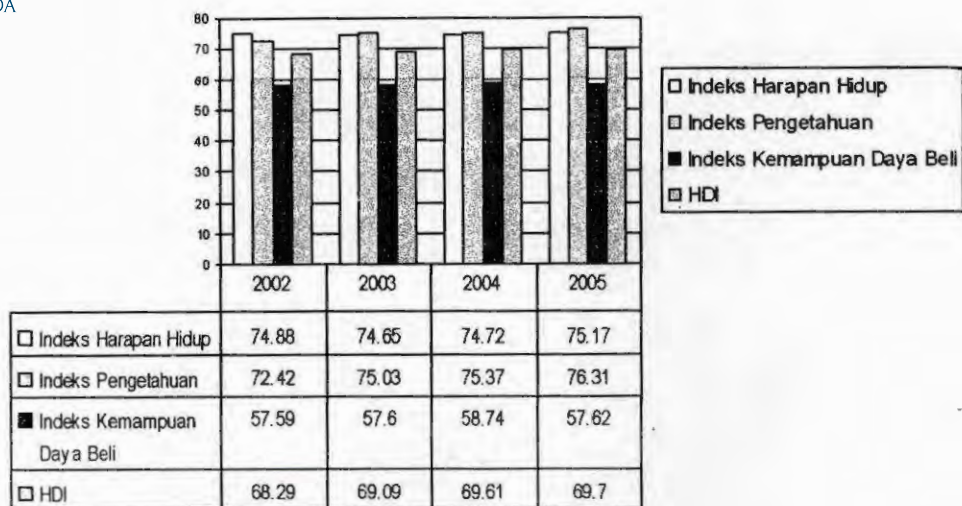
Dengan melihat Gambar 4.3. bahwa tingkat pendidikan atau indeks pengetahuan (*knowledge*) masyarakat di Kabupaten Klaten sebesar 76.31% (menengah atas) pada tahun 2005, maka perkembangan ilmu pengetahuan dan teknologi merupakan suatu peluang yang dapat dimanfaatkan untuk mendukung pengelolaan dan pelaksanaan tugas di RPH Kabupaten Klaten.

Dengan demikian dari aspek teknologi, RPH Kabupaten Klaten memiliki peluang juga menghadapi ancaman. Peluang yang dimiliki adalah manfaat perkembangan ilmu pengetahuan dan teknologi dalam pengelolaan RPH Kabupaten Klaten serta tingkat pendidikan sebagian masyarakat Kabupaten Klaten yang tinggi, sedangkan ancamannya adalah fasilitas teknologi di RPH Kabupaten Klaten masih terbatas.

Analisis lingkungan eksternal dari aspek sosial menyangkut kemampuan untuk mengenali kondisi sosial yang ada pada masyarakat Kabupaten Klaten. Kondisi sosial yang ada memberikan pengaruh besar terhadap tingkat konsumsi daging yang ASUH, aspek sosial ini antara lain penambahan jumlah penduduk, tingkat kesehatan, pendidikan, dan daya beli yang erat kaitannya dengan tingkat kemiskinan.

Jumlah penduduk Kabupaten Klaten tahun 2005 sebanyak 1.286.034 jiwa yang terdiri dari 340.091 kepala keluarga (KK), dengan komposisi penduduk laki-laki berjumlah 627.743 jiwa dan penduduk wanita berjumlah 658.291 jiwa. Dengan tingkat penambahan penduduk sebesar 0,33% pertahun dan tingkat kepadatan penduduk sebesar 1.962 jiwa/km. Dengan penambahan jumlah penduduk maka konsumsi daging secara tidak langsung akan meningkat.

Sedangkan tingkat kesehatan, pendidikan, dan masalah sosial yang berkaitan dengan kemiskinan dapat dianalisis melalui pendekatan indeks pembangunan manusia (IPM), dimana komponennya terdiri dari: indeks harapan hidup (*longevity*); indeks pengetahuan (*knowledge*), unsurnya terdiri atas rata-rata lama pendidikan (*mean years of schooling*) dan melek huruf (*literacy rate*); serta indeks kemampuan daya beli masyarakat (*purchasing power parity*). Hasil penghitungan IPM Kabupaten Klaten tahun 2002-2005 adalah sebagai berikut:



Gambar 4.3. IPM Kabupaten Klaten Tahun 2002 s/d Tahun 2005

Dengan mencermati grafik di atas dapat disampaikan bahwa IPM komulatif di Kabupaten Klaten setiap tahun mengalami peningkatan. IPM rata-rata Kabupaten Klaten tahun 2002 s/d 2005 adalah 69.17, peningkatan IPM ini berhubungan langsung dengan perbaikan indikator-indikator sosial. Misalnya, angka melek huruf terus meningkat pada tahun 2004, 89,81% penduduk Kabupaten Klaten sudah dapat baca dan tulis seiring yang diikuti dengan meningkatnya jumlah murid yang terdaftar di sekolah pada tahun 2004, 99,62% penduduk yang berusia 7 s/d 12 tahun dapat mengikuti proses belajar mengajar di sekolah. Indikator lain juga mencatat kemajuan. Angka kematian bayi terus menurun tahun 2004 sebesar 1,6% (16 kematian bayi per 1000 kelahiran) dan persentase balita kurang gizi juga berkurang yang ditandai dengan banyaknya persalinan yang dibantu

tenaga paramedis mengalami peningkatan dari 77,01% tahun 2003 menjadi 80,77% tahun 2004.

Untuk indeks kemampuan daya beli memberikan kontribusi paling kecil dalam pembentukan IPM komulatif yaitu sebesar 57,62 tahun 2005 sedang dua indek lainnya yaitu indek harapan hidup dan indek pendidikan hampir mencapai kategori tinggi (>80) saat ini pencapaiannya diatas 75, meskipun kenaikan indek daya beli ini cukup signifikan setiap tahunnya namun masih termasuk dalam kategori menengah bawah.

Tabel 4.8.
Klasifikasi Urutan (Kelas) IPM

No	Range Index IPM	Kelas (Kategori)
1	> 80	Tinggi
2	66,00 – 79,99	Menengah Atas
3	50,00 – 65,99	Menengah Bawah
4	< 50	Rendah

Sumber: UNDP, 1990.

Hal ini perlu untuk mendapatkan perhatian karena memberikan indikasi bahwa pendapatan perkapita riil penduduk di Kabupaten Klaten secara keseluruhan masih rendah karena besar kecilnya daya beli sangatlah tergantung dari besar kecilnya pendapatan, pendapatan perkapita tahun 2005 atas dasar harga konstan tahun 1993 adalah sebesar Rp. 91.016,-/bulan (PDRB/Kapita Kabupaten Klaten Rp. 1.092.194.76 juta/tahun dengan Σ penduduk pertengahan tahun 2005 sebanyak 1.279.487 jiwa). Atau masalah social yang menjadi ancaman dari lingkungan eksternal adalah masalah kemiskinan.

Sedangkan menurut penelitian (unsfir.or.id) seseorang

dianggap berada di bawah garis kemiskinan jika tidak punya sumber daya yang cukup untuk mengkonsumsi 2.100 kalori per hari dan juga untuk membeli barang-barang penting non-makanan seperti pakaian dan rumah. Di Indonesia tahun 2005 biaya kebutuhan makanan minimum dasar diperkirakan sebesar Rp. 82.328 perbulan sedangkan barang-barang non-makanan Rp. 28.957, 28 maka jumlah garis kemiskinan ditetapkan sebesar Rp. 111.285 per bulan.

Sebagai gambaran umum, jumlah keluarga miskin di Kabupaten Klaten sebelum krisis (tahun 1997) sebesar 42.123 KK (15,67%) dan pada tahun 2005 jumlah keluarga miskin meningkat menjadi 94.648 KK (29,82 %), secara berturut-turut selama 5 (lima) tahun terakhir adalah sebagai berikut:

Tabel 4.9.
Jumlah KK Miskin di Kabupaten Klaten
Tahun 2001 s/d Tahun 2005

Tahun	Σ KK Miskin	Prosentase (%)
2001	95.853	33,26
2002	88.490	29,08
2003	87.861	28,85
2004	93.168	29,68
2005	94.648	29,82

Sumber: Kantor Pemberdayaan Masyarakat (KPM) Kabupaten Klaten

Dengan demikian dari aspek social, RPH Kabupaten Klaten memiliki peluang dan ancaman. Peluang yang ada berupa jumlah penduduk yang besar dengan tingkat pendidikan dan kesehatan

yang tinggi. Dan ancaman yang dihadapi berupa permasalahan kemiskinan yang relative cukup tinggi sebesar 29,82%.

b. Stakeholder

Stakeholders disini merupakan kelompok-kelompok yang mempengaruhi atau dipengaruhi secara langsung oleh aktivitas RPH Kabupaten Klaten, yaitu: sektor swasta dalam hal ini terdiri dari para pengusaha daging, lembaga swadaya masyarakat (LSM), dan lembaga Perguruan Tinggi. Keberadaan kelompok ini sangat mempengaruhi dinamika kerja di RPH Kabupaten Klaten. Analisis terhadap kelompok stakeholder ini adalah sebagai berikut:

1) Sektor Swasta

Sektor swasta dalam hal ini terdiri dari para pengusaha daging maupun pengusaha warung sate sehingga analisis lingkungan eksternal dari aspek ini menyangkut peran sertanya dalam menjaga mutu daging yang beredar di masyarakat dan meningkatkan penerimaan retribusi RPH Kabupaten Klaten.

Dalam beberapa tahun terakhir ini peran aktif sektor swasta dalam usaha pemotongan hewan meningkat cukup signifikan, hal ini terlihat dari meningkatnya jumlah pemotongan hewan yang dilaksanakan di luar RPH Kabupaten Klaten. Rasio perbandingan antara pemotongan yang dilaksanakan di luar RPH dengan di RPH pada tahun terakhir yaitu tahun 2005 telah mencapai angka 100%, hal ini menunjukkan bahwa jumlah pemotongan hewan yang

dilaksanakan diluar RPH (20.067 hewan) lebih banyak dari jumlah pemotongan hewan yang dilaksanakan di RPH (17.372 hewan).

Keberadaan sektor swasta ini dirasakan cukup membantu dalam pelaksanaan kegiatan di RPH Kabupaten Klaten, disamping itu juga merupakan tantangan bagi RPH untuk meningkatkan intensitas pengawasan dan pemeriksaan kesehatan di lapangan untuk menjamin kualitas daging yang beredar dan mengamankan penerimaan retribusi jasa pelayanan. Mengingat sampai saat ini masih sering dijumpai adanya daging bangkai yang beredar di masyarakat juga daging oplosan yang menunjukkan kesadaran akan daging yang ASUH masih rendah.

2) Lembaga Swadaya Masyarakat (LSM)

Analisis lingkungan eksternal dari aspek lembaga swadaya masyarakat dilihat dari peran sertanya melaksanakan pembinaan kepada masyarakat akan daging yang ASUH, membantu dalam melaksanakan sosialisasi peraturan-peraturan yang berkaitan dengan RPH, serta menggalang dan membina masyarakat dalam beternak hewan dalam rangka swasembada daging di Kabupaten Klaten.

Lembaga swadaya masyarakat sebagai suatu institusi pembentukan dan keanggotaannya tidak berasal dari prakarsa dan unsur-unsur pemerintah. Pembentukannya bersumber dari inisiatif individual dan keanggotaannya bersifat suka rela serta berasal dari kalangan masyarakat. Khusus dalam pengelolaan peternakan dan

RPH Kabupaten Klaten, pada saat ini telah terdapat 2 lembaga

swadaya masyarakat yang memiliki perhatian serius terhadap upaya-upaya peningkatan pengawasan kualitas daging di masyarakat, yaitu: KTNA (yang diketuai oleh Sdr. Ir. Wening Swastono) dan FEDEF (yang diketuai oleh Bapak H. Rivai Saleh Haryono).

Program kerja LSM tersebut secara tidak langsung akan memberikan dukungan yang besar bagi pengembangan RPH Kabupaten Klaten dalam menjaga ketersediaan bahan baku, untuk produksi daging di RPH. Dari hasil wawancara dengan salah seorang aktivitis FEDEF (Asiz Wakito, SPd), mengemukakan bahwa:

"dulu sempat tersebar rumor bahwa Kabupaten Klaten adalah daerah lumbung padinya Provinsi Jawa Tengah, namun untuk beberapa tahun terakhir ini produksi padi di kabupaten Klaten mengalami penurunan yang cukup signifikan. Berdasarkan hasil kajian kami penurunan produksi padi ini disebabkan oleh beberapa hal, seperti: alih fungsi lahan, serangan hama dan penyakit tanaman padi, bencana kekeringan, dan penurunan status kesuburan tanah lahan pertanian. Dan untuk mengembalikan status kesuburan tanah di Klaten, berdasarkan kajian Jurusan Ilmu Tanah Fakultas pertanian UGM kerjasama Bapeda Kabupaten Klaten melalui pendekatan organik yaitu dengan pemanfaatan pupuk kandang, maka masih perlu adanya penambahan populasi ternak sapi di Kabupaten Klaten kurang lebih sekitar 40.000 ekor sapi itupun masih memerlukan waktu 10 sampai dengan 15 tahun ke depan. Hal ini ditujukan untuk meningkatkan produktivitas lahan per satuan luas".

Mengenai peran LSM berkaitan dengan pengembangan RPH, lebih lanjut mas Asiz menjelaskan bahwa:

"sebagai upaya peningkatan populasi sapi di Kabupaten Klaten kami bersama dengan lembaga swasta yang lain seperti KTNA, kami melakukan pembentukan dan pendampingan terhadap kelompok-kelompok petani peternak sapi, disamping itu kami juga aktif mengajukan permohonan bantuan sapi kepada pemerintah baik melalui bentuk kemitraan maupun

bantuan langsung masyarakat. Apa yang kami lakukan ini telah mendapatkan sambutan baik dari dinas terkait dan kalangan legislative. Secara tidak langsung kegiatan kami ini ikut menyukseskan program RPH Kabupaten Klaten yaitu swasembada daging di Kabupaten Klaten dan menjaga kualitas daging di pasaran".

3) Kalangan Perguruan Tinggi

Letak strategis Kabupaten Klaten diantara Kota Yogyakarta dan Surakarta memberikan keuntungan tersendiri bagi kemajuan daerah, dengan banyaknya Perguruan Tinggi berkualitas yang berada di kota tersebut. Disamping itu Kabupaten Klaten sendiri juga telah memiliki Perguruan Tinggi sendiri yaitu Universitas Widya Dharma dan Universitas Madani. Jalinan kerjasama antara pihak Perguruan Tinggi dengan Pemda Kabupaten Klaten dirasakan banyak manfaatnya dalam mengatasi permasalahan yang dihadapi daerah.

Dengan demikian dari aspek stakeholders, RPH Kabupaten Klaten memiliki peluang yang berupa perubahan sudut pandang pelaksanaan pembangunan daerah merupakan tanggung jawab bersama dengan melibatkan seluruh stakeholders yang terlibat.

c. Kompetitor

Keberadaan Rumah Potong Hewan di Kabupaten sekitar maupun RPH swasta, dapat dikatakan sebagai kompetitor bagi RPH Kabupaten Klaten dalam upaya meningkatkan penerimaan retribusi RPH sebagai salah satu usaha untuk meningkatkan Penerimaan Asli Daerah. Perkembangan RPH daerah sekitar yang cukup maju pesat adalah

Kabupaten Boyolali. Kabupaten Boyolali telah mendirikan RPH tipe B untuk

skala regional. Dukungan perhatian kebijakan Pemda Boyolali terhadap RPH tersebut dalam rangka menarik kalangan pengusaha daging untuk investasi yang akan menambah retribusi daerah Boyolali. Sebagaimana hasil wawancara dengan petugas RPH Rayon Delanggu:

"penerimaan retribusi di RPH sini mengalami penurunan dalam beberapa tahun ini, karena sebagian pengusaha daging disini sudah menghentikan usaha pemotongannya disini dan malah lari ke RPH Boyolali".

Perkembangan RPH di daerah sekitar utamanya RPH di Boyolali dan RPH Swasta Andini Sakti di Kabupaten Sleman menuntut RPH Kabupaten Klaten dapat meningkatkan kualitas pelayanan pemotongan hewan, meningkatkan sarana prasarana RPH, meningkatkan intensitas pengawasan dan pungutan retribusi. Hal ini dimaksudkan untuk menjaga jangan sampai pengusaha daging dari Klaten melakukan produksi daging di luar daerah. Sebagaimana hasil wawancara dengan salah seorang staf di Subag Perencanaan dan Pengawasan Dinas Pertanian dan Ketahanan Pangan Kabupaten Klaten, adalah sebagai berikut:

"berkenaan dengan Rumah Pemotongan Hewan yang ada saat ini, pihak Kabupaten sebenarnya telah mengajukan usulan renovasi peningkatan RPH di Kabupaten Klaten menjadi tipe C kepada Bapak Menteri Pertanian di Jakarta. Proposal usulan ditandatangani langsung oleh Bapak Bupati dan proposal tersebut telah disampaikan sebanyak lima kali berturut-turut. Namun sampai sekarang belum mendapatkan persetujuan dari pusat".

Dengan demikian dari aspek competitor, RPH Kabupaten Klaten menghadapi ancaman yaitu keberadaan rumah pemotongan hewan yang memiliki kualitas lebih baik. Keberadaan RPH alternative menyebabkan sebagian pengusaha memiliki banyak alternative untuk

memilih RPH yang dapat menguntungkan dan memberikan kepuasan pelayanan. Hal ini tentu saja menuntut adanya peningkatan kualitas pelayanan yang lebih baik.

2. Analisa Lingkungan Internal

Analisa lingkungan internal dimaksudkan untuk menilai lingkungan internal organisasi guna mengidentifikasi kekuatan dan kelemahan organisasi yang membantu atau menghalangi pencapaian misi dalam pengelolaan RPH di Kabupaten Klaten. Aspek yang akan dianalisis meliputi: aspek input, *present strategi*, kinerja, dan aspek penegakan hukum.

a. Aspek Input

1) Sumber Daya Manusia (SDM) RPH Kabupaten Klaten

Dari aspek sumber daya manusia (SDM) dilihat dengan membandingkan keadaan sumberdaya pegawai baik kuantitas maupun kualitas dengan kebutuhan pegawai sesuai tugas pokok dan fungsi yang harus dijalankan.

Sebagaimana terlihat pada Tabel 4.2. diketahui bahwa jumlah pegawai pada UPTD RPH Kabupaten Klaten sebanyak 13 orang dan dari jumlah tersebut, 7 orang (53,84%) PNS dan 6 orang (46,16%) pegawai kontrak. Sedangkan kalau dilihat dari latar belakang tingkat pendidikannya, jumlah pegawai dengan tingkat pendidikan strata satu sebanyak 3 orang (23,08%), tingkat pendidikan D3 sebanyak 1 orang

(7,70%) dan sekolah menengah atas sebanyak 9 orang (69,22%)

dengan rincian 3 orang PNS dan 6 orang pegawai kontrak.

Dari aspek kuantitas, apabila dibandingkan dengan ruang lingkup wilayah dan beban tupoksi yang harus dilaksanakan maka jumlah pegawai sebanyak 13 orang dirasa belum memadai. Mengingat bahwa RPH Kabupaten Klaten membawahi 4 rayon RPH dan 1 kluster di luar rayon. Wilayah kerja setiap rayon RPH tersebar diseluruh wilayah kecamatan se-Kabupaten Klaten. Jumlah pegawai sebanyak 13 orang, ditugaskan di RPH rayon kota 5 orang (1 orang pegawainya telah pension), RPH rayon Delanggu 2 orang, RPH rayon Pedan 3 orang, RPH rayon Cawas 2 orang. Sedangkan untuk 1 cluster wilayah kerja yaitu di luar rayon dan pegawai yang jaga di UPTD RPH belum diperhitungkan. Dengan mengingat bahwa wajib retribusi di cluster luar rayon juga banyak, disamping itu cluster di luar rayon RPH juga memiliki pasar-pasar besar, seperti: pasar Jatinom, pasar Karangnongko, pasar Manisrenggo, Pasar Tulung dan pasar-pasar rakyat lainnya yang potensial sekali menjual daging hewan.

Dari aspek kualitas, kualitas seorang pegawai dapat dilihat dari knowlegde, attitude, dan skill yang dimiliki pegawai. Kualifikasi pegawai di RPH adalah pegawai yang memiliki skill atau kemampuan teknis khusus di bidang pemeriksaan kesehatan hewan yang akan dipotong (antemortem), pemeriksaan kualitas daging (postmortem), dan bahan makanan yang berasal dari hewan. Disamping memiliki skill dibidang pemeriksaan juga harus didukung dengan keilmuan

(knowledge) yang sesuai, untuk mengetahui berbagai kontaminan yang ada pada daging. Sampai saat ini pegawai yang memiliki sertifikasi keahlian dimaksud baru 3 orang, dan dari 3 orang ini yang seorang sudah menjabat jabatan structural eselon IVa sebagai Kepala UPTD RPH Kabupaten Klaten. Sedangkan dalam pelaksanaan tugas di lapangan, disamping bertugas untuk memungut retribusi pemotongan hewan juga dituntut untuk dapat memberikan jasa pelayanan pemeriksaan hewan yang akan dipotong dan daging yang telah dipotong untuk menjamin bahwa daging yang beredar di pasaran itu benar-benar ASUH.

Hal lain yang mempengaruhi kemampuan pegawai RPH Kabupaten Klaten adalah unsur kelembagaan. Sesuai Peraturan Daerah Kabupaten Klaten Nomor 10 Tahun 2002 tentang Perubahan Pertama Peraturan Daerah Kabupaten Klaten Nomor 7 Tahun 2001 tentang Pembentukan, Susunan Organisasi, dan Tatakerja Dinas Pertanian dan Ketahanan Pangan. RPH Kabupaten Klaten secara struktural masih merupakan salah satu unit dari Dinas Pertanian dan Ketahanan Pangan Kabupaten Klaten. Sampai saat ini jabatan eselon yang tersedia di RPH Kabupaten Klaten adalah eselon IVa untuk Kepala UPTD RPH Kabupaten Klaten.

Dengan demikian dapat disampaikan bahwa dilihat dari aspek sumber daya manusia (SDM), RPH Kabupaten Klaten memiliki hambatan untuk mendukung pelaksanaan tugas pokoknya jika dibandingkan dengan luas wilayah dan beban kerja. Sehingga hal ini

merupakan suatu kelemahan yaitu keterbatasan sumber daya manusia baik dari segi kuantitas maupun kualitas.

2) Sumber Daya Anggaran

Analisis terhadap sumber daya anggaran dapat dilihat dari alokasi dana yang disediakan oleh Pemerintah Daerah dalam membiayai pelaksanaan berbagai kegiatan operasional yang telah direncanakan di bidang pemotongan hewan. Sumber dana sangat penting dalam suatu organisasi, mengingat bahwa RPH Kabupaten Klaten masih merupakan UPT Daerah dimana seluruh kegiatan dibiayai dari alokasi dana APBD Kabupaten Klaten. Rincian APBD Kabupaten Klaten yang telah dialokasikan untuk memihaki kegiatan operasional UPTD RPH Kabupaten Klaten selama kurun waktu 5 (lima) tahun terakhir dapat dilihat dalam Tabel 4.10. sebagai berikut:

Tabel 4.10.
Alokasi Dana APBD Kabupaten Klaten untuk
RPH Kabupaten Klaten, Tahun 2001 s/d 2005

Tahun Anggaran	Alokasi Anggaran (Rp.)
2001	110.004.000
2002	110.000.000
2003	120.000.000
2004	132.000.000
2005	132.000.000

Sumber : Dispenda Kabupaten Klaten.

Dari tabel diatas terlihat bahwa Pemda Kabupaten Klaten selalu mengalokasikan anggaran dari APBD dan jumlahnya mengalami peningkatan dari tahun 2001 sampai tahun 2005 sebesar Rp. 22.000.000,-. Dukungan dana ini kiranya dapat digunakan sebagai pemicu untuk meningkatkan penerimaan retribusi di UPTD RPH setiap

tahunnya. Dengan demikian dari aspek anggaran, RPH Kabupaten Klaten memiliki kekuatan karena alokasi anggaran mengalami peningkatan dan selalu dipihaki setiap tahunnya.

3) Sarana dan Prasarana RPH Kabupaten Klaten

Analisis sarana prasarana RPH dilakukan dengan melihat ketersediaan seluruh sarana dan prasarana atau fasilitas yang mendukung kelancaran pelaksanaan tugas di RPH Kabupaten Klaten, meliputi: fasilitas gedung dan peralatan di RPH, mobil dan kendaraan dinas, serta peralatan untuk keperluan administrasi lainnya seperti komputer dan mesin ketik sebagaimana tersaji dalam Tabel 4.11. sebagai berikut:

Tabel 4.11.
Sarana dan Prasarana RPH Kabupaten Klaten

No.	Uraian	Jumlah	Keterangan
1	Gedung	Belum	Masih jadi satu dengan Subdin Peternakan
2.	RPH	4	Klaten, Pedan, Delanggu, Cawas
3.	Mobil Dinas	-	-
4.	Kendaraan Dinas	2	-
5.	Meja Kursi	7	Masing-masing pegawai 1 stel
6.	Meja Kursi Kamu	1	Stel
7.	Komputer	1	Unit
8.	Mesin Ketik	1	-
9.	Kulkas	1	-
10.	Fasilitas Telepon	1	Pesawat

Sumber : RPH Kabupaten Klaten.

Dengan mencermati Tabel 4.11. di atas dan kondisi masing-masing sarana dan prasarana yang ada dapat disampaikan bahwa ketersediaan sarana dan prasarana untuk menunjang kelancaran

tugas rutin administrasi perkantoran dapat dikatakan sudah memadai,

seperti ketersediaan meja dan kursi sesuai dengan jumlah pegawai yang ada, 1 stel meja kursi tamu, 1 unit komputer, 1 buah mesin ketik, dan fasilitas telepon. Sedangkan ketersediaan sarana dan prasarana sebagai penunjang kegiatan operasional yaitu yang mendukung kelancaran pelaksanaan tugas pemotongan hewan dan terjaminnya peredaran daging yang ASUH di pasaran maka tipe RPH di Kabupaten Klaten seyogyanya dapat ditingkatkan, minimal tipe C mengingat masing-masing rayon RPH sampai saat ini belum memiliki tipe.

Kemudian kalau dicermati dari jumlah kendaraan roda 2 yang berjumlah 2 buah motor maka dengan system kerja jemput bola yang diterapkan di RPH Kabupaten Klaten saat ini dapat disampaikan belum memadai, karena setiap hari para pegawai lapangan harus melaksanakan pengawasan terhadap distribusi peredaran daging hewan di seluruh pasar se-Kabupaten Klaten disamping harus melaksanakan pemeriksaan kesehatan daging kambing/domba terhadap para penjual sate yang melaksanakan pemotongan di tempat usahanya masing-masing.

Dengan demikian dari aspek sarana dan prasarana, RPH Kabupaten Klaten memiliki kelemahan berupa keterbatasan sarana dan prasarana untuk melaksanakan kegiatan operasional di lapangan dalam menjamin peredaran daging di masyarakat yang ASUH.

Budaya Organisasi

Menurut hasil pengamatan dan berdasarkan fakta yang ditemukan di lapangan dapat disampaikan bahwa ada 2 tipe budaya organisasi yang berkembang yaitu *money oriented* dan budaya *paternalistic*. Budaya *money oriented* ini lebih dikenal sebagai budaya KKN, dalam artian pelaksanaan atau kerja diidentikkan dengan money, mereka mau bekerja apabila ada uang ataupun diperintah oleh atasannya sehingga hal ini menyebabkan kurang kreatif, inovatif, dan inefisiensi pendanaan. Indikasi hal ini lebih banyak terjadi di lapangan oleh pegawai kontrak yang ditandai adanya overlapping antara potensi Σ pemotongan kambing/domba oleh wajib retribusi dalam hal ini penjual sate dengan penerimaan retribusi yang ada.

Budaya *paternalistic* dimaksudkan adalah budaya yang menaruh loyalitas yang cukup tinggi terhadap pimpinan. Tata letak Kabupaten Klaten di antara dua kerajaan yaitu Kasultanan Yogyakarta dan Kasunanan Surakarta begitu berpengaruh terhadap perilaku budaya organisasi di Klaten. Disamping itu budaya ini juga merupakan suatu konsep yang ditanamkan oleh Belanda yang menjajah Indonesia dan mengajari sistem administrasi negara. Sejak jaman Belanda pegawai negeri adalah alat penguasa untuk melayani penguasa dan bukannya melayani rakyat. Mengingat sampai saat ini masih banyak gedung-gedung peninggalan belanda yang masih dipergunakan sebagai oleh Pemerintah Daerah, seperti: PG. Gondang

Hal lain yang memberikan warna budaya ini adalah motto pegawai negeri yaitu sebagai abdi negara bukannya civil servant atau pelayan warga (publik), artinya dari semula memang pegawai negeri tidak untuk melayani publik tetapi lebih melayani penguasa.

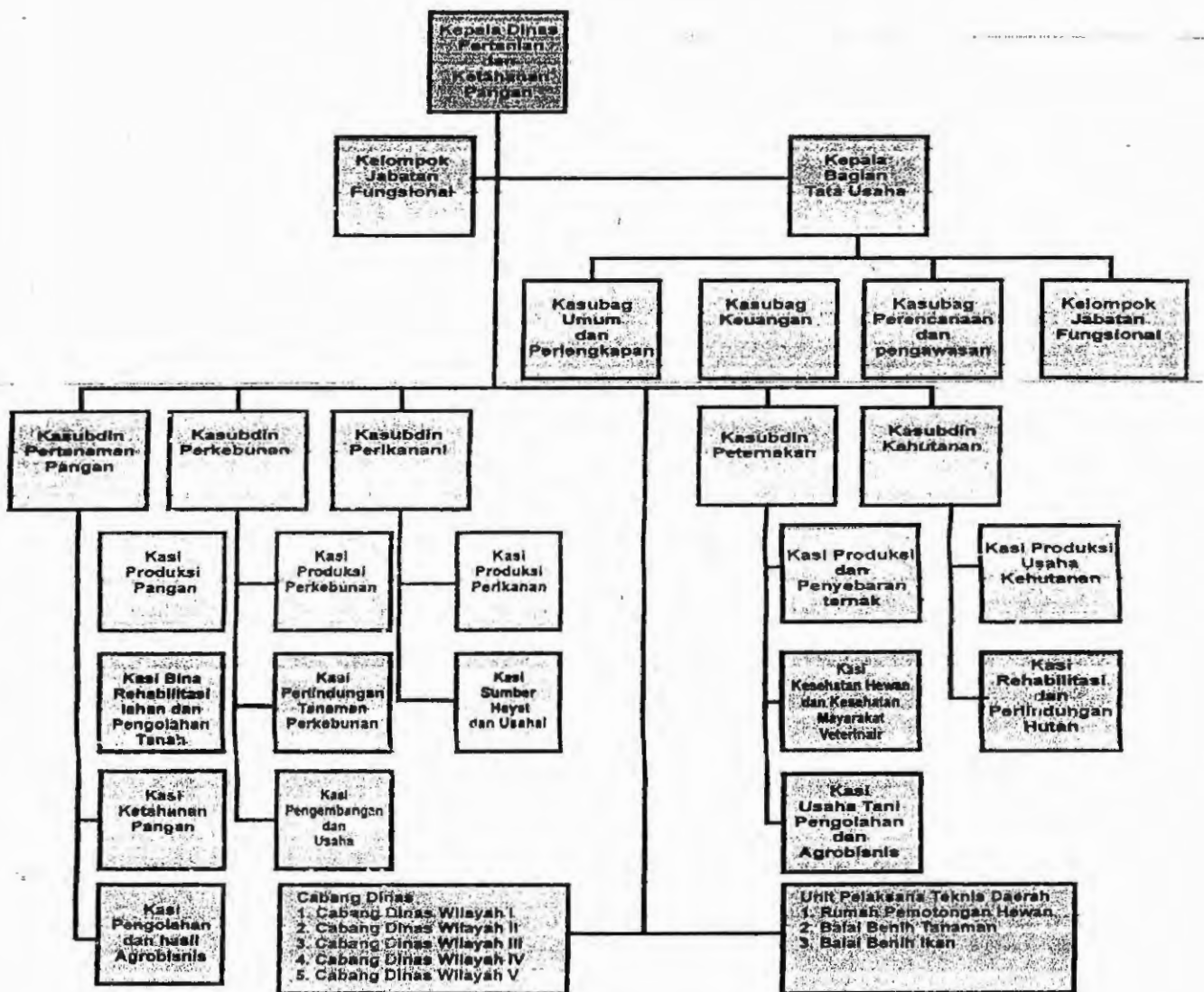
Salah satu cermin budaya ini terlihat saat adanya sidak oleh Tim gabungan dari provinsi Jawa Tengah yang terdiri dari Dinas Peternakan, Satpol PP, Polda, MUI Jateng di Kabupaten Klaten dengan lokasi di Matahari Plaza Klaten dan beberapa pasar di Klaten. Saat itu tidak ada satupun temuan keberadaan daging gelonggong ataupun makanan olahan dari bahan ikutan daging yang kedaluwarso, hal ini disinyalir rencana sidak sudah bocor sehingga beberapa hari sebelumnya sudah dipersiapkan semuanya.

Dengan demikian dari aspek budaya organisasi, RPH Kabupaten Klaten memiliki kelemahan berupa budaya *paternalistic* dan *money oriented* yang menyebabkan memberikan pelayanan kepada masyarakat belum membudaya di lingkungan RPH.

5) Struktur Organisasi

Analisis mengenai struktur organisasi dilakukan berdasarkan pada Peraturan Daerah Kabupaten Klaten Nomor 10 Tahun 2002 tentang Pembentukan, Susunan Organisasi, dan Tatakerja Dinas Pertanian dan Ketahanan Pangan. Berdasarkan Perda dimaksud RPH Kabupaten Klaten merupakan salah satu UPTD Pertanian dan

Ketahanan Pangan Kabupaten Klaten. Sebelumnya RPH merupakan bagian dari Dinas Peternakan Dati II Kabupaten Klaten. Struktur organisasi Dinas Pertanian dan Ketahanan Pangan Kabupaten Klaten dapat dilihat bagan gambar 4.4.



Gambar. 4.4. Struktur Organisasi Dinas Pertanian dan Ketahanan Pangan

Sementara itu Perda Nomor 6 Tahun 1998 tentang Retribusi RPH

dan SK Bupati Klaten Nomor: 974/362/1999 tentang Juklak dari Perda dimaksud juga masih berlaku. Hal ini menyebabkan terjadinya saling lempar tanggung jawab dalam pelaksanaan tugas di lapangan, karena adanya overlapping kewenangan antar subdin Peternakan dan UPTD RPH Kabupaten Klaten yaitu satu kewenangan diatur dengan peraturan yang berbeda dan ditangani oleh dua institusi yang berbeda pula.

Dengan demikian dari aspek kelembagaan, RPH Kabupaten Klaten memiliki kelemahan berupa overlapping kewenangan dalam pemungutan retribusi RPH. Disamping itu di RPH hanya memiliki satu jabatan eselon IVa sedangkan untuk kepala rayon RPH belum ada ada eselonnya dan hanya mendapatkan tambahan isentif berupa tunjangan fungsional. Hal ini terkesan nampak adanya ambigu dalam kelembagaan di RPH. karena dilihat tupoksinya kepala rayon melaksanakan tugas structural namun dari sisi isentif mendapatkan tunjangan fungsional sehingga mempengaruhi pelaksanaan tugas yang secara tak langsung akan mempengaruhi penerimaan retribusi di RPH pula.

b. Aspek *Present Strategi* atau Strategi Sekarang

Dalam proses pemungutan retribusi, strategi sekarang yang dilaksanakan oleh RPH Kabupaten Klaten berkaitan tata kerja serta system dan prosedur pemungutan itu sendiri dalam rangka menjamin daging

yang ASUH yang beredar di wilayah Kabupaten Klaten. Sebagaimana

hasil wawancara dengan Kepala UPTD RPH kabupaten Klaten dijelaskan

bahwa:

"sasaran utama pelaksanaan kegiatan RPH Kabupaten Klaten adalah kesehatan masyarakat veteriner atau KESMAVET, dengan cara menjaga mutu atau kesehatan bahan makanan asal hewan dan hasil olahannya serta membina dan menertibkan usaha penyediaan bahan makanan asal hewan dan menjegah terjadinya pemalsuan terhadap bahan makanan asal hewan. Disamping itu RPH juga menyediakan jasa pemeriksaan kesehatan hewan dan daging, tempat dan jasa pemotongan, serta memungut retribusi sesuai dengan peraturan yang berlaku".

Berkaitan dengan tata kerja dalam proses pemungutan retribusi jasa, lebih lanjut Kepala UPTD RPH Kabupaten Klaten menjelaskan bahwa:

"dengan dicanangkannya KESMAVET maka masyarakat akan merasa aman dan tentram dalam mengkonsumsi daging dan bahan makanan olahan asal hewan. Dan dilain pihak para pengusaha juga dapat terhindar dari kerugian sebagai akibat penurunan nilai kualitas daging dan bahan makanan asal hewan yang diproduksi. Namun dalam rangka mewujudkan KESMAVET diperlukan suatu jalinan kerjasama atau tata kerja yang berkesinambungan dan terpadu dengan melibatkan berbagai pihak yang terkait. Satu sisi adalah kesadaran para pengusaha daging dan warung sate terhadap arti pentingnya daging yang sehat dan halal yang siap dikonsumsi. Di sisi lain adalah integritas petugas pemeriksa kesehatan hewan dan daging serta petugas pemungut retribusi di lapangan".

Selanjutnya tinjauan mengenai aspek system dan prosedur dalam pemungutan retribusi di lapangan dalam rangka memberikan jaminan tersedianya daging yang ASUH bagi konsumen. Sistem dan prosedur terdiri dari suatu rangkaian kegiatan dimana di dalamnya merupakan suatu proses berlangsungnya kegiatan secara berturutan, sehingga retribusi yang dibayar juga berdasarkan jasa yang diberikan oleh petugas sesuai

item kegiatannya, yang meliputi: jasa administrasi, penanganan hewan dan pemeriksaan hewan (*antemortem*), pemotongan hewan, perawatan kebersihan RPH, dan jasa pemeriksaan daging (*postmortem*) apabila pemotongan dilaksanakan di RPH serta jasa administrasi, pemeriksaan hewan, dan jasa pemeriksaan daging apabila pemotongan dilaksanakan di luar RPH atau rumah usaha sendiri.

Oleh karena itu petugas lapangan pemungut retribusi dituntut juga menguasai dan mahir dalam proses produksi dalam menghasilkan daging yang ASUH khususnya dalam hal pemeriksaan kesehatan hewan maupun daging sebelum dan setelah dipotong. Hal ini diharapkan daging yang beredar di pasaran benar-benar ASUH dan masyarakat akan mendapatkan ketentraman bathin dalam mengonsumsi daging maupun makanan olahan dari hewan. Sedangkan kenyataan yang ada di lapangan bahwa petugas masih lebih condong kepada sekedar melaksanakan pungutan retribusi dan disamping itu intensitas pengawasan juga melemah dimana belum mencerminkan dengan potensi yang ada.

Dari uraian di atas dapat disampaikan bahwa dari aspek strategi sekorang, RPH Kabupaten Klaten disamping memiliki kekuatan dan kelemahan. Kelemahan yang ada berupa pemahaman dan kesadaran petugas lapangan terhadap system dan mekanisme pemungutan retribusi itu sendiri, sedangkan kekuatannya berupa dicanangkannya dan ditetapkannya KESMAVET dalam Peraturan Pemerintah Nomor 22 Tahun 1983 tentang Kesehatan Masyarakat Veteriner (KESMAVET) serta

diterapkannya system jemput bola dalam meningkatkan kualitas pelayanan di RPH Kabupaten Klaten.

c. Aspek Kinerja

Kinerja atau hasil kerja organisasi merupakan suatu keadaan yang berkaitan dengan keberhasilan organisasi dalam menjalankan misi yang dimilikinya. Indikator keberhasilan kinerja suatu organisasi publik, menurut **Dwiyanto, dkk. (2002)** sebagaimana dikutip oleh **Nogi S. Tangkilisan (2005:176-178)** dapat diukur dari tingkat produktivitas, responsifitas, responsibilitas, dan akuntabilitas. Untuk itu analisis aspek kinerja di RPH Kabupaten Klaten dilakukan terhadap indikator-indikator dimaksud, yang meliputi:

1) Produktivitas

Konsep produktifitas merupakan perbandingan atau rasio antara input (efisiensi/berdaya guna) dan output (efektivitas/berhasil guna). Input dalam hal ini berkaitan dengan penggunaan sumber daya yang dipergunakan oleh RPH Kabupaten Klaten sedangkan outputnya merupakan keluaran jasa pelayanan yang telah dilaksanakan yang tercermin dari penerimaan retribusi daerah. Disamping itu juga perlu diperhatikan *trend* atau pertumbuhan penerimaan Retribusi RPH Kabupaten Klaten dari tahun ke tahun untuk melihat peningkatan produktivitas dari para pegawai. Untuk menjelaskan hal tersebut berikut disajikan dalam bentuk tabel sebagai berikut:

a) Trend Retribusi RPH Kabupaten Klaten

Trend penerimaan retribusi di RPH Kabupaten Klaten dalam 5

(lima) tahun terakhir tersaji dalam Tabel 4.12. sebagai berikut:

Tabel 4.12.
Trend Retribusi di RPH Kabupaten Klaten
Tahun 2001 s/d 2005

Tahun Anggaran	Realisasi Pendapatan (Rp.)	Trend %
2001	89.126.250	-
2002	98.935.250	11,01%
2003	110.004.000	11,19%
2004	115.000.500	4,54%
2005	91.210.500	-20,69%

Sumber : Dispenda Kabupaten Klaten

Dari tabel diatas terlihat bahwa trend penerimaan retribusi RPH Kabupaten Klaten dalam 3 (tiga) tahun terakhir tampak menurun. Menurut salah seorang staf di RPH Kabupaten Klaten, hal itu disebabkan oleh sebagian pengusaha daging yang kolap atau menghentikan usahanya dan pindah usaha lain. Sesuai data yang ada, di RPH Klaten ada 4 jagal yang menghentikan usahanya, di RPH Cawas ada 2 orang jagal yang berhenti usahanya, dan di RPH Delanggu juga ada 2 orang jagal yang menghentikan usahanya. Dengan melihat potensi yang ada maka masa yang akan datang penerimaan ini akan dapat ditingkatkan.

b) Efisiensi dan Efektivitas

Efisiensi disini merupakan perbandingan antara realisasi penerimaan retribusi RPH Kabupaten Klaten dengan sumberdaya anggaran yang dikelolanya. Sedangkan efektivitas merupakan

realisasi penerimaan retribusi RPH Kabupaten Klaten dari target yang telah ditetapkan. Karena di RPH kabupaten Klaten besarnya alokasi sumber daya anggaran sama dengan target retribusi yang ditetapkan maka perhitungannya dapat dijadikan dalam satu tabel, sebagai berikut:

Tabel 4.13.
Efisiensi dan Efektifitas Retribusi RPH Kabupaten Klaten
Tahun 2001 s/d 2005

Tahun Anggaran	Anggaran/Target (Rp)	Realisasi (Rp)	Prosentase %
2001	110.004.000	89.126.250	81,02
2002	110.000.000	98.935.250	89,94
2003	120.000.000	110.004.000	91,67
2004	132.000.000	115.000.500	87,12
2005	132.000.000	91.210.500	69,09

Sumber : Dispenda Kabupaten Klaten

Dari tabel di atas terlihat bahwa prosentase efisiensi dan efektifitas bervariasi dan dalam 3 (tiga) tahun terakhir mengalami penurunan atau inefisiensi dan kurang efektif. Dengan demikian dapat disampaikan bahwa produktivitasnya rendah.

2) Responsivitas

Responsivitas merupakan daya tanggap organisasi RPH dalam mengenali kebutuhan masyarakat dan kemampuan organisasi RPH dalam menyusun agenda pelayanan, dan mengembangkan program kegiatan pelayanan sesuai dengan kebutuhan dan aspirasi masyarakat. Sehingga responsivitas disini menunjukkan keselarasan antara program kegiatan pelayanan di RPH Kabupaten Klaten dengan

kebutuhan dan aspirasi masyarakat konsumen khususnya para pengusaha daging hewan di Kabupaten Klaten.

Aspirasi masyarakat dan pengusaha daging terhadap Pemerintah semakin menguat dengan semakin gencarnya pemberitaan berbagai isu yang tersebar melalui media masa, seperti: isu flu burung, isu penyakit antraks dan mulut kuku pada hewan, tersebarnya daging gelonggong, pemalsuan daging atau oplosan, serta adanya pemakaian bahan pengawet. Sehingga aspirasi masyarakat itu secara tidak langsung pada umumnya adalah mendapatkan ketentraman bathin dalam mengkonsumsi produk makanan asal hewan, disamping mendapatkan suatu jasa pelayanan yang cepat dan tepat bagi pengguna jasa RPH pada khususnya. Daging dan produk makanan asal hewan dapat memberikan ketentraman bathin bagi masyarakat konsumen apabila memenuhi kriteria ASUH (aman, sehat, utuh, dan halal).

Aspirasi masyarakat ini dijamin dalam pasal 8 Undang-Undang Nomor 7 Tahun 1997 tentang Pangan, yang berbunyi:

"Setiap orang dilarang menyelenggarakan kegiatan atau proses produksi, penyimpanan, pengangkutan, dan atau peredaran pangan dalam keadaan yang tidak memenuhi persyaratan sanitasi".

Dan pasal 9 menjelaskan bahwa:

"Barang siapa dengan sengaja melanggar ketentuan sebagaimana tersebut dalam Pasal 8 akan dikenakan pidana penjara paling lama 5 (lima) tahun dan atau denda paling banyak Rp. 600.000.000,- (enam ratus juta rupiah).

Sanitasi pangan sebagaimana tersebut dalam pasal 8 dimaksudkan sebagai suatu upaya pencegahan terhadap kemungkinan bertumbuh dan berkembang biaknya jasad renik pembusuk dan pathogen dalam makanan, minuman, peralatan, dan bangunan yang dapat merusak pangan dan membahayakan manusia.

Sanitasi di RPH Kabupaten Klaten dimaksudkan agar daging tidak sampai terkontaminasi oleh bakteri-bakteri yang dapat menyebabkan gangguan kesehatan pada konsumen, bakteri dimaksud antara lain: bakteri *salmonella*, *clostridium perfringens*, *clostridium botulinum*, *staphylococcus aerus*, dan bakteri *eschericia coli*. Untuk menghindari kontaminasi bakteri-bakteri dimaksud dan secara umum dapat menghasilkan daging yang ASUH, RPH Kabupaten Klaten melaksanakan tata cara produksi daging sebagai berikut:

- Penanganan kesejahteraan hewan, meliputi: pemeliharaan hewan sebelum dipotong diistirahatkan dulu selama 12 jam dan diberi makanan yang bergizi, serta pemeriksaan *antemortem* dengan seksama.
- Pengawasan *higiene* tempat usaha dan pemotongan, mencakup tinjauan terhadap kesehatan RPH, proses pemotongan hewan, dan pemeriksaan *postmortem* dengan mengacu pada SK Menteri Pertanian Nomor 555/1986 tentang Syarat-syarat Rumah Pemotongan Hewan dan Usaha Pemotongan Hewan dan SK

Menteri Pertanian Nomor 413/1992 tentang Pemotongan Hewan

Potong dan Penanganan Daging serta Hasil Iktannya,

- Menjaga ke-Halal-an produksi daging, dengan tetap mengacu pada fatwa MUI tentang penyembelihan halal.

Berkaitan dengan keluhan konsumen mengenai kualitas pelayanan, kualitas daging, dan pungutan retribusi, berikut hasil wawancara dengan salah seorang pengusaha sate yang enggan disebutkan namanya:

" jujur saja mas, kalau saya ini tidak keberatan dikenai retribusi dari Pemerintah berkaitan dengan usaha warung sate saya ini....apalagi hal itu sudah ada peraturannya dari Pemerintah. Saya juga sering didatangi petugas retribusi itu mas, kadangkala lima hari sekali kadang seminggu sekali.....tidak pasti. Saya juga sering berjumpa dengan petugas itu di pasar hewan saat saya mencari kambing. Kambing satu retribusinya seribu lima ratus rupiah".

Pernyataan di atas secara tidak langsung juga diiyakan oleh salah seorang staf di Dinas, berikut hasil wawancaranya:

"daging hasil pemotongan di RPH Kabupaten saya berani menjamin kualitasnya, karena tata cara pemotongannya telah dilakukan sesuai prosedur yang ada. Namun untuk melakukan pengawasan pemotongan hewan dan daging di luar RPH, para petugasnya dihadapkan pada berbagai kendala, antara lain: kendaraan operasional lapangan, terbatasnya jumlah petugas lapangan, dan luas wilayah operasi kerja. Sehingga mereka mungkin tiga hari sekali baru dapat mendatangi dan mengambil retribusi".

3) Responsibilitas

Analisis responsibilitas disini maksudkan untuk mencermati apakah proses pengelolaan RPH Kabupaten Klaten telah dilakukan sesuai dengan prinsip-prinsip administrasi yang benar sesuai dengan

Kabupaten Klaten ditinjau mulai dari aspek perencanaan sampai dengan evaluasi, sebagai berikut:

a) Perencanaan

Perencanaan disini dimaksudkan sebagai proses mempersiapkan program kegiatan untuk melakukan tindakan di kemudian hari, sehingga perencanaan berhubungan dengan hari depan, menyangkut *action* atau tindakan, serta harus dipertanggungjawabkan. Perencanaan di RPH Kabupaten Klaten disusun berdasarkan permasalahan yang ada sesuai dengan tupoksi RPH Kabupaten Klaten yaitu menjaga atau melaksanakan pengawasan kualitas daging yang beredar di masyarakat dan mengamankan target retribusi yang telah ditetapkan.

Berkaitan dengan perencanaan di Rumah Potong Hewan Kabupaten Klaten, berikut hasil wawancara dengan Kepala UPTD Rumah Potong Hewan Kabupaten Klaten:

"dalam penyusunan DSP program-program kegiatan maupun dalam menetapkan target penerimaan retribusi di RPH kami lakukan dengan pola pendekatan melalui system perencanaan bawah-atas yang partisipatif dengan melibatkan seluruh komponen lapisan yang ada dalam hal ini *stakeholders* yang terlibat. Hal ini diharapkan bahwa usulan program kegiatan benar-benar sesuai dengan aspirasi masyarakat dan potensi sumberdaya yang dimiliki daerah. Dan setelah usulan program kegiatan telah disepakati bersama seluruh *stakeholders* yang terlibat selanjutnya daftar ini kami serahkan kepada Kasubag Perencanaan dan Pengawasan Dinas Pertanian dan Ketahanan Pangan Kabupaten Klaten untuk ditindaklanjuti".

Masih berkenaan dengan perencanaan di RPH Kabupaten Klaten, lebih lanjut Kepala UPTD Rumah Potong Hewan Kabupaten Klaten menjelaskan bahwa:

"program kegiatan yang kami susun sebagai salah satu jembatan antara permasalahan yang dihadapi di lapangan dengan tujuan dan sasaran yang kami tetapkan di RPH itu sendiri. Dalam menjaga kualitas daging yang beredar dan mengamankan target penerimaan retribusi RPH, kami dihadapkan pada berbagai permasalahan seperti: terbatasnya petugas kir master pemeriksa daging dan tenaga teknis yang kami miliki, intensitas pengawasan mutu daging yang beredar di pasar, banyaknya pengusaha daging yang belum mengetahui tentang peraturan-peraturan yang berkaitan dengan peredaran daging, adanya daging bangkai yang masih sengaja dijual di pasar-pasar tradisional, serta terbatasnya sarana dan prasarana RPH yang ada. Bertitik tolak dari permasalahan ini, maka untuk mencapai tujuan dan target penerimaan retribusi kami menyusun berbagai kegiatan yang ditekankan terjaminnya kualitas daging yang ASUH dan tercapainya target penerimaan retribusi di RPH".

Kemudian mengenai target penerimaan retribusi RPH Kabupaten Klaten, lebih lanjut Kepala UPTD Rumah Potong Hewan Kabupaten Klaten menjelaskan bahwa:

"Kami sudah berusaha maksimal dalam mengamankan target penerimaan yang mesti kami penuhi, namun apa mau dikata kenyataannya kami belum dapat memenuhinya. Padahal dalam menetapkan target ini kami himpun berdasarkan masukan masing-masing rayon sesuai potensi dan estimasinya terhadap masing-masing pengusaha daging. Hal ini kami duga karena tingkat kesadaran para pengusaha daging itu sendiri atau memang karena kami memiliki keterbatasan tenaga dan sarana prasarana operasional di lapangan".

b) Pelaksanaan

Setelah usulan program kegiatan disepakati bersama dan telah ditetapkan dengan peraturan daerah selanjutnya hasil

perencanaan tersebut diimplementasikan. Pelaksanaan program kegiatan di RPH Kabupaten Klaten meliputi: pengawasan dan pemeriksaan ulang daging yang beredar di masyarakat serta melaksanakan penarikan retribusi di RPH maupun di luar RPH.

Dalam pelaksanaan kegiatan ini, setiap Kepala rayon RPH bertanggung jawab atas wilayah kerjanya masing-masing dan selalu taat pada peraturan yang ada. Dalam melaksanakan tugasnya melayani jasa pemotongan maupun pemeriksaan serta pemungutan retribusi dilaksanakan sesuai prosedur yang ada. Jasa pemotongan hewan dapat dilaksanakan di RPH Kabupaten maupun di luar RPH, sehingga dalam penarikan retribusi selain dilaksanakan di RPH juga dilakukan di tempat pemotongan di luar RPH. Untuk pemungutan retribusi di luar RPH dilaksanakan oleh petugas dengan sistem jemput bola, petugas mendatangi tempat-tempat usaha pemotongan masing-masing pengusaha daging untuk memeriksa kesehatan hewan dan daging serta memungut retribusi atas jasa yang telah diberikan. Namun intensitas kedatangan petugas sangat terbatas, paling 3 hari sekali baru dapat mendatangnya.

Sedangkan untuk menghasilkan daging yang asuh, RPH Kabupaten Klaten menetapkan beberapa aspek yang perlu diperhatikan, antara lain: aspek kesejahteraan hewan, aspek higiene dan sanitasi, serta aspek halal dalam prosesi pemotongan hewan. Dan untuk menjamin daging yang dihasilkan berkualitas,

dalam prosesi produksinya dilaksanakan pemeriksaan antemortem dan pemeriksaan postmortem.

Mengenahi pelaksanaan pengawasan peredaran daging di masyarakat dilaksanakan dengan melibatkan seluruh komponen masyarakat disamping secara berkala petugas operasional lapangan mengadakan sidak di seluruh pasar-pasar se-Kabupaten Klaten. Disamping itu RPH Kabupaten Klaten juga membuka layanan masyarakat sebagai media penyaluran aspirasi untuk meningkatkan kualitas pelayanan di RPH dan mutu daging di masyarakat.

c) Evaluasi

Evaluasi dilaksanakan sebagai suatu sarana identifikasi permasalahan yang dihadapi oleh petugas di lapangan untuk kemudian dicari solusi jalan keluarnya sekaligus merupakan kontrol terhadap pencapaian penerimaan retribusi di masing-masing rayon RPH.

Secara rutin pelaksanaan evaluasi di RPH Kabupaten Klaten dilakukan setiap sebulan sekali dengan jalan rapat koordinasi yang diikuti oleh seluruh pegawai di RPH. Untuk tingkat rayon koordinasi ini dapat dilakukan setiap saat sesuai urgensi dari permasalahan yang dihadapi di wilayah kerjanya masing-masing.

4) Akuntabilitas

Akuntabilitas merupakan kewajiban dari RPH Kabupaten Klaten untuk mempertanggungjawabkan keberhasilan dan atau kegagalan kepada masyarakat dalam melaksanakan visi dan misi organisasi dalam mencapai tujuan dan sasaran yang telah ditetapkan. Sehingga analisis akuntabilitas disini dimaksudkan untuk menguraikan mengenai seberapa besar konsistensi kegiatan dan kebijakan di RPH Kabupaten Klaten dengan kehendak masyarakat seperti nilai-nilai dan norma yang berlaku dalam masyarakat.

Berkaitan dengan pelaksanaan tupoksi RPH Kabupaten Klaten sebagai penjabaran misi yang telah ditetapkan, tujuan organisasi yang ingin dicapai adalah: meningkatkan ketrampilan petugas RPH dalam peningkatan pengawasan mutu daging yang beredar di masyarakat dan meningkatkan pendapatan asli daerah (PAD). Sedangkan sasarannya adalah terwujudnya petugas RPH Kabupaten Klaten yang berkualitas, tercapainya target PAD, dan terjaganya mutu atau kualitas daging yang asuh.

Sedangkan dari sisi masyarakat konsumen diketahui bahwa sebagian besar penduduk di Kabupaten Klaten memeluk agama Islam yakni sebanyak 1.197.033 jiwa atau 93,08%. Nilai-nilai yang berlaku dalam masyarakat berkaitan dengan konsumsi daging adalah berkenaan dengan tata cara pemotongan hewan disamping kualitas daging itu sendiri sehingga daging benar-benar halal dan berkualitas.

hewan yang halal, yaitu:

"Penyembelihan dilakukan oleh juru sembelih Islam sesuai tata cara Agama Islam yaitu: membaca Basmallah, memutus jalan nafas (*hulqum*), memutus jalan makanan (*mari*), dan memutus dua urat nadi (*wadajain*)".

Untuk mencermati sejauhmana akuntabilitas di RPH Kabupaten Klaten, berikut disajikan data terolah mengenai jumlah dan perbandingan antara pemotongan hewan yang dilaksanakan di RPH Kabupaten dan di luar RPH, sebagai berikut:

Tabel 4.14.
Pemotongan Hewan di RPH Kabupaten Klaten

Tahun	Hewan Besar		Hewan Kecil			Σ	Σ	Σ	Trend
	Sapi	Kerbau	Kambing	Domba	Babi	Besar	Kecil	Total	
2001	4.976	42	4.860	3.216	161	5.018	8.237	13255	-
2002	4.797	37	4.823	3.150	168	4.834	8.141	12975	-2,11
2003	5.801	61	6.095	2.139	183	5.862	8.417	14279	10,05
2004	6.458	100	4.951	3.160	126	6.558	8.237	14795	3,61
2005	4.924	39	7.046	5.193	170	4.963	12409	17372	17,41

Sumber: Dinas Pertanian dan Kehanan Pangan Kabupaten Klaten

Tabel 4.15.
Pemotongan Hewan di Luar RPH Kabupaten Klaten

Tahun	Sapi	Kambing	Domba	Σ	Σ	Σ	Trend	Rasio
				Besar	Kecil	Total		
2001	-	1.804	992	-	2.796	2.796	-	21,09
2002	-	2.548	1.291	-	3.839	3.839	37,30	29,58
2003	-	2.431	1.239	-	3.670	3.670	-4,40	25,70
2004	2.043	7.747	4.961	2.043	12.708	14.751	301,93	99,70
2005	2.850	11.450	5.767	2.850	17.217	20.067	36,04	115,51

Sumber: Dinas Pertanian dan Kehanan Pangan Kabupaten Klaten

Dengan memperhatikan tabel di atas terlihat bahwa angka rasio mencapai 115,51% pada tahun 2005. Hal ini menunjukkan bahwa pemotongan hewan lebih banyak dilakukan di luar RPH Kabupaten Klaten sekaligus juga menunjukkan mengenai tingkat kesadaran para pengusaha daging akan daging yang ASUH secara umum masih relative rendah, serta secara langsung akan sangat berpengaruh terhadap penerimaan retribusi di RPH dan terhadap kualitas daging yang beredar di pasaran.

Dengan demikian dari aspek kinerja, RPH Kabupaten Klaten memiliki beberapa kekuatan dan kelemahan. Kelemahan yang dihadapi berupa: produktivitas pengelolaan RPH relative masih rendah yang terlihat dari pertumbuhan serta efisiensi dan efektifitas penerimaan retribusi, lemahnya respon terhadap aspirasi masyarakat karena intensitas operasional yang rendah yang disebabkan oleh keterbatasan petugas dan fasilitas yang ada, serta kurangnya pemahaman atau tingkat kesadaran pengusaha akan peraturan yang ada. Sedangkan kekuatan yang dimiliki RPH Kabupaten Klaten adalah dasar pengelolaan RPH Kabupaten Klaten telah dibakukan dengan berbagai peraturan yang ada dan masyarakat kabupaten Klaten sebagian besar beragama Islam sehingga control masyarakat terhadap daging yang halal akan semakin ketat sebagai upaya meningkatkan kinerja dalam pengelolaan RPH Kabupaten Klaten.

d. Penegakan Hukum

Berkenaan dengan pemungutan retribusi, hal penting yang juga harus diperhatikan adalah aspek penegakan hukum. Pemberian sanksi harus diberlakukan baik kepada wajib retribusi maupun kepada petugas pemungut retribusi sesuai dengan peraturan yang ada. Inefisiensi atau rendahnya penerimaan retribusi sebagian besar disebabkan oleh lemahnya pemberian sanksi terhadap wajib retribusi ataupun petugasnya.

Sebagai dasar pemberian sanksi ini, sebagaimana termuat dalam bab IV Lampiran Surat Keputusan Bupati Kepala Daerah Tingkat II Klaten Nomor: 974/362/1999 tentang Petunjuk Pelaksanaan Peraturan Daerah Kabupaten Daerah Tingkat II Klaten Nomor 6 Tahun 1998 tentang Retribusi Rumah Potong Hewan disebutkan bahwa:

"Wajib retribusi yang tidak melaksanakan kuwajibannya sehingga merugikan keuangan daerah diancam pidana kurungan paling lama 6 (enam) bulan atau denda paling banyak 4 (empat) kali jumlah retribusi yang terutang".

Namun dalam praktek pelaksanaannya pemberian sanksi ini juga masih sulit untuk ditegakkan karena pada sisi lain Lampiran Surat Keputusan ini masih terlihat adanya kelemahan yaitu pada bab II poin 3 disebutkan bahwa "pelaksana pemungutan retribusi oleh Dinas Peternakan Kabupaten Daerah Tingkat II Klaten". Sedangkan sekarang kelembagaan RPH Kabupaten Klaten tidak lagi menjadi bagian dari Dinas Peternakan Kabupaten Daerah Tingkat II Klaten atau Sub Dinas Peternakan, melainkan berdasarkan Peraturan Daerah Kabupaten Klaten Nomor 10 Tahun 2002 tentang Perubahan Pertama Peraturan Daerah

Organisasi, dan Tatakerja Dinas Pertanian dan Ketahanan Pangan, RPH

Kabupaten Klaten merupakan UPTD Pertanian dan Ketahanan Pangan.

Kenyataan bahwa pemberian sanksi ini masih sulit dilaksanakan adalah besarnya jkeberadaan jumlah tempat RPH swasta non legal sangat besar dan melebihi Jumlah RPH yang masuk dalam binaan UPTD RPH Kabupaten Klaten (tabel 4.6). Sehingga selain adanya overlapping atau ambigu kewenangan yang ada, hal ini disebabkan juga oleh pertimbangan perbedaan tarif retribusi sebagaimana terlihat dalam tabel 4.4. Dalam pemungutan tariff retribusi terlihat perbedaan yang besar antara tariff yang dikenakan untuk pemotongan di RPH dan di luar RPH, yang memicu pengusaha melanggar ketentuan yang berlaku ataupun melaksanakan pemotongan sendiri secara liar.

Dengan demikian dari aspek penegakkan hukum, RPH Kabupaten Klaten memiliki kelemahan berupa lemahnya pemberian sanksi kepada wajib retribusi. Untuk itu dipandang perlu merevisi peraturan daerah yang berlaku sekarang untuk menyesuaikan dengan perubahan lingkungan strategis yang berkembang khususnya mengenai kewenangan kelembagaan dan perubahan struktur tarif, sehingga diharapkan akan dapat memberikan dampak pada peningkatan penerimaan retribusi daerah khususnya untuk retribusi jasa pelayanan di RPH Kabupaten Klaten.

BAB V

IDENTIFIKASI ISU-ISU STRATEGIS

Setelah faktor-faktor lingkungan strategis RPH Kabupaten Klaten yang berupa peluang dan ancaman (*factor eksternal*) serta kekuatan dan kelemahan (*factor internal*) teridentifikasi maka tahap selanjutnya yang perlu dilakukan adalah mengidentifikasi isu strategis yang merupakan suatu kondisi yang membutuhkan tanggapan organisasi melalui penetapan suatu kebijakan yang harus diambil agar di masa depan dapat mencapai visi dan misi yang telah ditetapkan.

Dalam perspektif manajemen strategis, tahapan ini merupakan langkah yang paling menentukan karena indentifikasi isu strategis merupakan *basic policy question* atau pertanyaan kebijakan pokok. Dalam proses mengidentifikasi isu-isu strategis yang dihadapi di RPH, dilaksanakan melalui 2 tahapan, yaitu: 1) melakukan analisis SWOT, untuk mendapatkan isu-isu strategis yang dihadapi RPH Kabupaten Klaten dan 2) melakukan test litmus, untuk menyusun isu-isu strategis berdasarkan urutan prioritas kestrategisan sebuah isu.

A. Analisis SWOT

Analisis SWOT dilakukan dengan maksud untuk mendapatkan keputusan strategis berupa isu-isu strategis yang lahir dari perpaduan antara faktor-faktor lingkungan internal dengan factor-faktor lingkungan eksternal berdasarkan logika untuk memanfaatkan peluang dan kekuatan yang ada

serta dapat mengeliminir kelemahan dan menghindari ancaman yang dihadapi RPH Kabupaten Klaten.

Sebagaimana diuraikan pada bab sebelumnya bahwa factor-faktor lingkungan organisasi yang berupa kekuatan, kelemahan, peluang, dan ancaman telah diketahui dari hasil analisis terhadap lingkungan strategis. Selanjutnya untuk mempermudah dalam menemukan perpaduan antara faktor-faktor lingkungan internal dengan factor-faktor lingkungan eksternal organisasi, maka dilakukan analisis SWOT sebagai berikut:

1) Analisis Peluang

a) Implementasi Kebijakan Otonomi Daerah.

Otonomi daerah di Indonesia telah dilaksanakan sejak tanggal 1 Januari 2001 dengan mengedepankan prinsip-prinsip otonomi daerah yang luas, nyata, dan bertanggungjawab. Pelaksanaan otonomi daerah dimaksud pada dasarnya merupakan pengejawantahan dari penyelenggaraan pemerintahan Negara dan pembangunan untuk mencapai masyarakat yang adil dan makmur. Sehingga berdasarkan prinsip-prinsip otonomi dan asas yang dianut dalam penyelenggaraan otonomi daerah maka pemerintah daerah memiliki kewenangan untuk menyelenggarakan pemerintahan sendiri kecuali dalam bidang politik luar negeri, pertahanan keamanan, peradilan, moneter, fiscal, dan agama.

Dalam mendukung penyelenggaraan otonomi di daerah dimaksud, diberlakukan Undang-undang Nomor 22 Tahun 1999 tentang Pemerintahan Daerah dan Undang-undang Nomor 25 Tahun

1999 tentang Perimbangan Keuangan antara Pemerintah Pusat dan Daerah sebagai instrument regulasi yang menjadi dasar pelaksanaan otonomi daerah. Dalam Undang-undang dimaksud diamanatkan bahwa Pemerintah memberikan kewenangan pajak (*taxing power*) kepada daerah agar dapat mengoptimalkan PAD khususnya yang berasal dari pajak daerah dan retribusi daerah. Dan berkaitan dengan pemungutan retribusi di RPH Kabupaten Klaten mengikuti konsep devolusi yang merupakan salah satu bentuk desentralisasi, yaitu merupakan salah satu kewenangan yang diberikan kepada daerah otonom dalam hal ini Pemda Kabupaten Klaten.

Dengan demikian implementasi kebijakan otonomi daerah merupakan peluang bagi RPH Kabupaten Klaten untuk mengoptimalkan penerimaan retribusi daerah dalam rangka memperkuat basis keuangan daerah menuju kemandirian daerah.

- b) Pelimpahan kewenangan yang lebih besar kepada Daerah dalam pengelolaan pajak daerah dan retribusi daerah

Sebagai konsekwensi logis adanya pelimpahan kewenangan dari pemerintah pusat kepada pemerintah daerah dalam rangka otonomi daerah adalah penyerahan kewenangan di bidang keuangan yang disebut desentralisasi fiskal dengan menganut konsep *money follows function* sebagaimana diatur dalam Undang-undang 25 Tahun 1999 dan diwujudkan dalam pemberian kewenangan untuk memanfaatkan sumber pendapatan asli daerah (PAD) serta didukung dengan dana perimbangan pusat dan daerah.

Pemberian kewenangan dimaksud selanjutnya ditetapkan dalam Undang-undang Nomor 34 Tahun 2000 yang merupakan penyempurnaan dari Undang-undang Nomor 18 Tahun 1997 dan diikuti peraturan pelaksanaannya dengan Peraturan Pemerintah (PP) Nomor 65 Tahun 2001 tentang Pajak Daerah dan PP Nomor 66 Tahun 2001 tentang Retribusi Daerah. Berdasarkan Undang-undang dimaksud, daerah diberikan kewenangan untuk memungut 11 jenis pajak dan 28 jenis retribusi yang secara umum dipungut hampir oleh semua daerah di Indonesia. Namun selain jenis pajak dan retribusi tersebut, daerah juga diberikan kewenangan untuk memungut jenis pajak dan retribusi lainnya sesuai potensi daerah dan sesuai kriteria-kriteria yang ditetapkan dalam Undang-undang.

Ditinjau dari segi kontribusi terhadap PAD bahwa sampai saat ini pajak dan retribusi daerah memberikan kontribusi yang besar dalam penerimaan PAD maka adanya pelimpahan kewenangan kepada daerah untuk mengoptimalkan PAD merupakan suatu peluang yang dapat dimanfaatkan oleh RPH Kabupaten Klaten dalam meningkatkan penerimaan retribusi.

- c) Dukungan yang tinggi dari kalangan DPRD dan jajaran eksekutif Kabupaten Klaten untuk meningkatkan penerimaan asli daerah

Dukungan yang besar berupa komitmen bersama antara DPRD dan jajaran eksekutif Kabupaten Klaten untuk menaikkan PAD merupakan salah satu modal dasar untuk memperkuat basis keuangan daerah dalam penyelenggaraan pemerintahan dan pembangunan daerah menuju kemandirian daerah. Dukungan DPRD

dan jajaran eksekutif Kabupaten Klaten yang ditujukan pada pengelolaan RPH Kabupaten Klaten teraktualisasikan dengan adanya Perda Nomor 10 Tahun 2002 tentang Pembentukan, SOT Dinas Pertanian dan Ketahanan Pangan, SK Bupati Klaten Nomor 1303 Tahun 2002 tentang Penjabaran Tupoksi Dinas Pertanian dan Ketahanan Pangan, Perda Nomor 33 Tahun 2001 tentang Retribusi Pemakaian Kekayaan Daerah, Perda Nomor 6 Tahun 1998 tentang Retribusi RPH, dan SK Bupati Klaten Nomor: 974/362/1999 tentang Juklak Perda Retribusi RPH.

Komitmen DPRD dan eksekutif Kabupaten Klaten dalam memajukan pengelolaan RPH juga terlihat dari usahanya memperjuangkan dana rehabilitasi bangunan RPH di Kabupaten Klaten dari Pemerintah Pusat guna menaikkan tipe RPH. Meskipun usaha ini belum mendapatkan tanggapan dari Pemerintah Pusat, namun upaya ini terus dilakukan dalam lima tahun terakhir dalam wujud proposal yang disampaikan kepada Bapak Menteri Pertanian di Jakarta. Salah satu usaha yang telah membuahkan hasil adalah disetujuinya dana bantuan Rekonstruksi RPH sebesar Rp. 250.000.000,- untuk tahun 2008 dan menurut rencana, dana dimaksud akan digunakan untuk Rekonstruksi bangunan RPH di RPH rayon Cawas dan RPH Rayon Kota.

Dukungan DPRD dan jajaran eksekutif di Kabupaten Klaten dimaksud merupakan peluang yang dapat dimanfaatkan dalam

pelaksanaan mandate dalam pengelolaan RPH Kabupaten Klaten

dalam mencapai tujuan dan sasarannya guna meningkatkan PAD.

- d) Jumlah penduduk yang besar dengan tingkat kesehatan dan tingkat pengetahuan yang tinggi

Jumlah penduduk Kabupaten Klaten pada tahun 2005 sebanyak 1.286.034 jiwa yang terdiri dari 340.091 kepala keluarga (KK), dengan komposisi penduduk laki-laki berjumlah 627.743 jiwa dan penduduk wanita berjumlah 658.291 jiwa. Sedangkan tingkat kenaikan jumlah penduduk sebesar 0,33% dan tingkat kepadatan penduduk sebesar 1.962 jiwa/km. Dengan jumlah penduduk yang besar dengan tingkat pertumbuhan yang tinggi sangatlah mempengaruhi tingkat konsumsi daging oleh masyarakat.

Selain itu tingkat konsumsi daging dipasaran juga dipengaruhi kualitas daging itu sendiri. Berdasarkan kalimat idiom bahwa 'orang yang pintar memilih yang benar', maka berdasarkan tingkat pengetahuan dan kesehatan masyarakat Kabupaten Klaten yang sudah cukup tinggi sebagaimana terlihat dalam grafik Gambar 4.3 menyebabkan konsumsi daging ditujukan pada daging yang ASUH. Karena daging yang asuh memiliki kandungan zat-zat gizi yang diperlukan oleh tubuh manusia, antara lain: kalori, protein, lemak, karbohidrat, kalsium, fosfor, besi, vit A, dan vitamin B1.

Dengan demikian, jumlah penduduk yang besar dengan tingkat pendidikan dan kesehatan yang tinggi ini merupakan suatu

peluang yang layak untuk dipertimbangkan dalam mengidentifikasi isu strategis di RPH Kabupaten Klaten.

e) Dukungan yang begitu besar dari kalangan stakeholders.

Dalam masa orba peran pemerintah dapat dikatakan atau terkesan sangat superior, pemerintah selalu menjadi subyek dalam setiap pelaksanaan kegiatan pemerintahan yang meliputi pelaksanaan kegiatan pembangunan, kegiatan pemberdayaan masyarakat maupun pelayanan masyarakat. Dan peran stakeholders dalam hal ini masyarakat dan kalangan swasta hanyalah sekedar obyek dari pelaksanaan kegiatan-kegiatan dimaksud. Hal ini tentu saja menjadikan pemerintah sebagai penguasa tunggal dengan outhority yang sangat besar, sehingga menyebabkan pelaksanaan kegiatan sangatlah berat dan juga mengarah pada hal-hal yang negatif.

Namun pada era reformasi dewasa ini pemerintah tidak lagi sebagai penguasa tunggal maupun subyek dalam setiap pelaksanaan kegiatan pemerintahan dan lebih menunjukkan perannya sebagai fasilitator, koordinator, dan dinamisator serta lebih memfokuskan perannya pada pelaksanaan kegiatan pelayanan masyarakat dengan memberikan peran serta yang lebih besar pada kalangan stakeholders maupun swasta dalam pelaksanaan pembangunan maupun pemberdayaan masyarakat. Sehingga sudah tidak ada lagi istilah subyek maupun obyek dalam pelaksanaan kegiatan dan yang ada bahwa pelaksanaan kegiatan pemerintahan

dan pembangunan merupakan tanggung jawab bersama dari seluruh lapisan yang terlibat.

Hal tersebut tentu merupakan peluang yang dapat dimanfaatkan oleh RPH Kabupaten Klaten dalam mengemban tupoksinya untuk mewujudkan visi dan misinya. Dan juga mengingat keterbatasan kapabilitas RPH Kabupaten sendiri sehingga beban tugas dan tanggung jawab lebih ringan. Stakeholders yang terlibat dalam pengelolaan RPH di Kabupaten Klaten, meliputi: para pengusaha daging maupun para pemilik warung sate, kalangan perguruan tinggi, dan LSM.

f) Kuatnya kontrol masyarakat.

Kontrol masyarakat terhadap pelaksanaan kegiatan pemerintahan dan pelaksanaan pembangunan di daerah terasa kian menguat pasca reformasi beberapa tahun silam yang ditandai maraknya gerakan demo dan pemberitaan sumbang atas keberhasilan pembangunan di berbagai daerah. Hal ini sebagai wujud rasa ketidakpuasan masyarakat kepada pemerintah atas keberhasilan pelaksanaan kegiatan pembangunan. Yang semua itu dijawab oleh pemerintah dengan meningkatkan kinerja melalui suatu bentuk pertanggungjawaban pemerintah yang lebih dikenal dengan istilah LAKIP (Laporan Accountabilitas Kinerja Instansi Pemerintah).

Kuatnya control masyarakat dalam pengelolaan RPH ditandai dengan maraknya pemberitaan melalui berbagai media masa mengenai isu seputar permasalahan kualitas daging di pasaran. Isu

yang sering mengemuka dalam pemberitaan media masa, meliputi: penyakit rabies, penyakit mulut dan kuku, penyakit antraks, adanya daging bangkai yang dipasarkan, adanya bahan pengawet dalam daging, dan adanya daging gelonggong maupun daging oplosan.

Disamping itu ada kemungkinan juga bahwa daging mengandung kontaminan atau tercemar oleh zat-zat yang dapat menyebabkan gangguan pada kesehatan manusia, cemaran pada daging meliputi: aflatoxin, salmonella enteridis, arcobacter, miccytoxin, residu bahan kimia, residu antibiotic, dan logam berat. Sehingga permasalahan mengenai daging sama besarnya dengan permasalahan sembako yang menyebabkan semakin kuatnya control masyarakat terhadap kualitas pengelolaan RPH dalam menyediakan daging yang berkualitas di masyarakat.

Kalau dicermati dengan seksama maka kuatnya control yang dilakukan oleh masyarakat terhadap peredaran kualitas daging dimasyarakat secara tidak langsung membantu salah satu tugas RPH dalam melakukan pengawasan di lapangan. Oleh karena itu kuatnya control masyarakat merupakan suatu peluang yang harus dimanfaatkan dalam mengemban tugasnya melakukan pengawasan kualitas daging di masyarakat.

- g) Perkembangan ilmu pengetahuan dan teknologi yang pesat didukung oleh tingkat pengetahuan masyarakat yang tinggi.

Perkembangan ilmu pengetahuan dan teknologi dewasa ini demikian pesat, dan dengan digulirkannya arus globalisasi maka

semua informasi mengenai kemajuan dimaksud dapat diakses demikian mudah dan cepat melalui internet. Adopsi atau pemilihan ilmu pengetahuan dan teknologi yang sesuai dengan bidang tugas di RPH Kabupaten Klaten sangat membantu dalam menjaga kualitas daging di pasaran dan meningkatkan mobilitas akses pelayanan. Dengan memanfaatkan teknologi yang tepat dan didasari dengan keilmuan yang sesuai maka adanya kontaminasi daging oleh hal-hal yang tidak diinginkan yang dapat menyebabkan berjangkitnya penyakit hewan menular (PHM) maupun yang berbahaya bagi kesehatan manusia (Zoonosis) dapat terdeteksi sedini mungkin sehingga daging benar-benar sehat.

Dengan memanfaatkan kemajuan teknologi pula maka akses pelayanan dapat dilakukan dengan mobilitas yang tinggi secara efisien. Mengingat bahwa cakupan wilayah kerja dari masing-masing rayon tersebar pada wilayah-wilayah kecamatan maka diperlukan pula teknologi yang dapat memberikan mobiltas tinggi dalam pelaksanaan mandate yang diemban untuk melakukan pemeriksaan dan pengawasan peredaran daging.

Pesatnya kemajuan teknologi ini akan sia-sia tanpa dukungan sumberdaya manusia yang sesuai, dan dengan tingkat pengetahuan (*knowledge*) yang memadai sebagaimana terlihat dalam grafik gambar 4.3 maka pesatnya kemajuan ilmu pengetahuan dan teknologi merupakan suatu peluang yang dapat dimanfaatkan untuk

mendukung kelancaran pelaksanaan mandate di RPH Kabupaten Klaten dalam mewujudkan visi dan misinya.

2) Analisis Ancaman

a) Perubahan SOT RPH Kabupaten Klaten.

Dengan diselenggarakannya otonomi daerah maka pemerintah daerah kabupaten/Kota banyak menerima pelimpahan kewenangan dari pemerintah pusat. Dengan otonomi daerah pula diharapkan daerah mampu menyelenggarakan pemerintahan sendiri menuju kemandirian daerah. Sebagai langkah awal dalam menyukseskan penyelenggaraan otonomi daerah, maka sebagian besar daerah Kabupaten/Kota mengadakan perubahan. Salah satu perubahan dimaksud adalah perubahan SOT dalam rangka menyesuaikan dengan berbagai kewenangan yang dilimpahkan.

Dengan berbagai latar belakang pertimbangan yang berbeda untuk masing-masing daerah Kabupaten/Kota, maka perubahan SOT ini ada yang sifatnya merampingkan yaitu dengan menggabungkan beberapa organisasi perangkat daerah menjadi satu organisasi maupun malah menambah organisasi perangkat daerah baru sesuai kebutuhan daerah demi efisiensi dalam pelaksanaan tata pemerintahan di daerah. Perubahan lain yang lazim terjadi dan mengikuti perubahan SOT ini adalah pergantian pucuk pimpinan dan rotasi pegawai.

Terkait dengan UPTD RPH Kabupaten Klaten yang termasuk dalam unsur pelaksana pemerintah yaitu Dinas Pertanian dan

Ketahanan Pangan Kabupaten Klaten yang juga membawahi Subdin

Peternakan, Subdin Perikanan, Subdin Perkebunan, Subdin Kehutanan, dan Subdin Pertanian Tanaman Pangan sebagaimana terlihat dalam Gambar 4.4, maka yang terjadi adalah sebaliknya. Dinas Pertanian dan Ketahanan Pangan menjadi organisasi yang sangat besar. Sehingga dalam merespon aspirasi masyarakat maupun permasalahan staf akan lambat untuk ditindaklanjuti oleh karena panjangnya struktur organisasi. Hal ini tentu saja juga merupakan ancaman yang patut dipertimbangkan dalam pengelolaan RPH Kabupaten Klaten.

- b) PDRB perkapita yang rendah dengan distribusi penyebaran yang tidak merata serta laju inflasi yang cukup tinggi

Pendapatan perkapita Kabupaten Klaten tahun 2005 atas dasar harga konstan tahun 1993 adalah sebesar Rp. 91.016,-/bulan (PDRB/kapita Kabupaten Klaten Rp. 1.092.194,76 juta/tahun dengan Σ penduduk pertengahan tahun 2005 sebanyak 1.279.487 jiwa). Tingkat PDRB yang rendah dengan distribusi penyebaran yang tidak merata berkaitan erat dengan pemanfaatan potensi sumberdaya yang ada pada masing-masing wilayah kecamatan. Umumnya pada kecamatan-kecamatan yang maju dengan PDRB perkapita tinggi masyarakatnya telah mampu memanfaatkan potensi sumberdaya yang dimiliki sehingga mampu bersaing dan memiliki keunggulan komparatif maupun keunggulan kompetitif.

Sebagaimana terlihat pada tabel 4.6. dimuka bahwa enam kecamatan di Kabupaten Klaten termasuk dalam kategori memiliki

PDRB perkapita tinggi, yaitu: kecamatan Ceper memberikan kontribusi (11,14%), Delanggu (5,48%), Trucuk (8,32%), Klaten Tengah (9,73%), Klaten Selatan (4,33%), dan kecamatan Klaten Utara (6,77%). Kecamatan ceper dikenal sebagai sentra industri cor logam, kecamatan Trucuk sebagai sentra industri mebel kayu, serta kecamatan Delanggu, Klaten Utara, Klaten Selatan, dan kecamatan Klaten Tengah sebagai pusat perdagangan dan jasa di Kabupaten Klaten.

Sedangkan kalau dicermati pada sebaran potensi wajib retribusi seperti terlihat pada lampiran 1 dapat disampaikan bahwa sebagian besar pengusaha daging seakan-akan menyentra dan berada di wilayah-wilayah kecamatan dengan PDRB perkapita tinggi. Sehingga dapat disampaikan pula bahwa tingkat konsumsi daging berbanding linier dengan pendapatan masyarakat. Masyarakat dengan tingkat pendapatan tinggi mengkonsumsi daging lebih besar dibandingkan dengan masyarakat dengan pendapatan rendah.

Untuk indeks harga konsumen atau yang lebih dikenal dengan inflasi menggambarkan perubahan harga berbagai jenis barang dan jasa yang dikonsumsi oleh masyarakat secara umum dan para pakar berpendapat bahwa penentuan indeks harga konsumen dilakukan untuk menjaga keseimbangan antara produsen dan konsumen serta angka ideal indeks harga konsumen adalah berkisar antara 5% sampai dengan 7%. Besarnya indeks harga konsumen di Kabupaten Klaten pada tahun 2005 adalah sebesar 16,88%. Dengan tingginya laju inflasi

di kabupaten Klaten telah menyebabkan beberapa pengusaha daging kolap atau gulung tikar. Dengan demikian PDRB perkapita dan inflasi merupakan suatu ancaman eksternal yang patut dipertimbangkan dalam pengelolaan RPH.

- c) Tingkat kemiskinan masyarakat Kabupaten Klaten masih lebih besar dari tingkat nasional

Krisis ekonomi yang terjadi sepuluh tahun silam telah membawa dampak berbagai permasalahan multi dimensional dan salah satunya adalah masalah social yaitu dengan meningkatnya angka kemiskinan. Sebagai gambaran umum, jumlah keluarga miskin di Kabupaten Klaten sebelum krisis (tahun 1997) sebesar 42.123 KK (15,67%) dan pada tahun 2005 jumlah keluarga miskin meningkat menjadi 94.648 KK (29,82 %), secara matematis prosentase ini lebih besar dari tingkat nasional sebesar 18%.

Ada beberapa metode ataupun konsep dalam pengklasifikasian criteria miskin di Indonesia, salah satunya adalah dengan pendekatan berdasarkan pola pemenuhan hidup sehari-hari sebagaimana yang dilakukan oleh Unsir.go.id. Berdasarkan hasil penelitian (unsir.or.id) seseorang dianggap berada di bawah garis kemiskinan jika tidak punya sumber daya yang cukup untuk mengkonsumsi 2.100 kalori per hari dan juga untuk membeli barang-barang penting non-makanan seperti pakaian dan rumah.

Di Indonesia tahun 2005 biaya kebutuhan makanan minimum dasar diperkirakan sebesar Rp. 82.328 perbulan sedangkan barang-

barang non-makanan Rp. 28.957, 28 maka jumlah garis kemiskinan ditetapkan sebesar Rp. 111.285 per bulan. Sehingga dengan mempertimbangkan besarnya pendapatan perkapita masyarakat (gambar 4.4), kemampuan daya beli (gambar 4.3), dan prosentase KK miskin di Kabupaten Klaten maka pemenuhan kebutuhan makanan pokoklah yang masih diutamakan dan daging belum masuk pertimbangan pemenuhan mengingat selain harganya mahal, daging merupakan jenis makan lux dikalangan masyarakat. Hal ini juga dapat dipertimbangkan sebagai suatu ancaman eksternal dalam pengelolaan RPH Kabupaten Klaten.

- d) Kesadaran pengusaha terhadap peraturan kualitas daging ASUH masih rendah

Wajib retribusi di RPH Kabupaten Klaten pada umumnya merupakan pelaku bisnis di bidang produksi daging hewan. Sehingga orientasi dari para pengusaha daging adalah pertimbangan komersial yang ditujukan untuk mendapatkan keuntungan yang sebesar-besarnya. Dalam usahanya untuk mendapatkan keuntungan yang besar, para pengusaha ini seringkali melanggar peraturan yang ada dan mengabaikan pentingnya daging yang ASUH bagi kesehatan masyarakat. Sehingga di pasar-pasar seringkali dijumpai adanya daging bangkai maupun daging oplosan yang dijual untuk mendapatkan keuntungan besar.

Apabila dikaitkan dengan pelaksanaan tupoksi RPH khususnya dalam melakukan pengawasan terhadap peredaran daging di masyarakat dan pemungutan retribusi maka tingkat kesadaran dari

para pengusaha daging berpengaruh cukup besar. Karena secara tidak langsung merupakan penolakan terhadap pungutan retribusi dan mengedarkan daging yang dapat menyebabkan gangguan kesehatan kepada masyarakat. Dengan demikian, kesadaran dari para pengusaha daging yang ASUH patut dipertimbangkan sebagai suatu ancaman dalam pelaksanaan tupoksi di RPH Kabupaten Klaten.

e) Keberadaan RPH lain dengan tipe dan kualitas pelayanan lebih baik

Retribusi RPH termasuk retribusi jasa usaha yaitu jasa yang disediakan oleh Pemda dengan menganut prinsip komersial karena pada dasarnya dapat disediakan pula oleh sector swasta. Sehingga sifat dari jasa layanan ini adalah kolektif dan bukan monopoli dari pemerintah saja. Swasta maupun Pemda lain juga memiliki kesempatan untuk menyediakan jasa pelayanan di bidang pemotongan hewan dan bersaing secara kompetitif yang sehat.

Sehingga masyarakat dalam hal ini pengusaha daging memiliki alternative pilihan dalam melakukan proses produksi daging. Berkaitan dengan jasa pelayanan maka para pengusaha daging sebagian besar menentukan pilihannya pada penyedia jasa yang dapat memberikan rasa kepuasan, baik dari sisi kualitas pelayanan, kenyamanan, maupun prosedur administrasi dan biaya dari jasa yang telah diberikan.

Keberadaan RPH lain dalam hal pemberian jasa yang sama, dapat dipandang sebagai suatu ancaman bagi keberlangsungan pengelolaan RPH di Kabupaten Klaten. Untuk itu perlu memberikan

pelayanan lebih baik dengan mempermudah prosedur pelayanan dan pencipta iklim yang kondusif baik didalam organisasi maupun diluar organisasi untuk menjaga kelangsungan hubungan kerja dengan para pengusaha daging atau pelanggan.

3) Analisis Kekuatan

- a) Visi, Misi, dan Mandat organisasi telah dirumuskan dengan jelas sebagai pegangan dalam pengelolaan RPH

Secara sederhana dapat disampaikan bahwa Visi merupakan suatu gambaran organisasi masa depan yang ingin dicapai oleh RPH Kabupaten Klaten dan misi adalah rumusan umum mengenai upaya-upaya yang akan dilaksanakan untuk mewujudkan visinya. Sedangkan mandate adalah tugas pokok dan fungsi yang diemban oleh RPH Kabupaten Klaten dalam melaksanakan misinya guna mencapai visi yang telah ditetapkan.

Dengan telah ditetapkannya visi, misi, dan mandate di RPH Kabupaten Klaten maka akan sangat mendukung kelancaran dalam pengelolaan RPH Kabupaten Klaten, karena telah memiliki arah yang jelas mengenai gambaran RPH Kabupaten Klaten di masa depan.

- b) Penerapan system jemput bola dalam pengawasan dan penarikan retribusi

Sistem jemput bola merupakan suatu layanan yang dilaksanakan oleh RPH Kabupaten Klaten dengan cara keliling dan secara langsung mendatangi wajib retribusi atau pengusaha daging dari rumah ke rumah. Tata letak masing-masing rayon RPH dan

sebaran keberadaan wajib retribusi maupun RPH swasta menuntut dilaksanakannya system pelayanan ini, untuk tetap menjaga kualitas daging dan mengejar target retribusi. Tarif yang dipungut petugas meliputi jasa pelayanan yang diberikan yaitu jasa pemeriksaan antemortem dan jasa pemeriksaan postmortem serta administrasi.

Sistem ini diterapkan selain untuk tetap menjaga kualitas daging di pasaran dan pencapaian target retribusi juga untuk tetap menjaga jalinan kerjasama yang saling menguntungkan antara RPH dengan para pengusaha daging. Satu sisi para pengusaha akan aman karena dagingnya ASUH dan dilain pihak RPH dibantu dalam pelaksanaan mandate yang diembannya. Sehingga tercipta hubungan simbiosis mutualisma yang saling menguntungkan. Sistem ini merupakan kekuatan RPH yang harus dipertahankan.

c) Pelaksanaan program Kesmavet

Program Kesmavet (Kesehatan Masyarakat Veteriner) merupakan suatu program yang ditujukan untuk menjaga mutu atau kesehatan bahan makanan asal hewan dan hasil olahannya serta ditujukan untuk membina dan menertibkan usaha penyediaan bahan makanan asal hewan guna mencegah terjadinya pemalsuan terhadap bahan makanan asal hewan. Program kesmavet dilandasi dengan dasar hukum yang kuat yaitu Undang-undang Nomor 06 Tahun 1967 tentang Ketentuan Pokok Kesehatan Hewan dan PP Nomor 22 Tahun 1983 tentang Kesehatan Masyarakat Veteriner.

Dengan dilaksanakan Program Kesmavet di Kabupaten Klaten

maka secara langsung membantu pelaksanaan tupoksi di RPH, sehingga pelaksanaan Program Kesmavet merupakan suatu kekuatan dalam mendukung kegiatan pengawasan kualitas daging dan bahan olahan asal daging di lapangan dengan dasar hukum yang kuat.

- d) Pelaksanaan perencanaan partisipatif dan koordinasi rutin setiap bulan

Dalam perencanaan program kegiatan maupun penetapan target RPH Kabupaten Klaten dilaksanakan secara partisipatif dengan melibatkan segenap stakeholder yang berkepentingan. Dan untuk ditetapkan menjadi kegiatan yang dikuatkan dengan Perda, maka suatu usulan harus mendapatkan legitimasi dari DPRD. Dengan pelaksanaan perencanaan partisipatif persetujuan mudah diberikan karena notabene yang menyusun masyarakatnya sendiri yang diwakili dalam hal ini para pengusaha daging dan stakeholders lainnya. Hal yang sama juga berlaku dalam pemberian pertanggungjawaban pada setiap akhir dari pelaksanaan kegiatan. Sehingga pelaksanaan partisipatif merupakan kekuatan yang dapat dimanfaatkan RPH Kabupaten Klaten dalam pelaksanaan tupoksi dan pencapaian visi misinya.

Begitu juga untuk pelaksanaan koordinasi, melalui koordinasi dapat diidentifikasi setiap permasalahan dalam pelaksanaan tupoksinya di lapangan. Dengan koordinasi juga dapat diketahui pencapaian target retribusi di masing-masing rayon RPH sehingga

pelaksanaan koordinasi di RPH kabupaten Klaten perlu dijaga keberlangsungannya.

e) Besarnya alokasi anggaran dari Pemda.

Ketersediaan anggaran merupakan salah satu faktor penting dalam suatu organisasi, agar seluruh program kegiatan yang telah direncanakan dapat dilaksanakan. Dukungan anggaran yang dialokasikan pada RPH Kabupaten Klaten merupakan faktor pendukung dalam pengelolaan di bidang pemotongan hewan dan pengawasan peredaran kualitas daging di masyarakat agar daging yang dikonsumsi oleh masyarakat benar-benar ASUH.

Meskipun sebenarnya jenis pelayanan pemotongan hewan sendiri termasuk dalam jasa layanan usaha yang komersial, akan tetapi Pemda masih mengalokasikan dana untuk mendukung kelancaran pelaksanaan tupoksi di RPH Kabupaten Klaten. Sehingga besarnya alokasi dana ini merupakan salah satu kekuatan yang harus dimanfaatkan seefisien mungkin dalam menunjang kelancaran pelaksanaan mandate yang diemban.

f) Besarnya potensi penerimaan retribusi RPH yang ada.

Penetapan target retribusi berdasarkan data historis dari tahun ke tahun pada umumnya tidak dapat menggambarkan hasil seperti yang diinginkan, karena hanya didasarkan pada penghitungan matematis saja. Oleh karena itu dalam penetapan target retribusi seyogyanya ditetapkan berdasarkan potensi yang ada di lapangan.

Secara sederhana dapat disampaikan bahwa potensi penerimaan retribusi RPH Kabupaten Klaten menggambarkan jumlah pemotongan hewan yang dilaksanakan oleh para pengusaha daging hewan selama satu tahun dikalikan dengan tarif retribusi sesuai yang tertera dalam tabel 4.3. Para pengusaha daging hewan merupakan wajib retribusi yang terdiri dari para pengusaha daging sapi dan pengusaha warung sate kambing di Kabupaten Klaten.

Dengan mencermati hasil perhitungan potensi retribusi RPH di Kabupaten Klaten pada tahun 2007 sebagaimana terlihat dalam lampiran 1 yaitu didapatkan hasil sebesar Rp. 102.495.000 maka tentu saja hal ini merupakan suatu kekuatan yang dapat dioptimalkan dalam mencapai target yang telah ditetapkan untuk tahun 2007 yaitu sebesar Rp. 84.795.000.

- g) Adanya pendelegasian wewenang kepada kepala rayon RPH akan meningkatkan penerimaan retribusi

Untuk meningkatkan kualitas pelayanan dalam pengelolaan RPH di Kabupaten Klaten dibagi menjadi empat rayon RPH, yaitu: RPH Kota, RPH Delanggu, RPH Pedan, dan RPH Cawas. Masing-masing rayon RPH dipegang oleh Kepala Rayon melalui SK penunjukan dari Kepala Dinas, sehingga Kepala Rayon menerima pendelegasian kewenangan dari Kepala UPTD RPH dalam hal pengawasan peredaran daging dan pemungutan retribusi di wilayah kerja masing-masing.

Dengan adanya pembagian rayon dan pendelegasian kewenangan untuk melaksanakan pengawasan peredaran daging di pasaran dan pemungutan retribusi maka sangat mendukung kelancaran pelaksanaan tupoksi di RPH. Rentang kendali jarak semakin lebih dekat dengan para pengusaha daging dan permasalahan yang ada di lapangan dapat segera diidentifikasi sedini mungkin. Dan dengan adanya kepercayaan tanggung jawab yang diberikan kepada masing-masing Kepala Rayon RPH lebih bersemangat dalam melaksanakan tugas di wilayah rayonnya masing-masing.

4) Analisis Kelemahan

- a) Terbatasnya SDM yang berkualitas dan jumlahnya juga belum memadai dibandingkan dengan mandat yang diemban.

Dalam suatu organisasi, sumber daya manusia (SDM) memiliki peranan sentral dalam mencapai keberhasilan tujuan dan sasarannya. Sumberdaya manusia merupakan dinamisator atau motor penggerak organisasi yang bertindak sebagai pelaksana tugas pokok dan fungsi yang harus dijalankan. Sehingga untuk dapat mencapai tujuan dan sasaran organisasi dibutuhkan SDM yang berkualitas dalam jumlah memadai sesuai bidang tugas yang diemban. Kualitas SDM dapat dilihat dari skill, knowledge, ataupun attitude yang dimiliki pegawai, untuk RPH diharapkan memiliki kemampuan dalam melakukan pemeriksaan hewan dan pemeriksaan daging. Sedangkan

jumlah pegawai disesuaikan dengan mandate yang diemban dan cakupan wilayah kerja.

Berdasarkan kondisi lingkungan internal diketahui RPH Kabupaten Klaten memiliki keterbatasan kemampuan sumberdaya manusia baik kualitas maupun kuantitas. Dari segi kualitas masih memiliki keterbatasan SDM yang memiliki kualifikasi di bidang kir master, untuk melakukan pemeriksaan antemortem dan pemeriksaan postmortem yang dapat mengakibatkan meningkatnya permasalahan kualitas daging di pasaran.

Sedangkan dari segi jumlah, RPH Kabupaten Klaten dihadapkan pada jumlah pegawai yang sangat sedikit jika dibandingkan ruang lingkup permasalahan tugas dan cakupan wilayah untuk tiap-tiap rayon. Akibatnya RPH Kabupaten Klaten tidak dapat melakukan pemeriksaan dan pengawasan secara keseluruhan terhadap peredaran daging di masyarakat.

b) Terbatasnya sarana dan prasarana di RPH.

Sarana dan prasarana tergolong penting dalam pelaksanaan aktivitas suatu organisasi. Sarana dan prasarana disini mencakup semua peralatan yang dipergunakan untuk memperlancar pelaksanaan tupoksi yang harus dilaksanakan guna mencapai tujuan dan sasaran yang ditetapkan. Sarana dan prasarana yang dipergunakan dalam pengelolaan RPH di Kabupaten Klaten, meliputi: bangunan kantor, bangunan RPH, peralatan perkantoran, alat komunikasi, maupun transportasi (mobil dan motor).

Dengan mencermati tabel 4.10 diketahui bahwa RPH Kabupaten Klaten memiliki keterbatasan sarana dan prasarana. Keterbatasan disini dilihat dari jumlahnya karena tidak sebanding dengan volume tupoksi yang diemban dan pegawai yang menggunakan, terutama sekali sarana transportasi. Sehingga secara keseluruhan keterbatasan sarana dan prasarana kerja ini cukup menghambat pelaksanaan tupoksi di RPH Kabupaten Klaten dalam melakukan pengawasan terhadap kualitas daging di lapangan.

Selain itu mengenai bangunan RPH di masing-masing rayon yang semuanya belum memiliki tipe dan belum dilengkapi adanya sarana laboratorium uji kualitas daging. Sehingga kalau ada permasalahan terkait dengan penyakit hewan maupun kualitas daging mesti harus ke Fakultas Peternakan untuk dilaksanakan uji lab. Hal ini juga menjadi salah satu faktor yang menghambat bagi pelaksanaan mandate di RPH.

c) Budaya *paternalistic* dan *money oriented*

Budaya organisasi menunjukkan adanya kecenderungan perilaku dari para pegawainya atau anggota organisasi yang bersangkutan. Yang mana perilaku dari para pegawai ada bersifat positif maupun negative. Bersifat positif apabila perilaku dari para pegawainya mendukung keberhasilan pelaksanaan tupoksi organisasi dalam mencapai tujuan dan sasarannya demikian sebaliknya untuk budaya yang negative akan menghambat pencapaian visi misi organisasi. Ada tiga tipe budaya organisasi yang cukup menonjol

dalam organisasi pemerintah dewasa ini, yaitu *budaya caring*, *budaya paternalistic*, dan *budaya KKN*.

Berdasarkan analisis lingkungan internal diketahui bahwa dalam pengelolaan RPH didapati dua budaya yang bersifat negative yaitu budaya *paternalistic* dan *money oriented*. Budaya ini akan menghambat pelaksanaan tupoksi di RPH karena *budaya paternalistik* kurang berpihak pada pelanggan dan hanya menaruh loyalitas pada pimpinan atau lazim disebut dengan istilah Asal Bapak Senang (ABS). Sedangkan *budaya KKN* atau *money oriented* mengakibatkan inefisien pendanaan, pelayanan yang diberikan bersifat subyektif, dan banyak pelanggan dirugikan karena pegawainya mau bekerja kalau ada uangnya.

d) Pendataan wajib retribusi belum dilakukan sesuai potensi yang ada

Data sangatlah mahal tetapi lebih mahal apabila penetapan target retribusi tanpa dukungan data yang lengkap dan realistis sehingga tidak dapat menggambarkan potensi penerimaan retribusi RPH yang sebenarnya. Data disini dimaksudkan sebagai keterangan obyektif tentang suatu fakta baik dalam bentuk kuantitatif maupun kualitatif yang diperoleh baik melalui observasi langsung maupun dari yang sudah terkumpul dalam bentuk cetakan atau perangkat penyimpan lainnya. Untuk itu pendataan atau *up-grade* data mengenai potensi wajib retribusi RPH perlu dikedepankan sehingga meskipun target retribusi berkaitan dengan masa depan namun dengan dukungan data yang berkualitas (realistis dan lengkap) maka

pencapaian retribusi RPH dapat memberikan hasil sesuai potensi yang ada.

Berdasarkan lampiran 2 dapat disampaikan bahwa pendataan wajib retribusi belum menggambarkan potensi yang ada, baik untuk jumlah wajib retribusi maupun jumlah hewan yang dipotong. Sehingga pendataan ini memengaruhi hasil penerimaan retribusi dan belum menggambarkan potensi dari wajib retribusi yang ada. Secara tidak langsung akan menghambat pencapaian target retribusi RPH dan secara tidak langsung akan mempengaruhi kualitas daging di pasaran serta pencapaian tujuan dan sasaran RPH Kabupaten Klaten.

e) Kinerja organisasi relative masih rendah

Kinerja RPH menggambarkan tingkat pencapaian hasil kerja RPH Kabupaten Klaten terhadap tujuan dan sasaran yang ditetapkan. Hasil kerja di RPH tidak hanya diukur dengan melihat laporan AKIP yang terkesan sekedar menunjukkan tingkat penyerapan dana yang telah dialokasikan namun diukur dengan melihat tingkat produktifitas (trend, efisiensi, efektifitas) pencapaian penerimaan retribusi, responsivitas, responsibilitas, dan akuntabilitas yang disesuaikan dengan aspirasi pelanggan, nilai-nilai yang berkembang dimasyarakat, serta disesuaikan dengan penerapan prinsip-prinsip administrasi pemerintahan.

Berdasarkan analisis internal perhitungan produktifitas sebagaimana tersaji dalam tabel 4.11 dan tabel 4.12 serta tabel 4.13

dan 4.14 yang menunjukkan perbandingan atau rasio antara jumlah pemotongan di RPH dan di luar RPH, maka secara keseluruhan dapat diketahui bahwa kinerjanya masih rendah dan tingkat kepercayaan kepada RPH juga menurun. Sehingga secara keseluruhan keadaan yang demikian akan menghambat pencapaian tujuan dan sasaran yang telah ditetapkan di RPH Kabupaten Klaten. Karena realisasi penerimaan retribusi belum dapat mencapai target yang ditetapkan dengan suatu trend yang menurun dan secara tidak langsung pelaksanaan pemeriksaan daging juga belum optimal.

- f) Penegakan pemberian sanksi hukum belum dilaksanakan sesuai peraturan yang ada

Peraturan merupakan suatu system dalam organisasi yang sifatnya mengikat dan harus ditaati serta dilaksanakan bersama oleh semua pihak yang berkepentingan untuk mendukung pencapaian tujuan dan sasaran organisasi. Beberapa peraturan pokok dalam pengelolaan RPH Kabupaten Klaten, antara lain: Peraturan tentang Kesehatan Hewan, Kesehatan Masyarakat Veteriner, Syarat-syarat RPH, Pemotongan Hewan dan Penanganan Daging dan peraturan tentang Retribusi RPH beserta juklaknya serta peraturan mengenai Pemakaian Aset Daerah.

Semua peraturan dimaksud harus dilaksanakan untuk mendukung kelancaran pelaksanaan tupoksi dan suksesnya pencapaian visi dan misi RPH. Bagi pengusaha daging ataupun petugas yang melanggar peraturan yang ada selayaknya diberikan sanksi sesuai dengan ketentuan yang berlaku. Untuk retribusi

pelanggaran yang sering terjadi adalah adanya penolakan wajib retribusi untuk memenuhi kuwajibannya atas jasa pelayanan yang diberikan maupun inefisiensi atau kebocoran dana di lapangan. Hal ini merupakan kelemahan organisasi yang disebabkan oleh lemahnya pemberlakuan pemberian sanksi sehingga dapat mengganggu kelancaran pelaksanaan tupoksi di RPH Kabupaten Klaten.

- g) SOT yang baru belum diikuti dengan Perda tentang Retribusi RPH yang disempurnakan dan Juklak masih berdasarkan SK Bupati lama

Euforia otonomi daerah telah ditanggapi secara beranekaragam oleh tiap-tiap daerah kabupaten/kota dalam menerima pelimpahan kewenangan dari pemerintah pusat. Namun satu hal yang pasti telah dilaksanakan oleh sebagian besar daerah kabupaten/kota adalah adanya perubahan SOT, untuk menyesuaikan atas kewenangan yang telah dilimpahkan pada daerah.

Ada daerah kabupaten/kota yang menambah jumlah organisasinya sebaliknya ada pula daerah yang merampingkan organisasi perangkat daerahnya dengan jalan menggabungkan beberapa organisasi perangkat daerah menjadi satu organisasi perangkat daerah maupun merampingkan bidang ataupun pada level seksi. Untuk mencapai tujuan menuju kemandirian daerah, peningkatan kinerja organisasi, dan efisiensi pendanaan, mengingat untuk menyelenggarakan pemerintahan sendiri menuju kemandirian dibutuhkan dukungan dana yang besar.

Berkaitan dengan perubahan Perda SOT di RPH Kabupaten

Klaten saat ini RPH Kabupaten Klaten berada di Dinas Pertanian dan Ketahanan Pangan sebelumnya berada di Dinas Peternakan. Sedangkan menurut Perda tentang Retribusi RPH, petugas pemungut retribusi adalah Dinas peternakan. Hal ini akan mengganggu pelaksanaan tupoksi di RPH dalam mencapai misi dan misinya karena Perda dan SK Bupati yang lama belum disempurnakan dan masih berlaku sampai saat ini.

h) Intensitas pengawasan daging di lapangan masih rendah.

Sesuai dengan salah satu penjabaran dari tupoksi RPH Kabupaten Klaten adalah melaksanakan pengawasan terhadap peredaran daging di masyarakat agar daging yang dikonsumsi masyarakat berkualitas dan tidak menimbulkan gangguan kesehatan masyarakat. Sehingga masyarakat akan mendapatkan ketentraman bathin dalam mengkonsumsi daging maupun makanan olahan asal hewan dan pengusaha daging juga terhindar dari kerugian karena dagingnya berkualitas.

Dengan demikian dapat disampaikan bahwa lemahnya pengawasan di lapangan akan menghambat pencapaian tujuan dan sasaran RPH khususnya yaitu peningkatan penerimaan retribusi dan penjagaan terhadap kualitas daging di pasaran. Karena pengawasan kualitas daging sekaligus juga berarti pemeriksaan kualitas daging dan secara tidak langsung akan memberikan retribusi atas jasa pelayanan yang diberikan.

B. Identifikasi Isu Strategis

Setelah dilakukan analisis terhadap masing-masing factor lingkungan strategis yang meliputi: analisis peluang, ancaman, kekuatan, dan analisis kelemahan. Langkah selanjutnya yang dilakukan adalah mengidentifikasi isu-isu strategis yang dihadapi RPH Kabupaten Klaten yaitu dengan cara menarik benang merah diantara masing-masing factor lingkungan internal dan eksternal untuk menemukan perpaduan antara faktor-faktor lingkungan internal dengan factor-faktor lingkungan eksternal organisasi sehingga dihasilkan suatu keputusan strategi berupa isu-isu strategi.

Tahapan identifikasi isu strategis merupakan tahapan paling penting dari proses manajemen strategis karena kesalahan dalam menetapkan isu strategis berarti kegagalan dalam mempersiapkan suatu keputusan untuk menentukan strategi yang tepat dalam mewujudkan misi dan visi yang telah ditetapkan. Hasil analisis Isu-isu strategis strategis di RPH Kabupaten Klaten dengan mempergunakan analisis SWOT adalah sebagai berikut:

1. Isu Strategis SO (*Strenghts-Opportunities*)

Isu strategis S-O muncul untuk memanfaatkan kekuatan yang dimiliki oleh RPH Kabupaten Klaten dalam meraih peluang eksternal yang ada, yaitu:

- a) Bagaimana menyempurnakan peraturan di bidang pemotongan hewan?

Isu menyempurnakan peraturan di bidang pemotongan hewan dimaksudkan untuk memanfaatkan beberapa peluang yang ada saat ini dengan diberlakukannya kebijakan otonomi daerah yang

kemudian diikuti adanya pelimpahan kewenangan dalam pengelolaan pajak daerah dan retribusi daerah dengan dikeluarkannya UU Nomor 34 Tahun 2000 sebagai penyempurnaan dari UU Nomor 18 Tahun 1997. Hal ini juga mendapatkan dukungan DPRD dan pihak eksekutif Kabupaten Klaten dengan dikeluarkannya Perda mengenai perubahan SOT di lingkungan Pemda Kabupaten Klaten yang diikuti dengan penjabaran tupoksinya yang ditetapkan dengan Surat Keputusan (SK) Bupati.

Disamping itu isu strategis tersebut juga ditujukan untuk memaksimalkan kekuatan RPH Kabupaten Klaten berupa besarnya potensi penerimaan retribusi RPH di Kabupaten Klaten. Isu strategi ini perlu ditindaklanjuti untuk menghindari overlapping kewenangan antar lembaga dalam pemungutan retribusi khususnya antara RPH dengan Subdin Peternakan, mengingat SOT yang baru RPH berada di Dinas Pertanian dan Ketahanan Pangan Kabupaten Klaten. Sedangkan dalam Perda tentang retribusi rumah potong hewan dan SK Bupati yang masih berlaku mengenai juklak mengenai retribusi rumah potong hewan dijelaskan bahwa petugas pemungut retribusi ini adalah Dinas Peternakan Kabupaten Dati II Klaten. Selain itu untuk melakukan perubahan tariff retribusi sesuai dengan perubahan lingkungan strategis saat ini.

Dengan melakukan perbaikan system dengan penyempurnaan peraturan daerah mengenai retribusi rumah potong hewan diharapkan para petugas memiliki dasar pegangan atas kewenangan

yang jelas dalam mengemban misi dan mandate organisasi serta konsumen dalam hal ini pengusaha daging tidak mengalami kebingungan dalam membayar retribusi. Hal ini secara tidak langsung akan meningkatkan penerimaan retribusi dari RPH.

b) Bagaimana meningkatkan jalinan kerjasama dengan stakeholders?

Isu meningkatkan jalinan kerjasama dengan stakeholders terkait dimaksudkan untuk memanfaatkan peluang berupa pesatnya kemajuan ilmu pengetahuan dan teknologi, jumlah penduduk yang besar dengan tingkat pengetahuan dan kesehatan tinggi, dan implementasi kebijakan otonomi daerah yang didukung oleh besarnya peran serta stakeholders serta kuatnya kontrol masyarakat dalam setiap pelaksanaan kegiatan. Disamping itu juga ditujukan untuk mempercepat pelaksanaan misi dan mandat organisasi sesuai dengan prinsip-prinsip administrasi yang telah dilaksanakan di RPH Kabupaten Klaten.

Isu strategis dimaksud didasari suatu asumsi adanya keterbatasan kapasitas di UPTD RPH Kabupaten Klaten dalam pengelolaan penerimaan retribusi rumah potong hewan. Disamping itu juga bahwa di era otonomi daerah dewasa ini peran serta stakeholders dalam pelaksanaan kegiatan lebih besar dan kuatnya kontrol masyarakat serta pesatnya perubahan teknologi.

Resiko yang mungkin sekali akan dihadapi apabila isu ini tidak diatasi adalah terjadinya miskomunikasi dan misunderstanding diantara stakeholders yang terlibat sehingga beban pelaksanaan tupoksi

dalam pengelolaan RPH Kabupaten Klaten akan terasa lebih berat oleh karena kurangnya koordinasi dan kerjasama antara stakeholders yang terlibat. Hal ini menyebabkan lambatnya organisasi dalam merespon aspirasi yang ada sehingga misi dan mandate yang diemban tidak dapat dilaksanakan secara maksimal yang secara tidak langsung mempengaruhi pencapaian visi organisasi.

2. Isu Strategis WO (Weaknesses-Opportunities)

Isu strategis W-O muncul untuk menanggulangi kelemahan yang dimiliki oleh RPH Kabupaten Klaten dengan memanfaatkan peluang eksternal yang ada, antara lain:

- a) Bagaimana meningkatkan kemampuan SDM di RPH Kabupaten Klaten?

Isu meningkatkan kualitas dan kuantitas SDM dimaksudkan untuk menanggulangi beberapa kelemahan organisasi, antara lain: terbatasnya kualitas dan jumlah SDM, berkembangnya budaya paternalistic dan money oriented, pendataan wajib retribusi, intensitas pengawasan peredaran daging belum sesuai dengan yang diharapkan dengan memanfaatkan peluang yang ada, yaitu: pesatnya perkembangan ilmu pengetahuan dan teknologi, dukungan peran aktif kalangan stake holders, serta kuatnya control masyarakat dalam pengelolaan RPH.

Isu ini berdasarkan asumsi bahwa SDM merupakan motor penggerak dalam setiap pelaksanaan kegiatan dalam suatu organisasi. Sehingga perlu ditingkatkan kualitasnya agar organisasi

mampu menyesuaikan dengan berbagai perubahan lingkungan strategis. Pesatnya perkembangan teknologi dan canggihnya peralatan akan sia-sia tanpa didukung oleh SDM yang berkualitas.

Resiko yang mungkin sekali timbul apabila isu ini tidak diatasi adalah pengelolaan RPH tidak dapat dilaksanakan secara efisien dan menurunnya kualitas pelayanan sehingga upaya meningkatkan penerimaan retribusi sulit tercapai. Dalam jangka panjang pelaksanaan misi dan mandate menjadi kurang terarah.

b) Bagaimana meningkatkan kualitas pelayanan di RPH?

Isu meningkatkan kualitas pelayanan dimaksudkan untuk mengeliminasi beberapa kelemahan organisasi yang berupa rendahnya kinerja organisasi yang disebabkan oleh lemahnya intensitas pengawasan, pendataan wajib retribusi yang belum mencerminkan potensi, lemahnya penegakan hukum, dan merebaknya budaya negative dalam organisasi. Disamping itu untuk menjawab semakin kuatnya control masyarakat yang teraktualisasi melalui berbagai isu seputar daging dan kualitas pelayanan.

Asumsi yang melandasi isu ini adalah bahwa kualitas pelayanan secara linier meningkatkan kinerja RPH. Yang ditandai meningkatnya penerimaan retribusi dan meningkatkan kualitas daging yang beredar di pasaran. Sehingga perlu untuk meningkatkan kualitas pelayanan dengan tetap mengedepankan terjaganya mutu daging di pasarannya sekaligus untuk merubah image bahwa RPH tidak sekedar memungut retribusi saja. Hal ini juga untuk menjawab tuntutan aspirasi masyarakat dewasa ini dan memperkuat daya saing organisasi.

Resiko yang mungkin dihadapi apabila isu ini tidak diatasi adalah menurunnya jumlah wajib retribusi. Banyak wajib retribusi yang mencari RPH alternative dengan kualitas pelayanan lebih baik, sehingga mutu daging tetap terjaga dan laku dipasaran. Hal ini tentu saja akan mempengaruhi pelaksanaan mandate yang diemban dalam pencapaian tujuan organisasi.

c) Bagaimana memperbaiki kultur budaya organisasi negative?

Isu memperbaiki kultur budaya organisasi yang negatif dimaksudkan untuk mereduksi kultur budaya peternalistik dan money oriented yang berkembang dengan memanfaatkan peluang dari dukungan kalangan DPRD dan jajaran eksekutif dalam mengoptimalkan penerimaan PAD, dukungan stakeholders serta memanfaatkan pesatnya kemajuan teknologi. Dan juga oleh karena semakin menguatnya control dari masyarakat terhadap pelaksanaan mandate organisasi yang diemban. Sehingga perlu dikembangkan suatu budaya yang beorientasi pada kinerja sebagai salah satu perwujudan dari akuntabilitas public di RPH Kabupaten Klaten.

Asumsi yang melandasi isu ini adalah visi dan misi organisasi tidak dapat terwujud dalam lingkungan kerja yang tidak kondusif. Lingkungan kerja yang tidak kondusif terbentuk oleh karena pengaruh budayo negative yang ada di lingkungan organisasi. Hal ini menyebabkan tumbuh dan berkembangnya suatu sikap yang kurang kreatif, inovatif, responsive, serta hanya berorientasi pada uang dan loyal pada atasan yang harus diubah menjadi budaya profesionalisme

yang berorientasi pada kinerja dan pelanggan, dengan memanfaatkan dukungan stakeholders dan pimpinan.

Resiko yang dihadapi apabila isu ini tidak diatasi menyebabkan inefisiensi penerimaan retribusi, tidak adanya terobosan -terobosan dalam pelaksanaan mandate organisasi, dan kinerja organisasi mengalami penurunan sehingga pencapaian visi dan misi jauh dari harapan.

3. Isu Strategis ST (*Strenghts-Treats*)

Isu strategis S-T muncul untuk mengoptimalkan kekuatan yang dimiliki oleh RPH Kabupaten Klaten guna menghindari ancaman eksternal yang dihadapi, antara lain:

- a) Bagaimana meningkatkan kesadaran para pengusaha daging dan konsumen pada pentingnya daging yang asuh?

Isu menumbuhkan kesadaran para pengusaha daging dan konsumen pada pentingnya daging yang asuh dimaksudkan untuk mengoptimalkan kekuatan yang dimiliki RPH, berupa: besarnya penerimaan retribusi RPH, pelaksanaan program Kesmavet, dan dukungan alokasi dari Pemda dalam menghindari penolakan dari wajib retribusi dalam memenuhi kuwajibanya oleh karena tingkat kesadaran pada pentingnya daging yang asuh masih rendah.

Isu ini didasari suatu asumsi bahwa kesadaran dari para pengusaha daging dan konsumen pada pentingnya daging yang ASUH mendukung tercapainya tujuan pelaksanaan rogram kesmavet. Program Kesmavet merupakan penjabaran pokok dari tugas yang

diemban RPH dengan tujuan agar masyarakat mendapatkan ketentraman bathin dalam mengkonsumsi daging, pihak pengusaha terhindar dari kerugian karena dagingnya ASUH dan meningkatnya penerimaan retribusi RPH.

Resiko yang mungkin dihadapi apabila isu ini tidak diatasi adalah konsumen tidak akan merasa tentram dalam mengkonsumsi daging oleh karena kualitas daging rendah yang secara tidak langsung menyebabkan berkurangnya penerimaan retribusi RPH dan mengganggu pelaksanaan mandat RPH.

- b) Bagaimana memperbaiki mekanisme dan prosedur administrasi pungutan retribusi?

Isu memperbaiki mekanisme dan prosedur administrasi retribusi RPH dimaksudkan untuk mengamankan penerimaan retribusi sesuai dengan potensi yang ada dan mengoptimalkan wewenang yang dimiliki oleh masing-masing rayon dalam suatu kerangka prosedur kerja yang telah baku untuk menumbuhkan kesadaran kepada wajib retribusi dalam memenuhi kewajiban membayar retribusi sekaligus menjaga peredaran kualitas daging di masyarakat .

Asumsi yang melandasi isu ini adalah bahwa mekanisme dan prosedur administrasi yang baik dapat meningkatkan penerimaan retribusi RPH. Mekanisme dan prosedur administrasi pungutan retribusi menunjukkan tata cara dan tata urutan administrasi dalam pemungutan retribusi dari petugas pungut sampai dengan kas daerah.

Resiko yang mungkin dihadapi apabila isu ini tidak diatasi mengakibatkan realisasi penerimaan retribusi tidak mencerminkan potensi yang ada oleh karena terjadinya kebocoran pada tiap tahapan pengelolaan administrasi.

4. Isu Strategis WT (*Weaknesses- Treats*)

Isu strategis W-T muncul untuk meminimalkan kelemahan yang ada dan menghindari ancaman yang dihadapi oleh RPH Kabupaten Klaten, yaitu:

- a) Bagaimana meningkatkan sarana dan prasarana di RPH Kabupaten Klaten?

Isu meningkatkan sarana dan prasarana di RPH Kabupaten Klaten dimaksudkan untuk meminimalkan kelemahan yang berupa: terbatasnya sarana dan prasarana di RPH, kelemahan dibidang pendataan wajib retribusi, hasil kerja organisasi, dan tingkat intensitas pengawasan dilapangan yang masih rendah. Disamping itu isu ini berusaha untuk meningkatkan daya saing RPH Kabupaten Klaten dalam menghadapi ancaman dari RPH lainnya.

Asumsi yang mendasari isu dimaksud adalah bahwa hasil kerja atau kinerja organisasi yang baik perlu dukungan fasilitas serta sarana dan prasarana yang memadai baik yang berada di UPTD RPH Kabupaten maupun di masing-masing rayon RPH. Hal ini seyogyanya perlu untuk dilaksanakan mengingat tuntutan mandat yang diemban RPH dan cakupan luas wilayah kerja di masing-masing rayon RPH Kabupaten Klaten.

Dampak yang mungkin sekali akan muncul apabila tidak diatasi adalah kalah dalam menghadapi persaingan dengan RPH lainnya mengingat RPH lainnya sudah selangkah lebih maju oleh dukungan sarana dan prasarana yang dimiliki. Hal ini juga mengakibatkan intensitas pengawasan lebih ketat oleh karena mobilitas yang tinggi, dan pemeriksaan kesehatan daging dapat dilakukan lebih efisien yang secara tidak langsung akan meningkatkan kualitas pelayanan dan meningkatkan penerimaan retribusi RPH.

b) Bagaimana menegakan pemberian sanksi sesuai peraturan?

Isu mewujudkan supremasi hukum dimaksudkan untuk menegakkan supremasi hukum dalam pengelolaan RPH baik ditujukan kepada wajib retribusi maupun petugas di RPH. Mengingat bahwa tingkat pemahaman wajib retribusi terhadap peraturan yang ada relative masih rendah, yang mengakibatkan penolakan dalam memenuhi kuwajibannya dalam membayar retribusi dan menyediakan daging yang asuh. Disamping itu juga untuk berusaha menekan kelemahan organisasi oleh pengaruh budaya negative yang menyebabkan pendataan dan intensitas pengawasan melemah.

Asumsi yang melandasi lahirnya isu ini adalah bahwa rendahnya penerimaan retribusi daerah antara lain disebabkan adanya wajib retribusi yang mangkir dalam memenuhi kuwajibannya ataupun berasal dari petugas yang telah terkontaminasi oleh pengaruh budaya negative. Oleh karena itu pemberian sanksi hukum perlu untuk dilaksanakan sesuai dengan prosedur yang berlaku.

Resiko yang mungkin dihadapi apabila isu ini tidak diatasi adalah meningkatnya wajib retribusi yang menolak untuk memenuhi kuwajibannya membayar retribusi dan berkembangnya budaya *money oriented* di kalangan lingkungan internal untuk keperluan pribadi yang secara tidak langsung mempengaruhi penerimaan retribusi dan melemahkan kerjasama pelaksanaan mandate organisasi.

Dengan demikian; dari hasil identifikasi isu strategis menggunakan analisis SWOT sebagaimana telah diuraikan di atas didapatkan 9 (sembilan) isu strategis yang dihadapi oleh RPH Kabupaten Klaten, yaitu:

1. Bagaimana menyempurnakan peraturan-peraturan dibidang pemotongan hewan?
2. Bagaimana meningkatkan kerjasama dengan stakeholders?
3. Bagaimana meningkatkan kemampuan SDM?
4. Bagaimana meningkatkan kualitas pelayanan?
5. Bagaimana memperbaiki kultur budaya yang negative?
6. Bagaimana menumbuhkan kesadaran para pengusaha daging dan konsumen terhadap peraturan daging yang ASUH?
7. Bagaimana memperbaiki mekanisme dan prosedur administrasi retribusi?
8. Bagaimana meningkatkan sarana dan prasarana di RPH?
9. Bagaimana menegakkan pemberian sanksi hukum?

Untuk selanjutnya keseluruhan hasil dari proses identifikasi isu-isu strategis yang dihadapi RPH Kabupaten Klaten dengan menggunakan analisis SWOT dapat dirangkum dan disajikan dalam suatu bagan sebagaimana terlihat dalam Gambar 5.1. sebagai berikut:



Gambar 5.1.

Strategi optimalisasi pengolahan retribusi pelayanan rumah potong hewan (RPH) di Kabupaten Klaten
WIDODO, G.S Wahyu, Prof. Dr. Warsito Utomo

Universitas Gadjah Mada, 2008 | Diunduh dari <http://etd.repository.ugm.ac.id/>

<p>UNIVERSITAS GADJAH MADA</p> <p>Lingkungan Eksternal</p> <p>Lingkungan Internal</p>	<p>Opportunities (O)</p> <p>O.1 Implementasi Kebijakan Otonomi Daerah.</p> <p>O.2 Pelimpahan kewenangan dalam pengelolaan pajak daerah dan retribusi daerah.</p> <p>O.3 Dukungan dari DPRD dan eksekutif Kabupaten Klaten untuk meningkatkan penerimaan PAD.</p> <p>O.4 Jumlah penduduk besar dengan tingkat kesehatan dan pengetahuan yang tinggi.</p> <p>O.5 Dukungan yang besar dari kalangan Stakeholders.</p> <p>O.6 Kuatnya kontrol masyarakat.</p> <p>O.7 Perkembangan ilmu pengetahuan dan teknologi.</p>	<p>Threats (T)</p> <p>T.1 Perubahan SOT Kab. Klaten.</p> <p>T.2 PDRB perkapita rendah dengan laju inflasi yang cukup tinggi.</p> <p>T.3 Tingkat kemiskinan lebih besar dari tingkat nasional.</p> <p>T.4 Tingkat pemahaman terhadap peraturan yang ada relative masih rendah.</p> <p>T.5 Keberadaan RPH lain dengan tipe dan kualitas pelayanan yang lebih baik.</p>
<p>Strengths (S)</p> <p>S.1 Visi, Misi, dan Mandat organisasi jelas.</p> <p>S.2 Penerapan system jemput bola dalam pengawasan dan penarikan retribusi</p> <p>S.3 Ditetapkannya program Kesmavet.</p> <p>S.4 Pelaksanaan perencanaan partisipatif, prosedur kerja yang telah baku, koordinasi bulanan.</p> <p>S.5 Besarnya alokasi dana Pemda.</p> <p>S.6 Besarnya potensi penerimaan retribusi RPH.</p> <p>S.7 Adanya pendelegasian tugas dan wewenang kepada kepala rayon.</p>	<p>Strategi SO</p> <p>1. Menyempurnakan peraturan di bidang pemotongan hewan. (S.1,S.5,S.6 vs O.1,O.2,O.3,O.5)</p> <p>2. Meningkatkan kerjasama dengan stake holders. (S.1,S.4,S.5,S.6 vs O.1,O.3,O.5 O.6,O.7)</p>	<p>Strategi ST</p> <p>6. Menumbuhkan kesadaran para pengusaha daging dan konsumen pada peraturan pentingnya daging yang ASUH (S.3,S.5,S.6 vs T.1,T.4)</p> <p>7. Memperbaiki mekanisme dan prosedur administrasi pungutan (S.2,S.5,S.6,S.7 vs T.1,T.4)</p>
<p>Weaknesses (W)</p> <p>W.1 Terbatasnya kualitas dan jumlah SDM.</p> <p>W.2 Terbatasnya sarana dan prasarana di RPH.</p> <p>W.3 Budaya paternalistic dan money oriented.</p> <p>W.4 Pendataan wajib retribusi belum sesuai potensi.</p> <p>W.5 Kinerja organisasi relative masih rendah.</p> <p>W.6 Supremasi hukum belum dilaksanakan sebagaimana mestinya.</p> <p>W.7 Perda tentang Retribusi RPH dan SK Bupati tentang Juklak Retribusi RPH lama masih berlaku.</p> <p>W.8 Intensitas pengawasan di lapangan masih rendah.</p>	<p>Strategi WO</p> <p>3. Meningkatkan kualitas dan kuantitas SDM (W.1,W.3,W.4,W.5,W.8 vs O.4, O.5,O.6,O.7)</p> <p>4. Meningkatkan kualitas pelayanan (W.3,W.4,W.5,W.6,W.8 vs O.6)</p> <p>5. Memperbaiki kultur budaya negatif (W.3,W.5 vs O.3,O.5,O.6,O.7)</p>	<p>Strategi WT</p> <p>8. Meningkatkan sarana & prasarana (W.2,W.4,W.5,W.8 vs T.1,T.5)</p> <p>9. Menegakkan pemberian sanksi hukum sesuai peraturan (W.3,W.6,W.7 vs T.4)</p>

C. Tes Litmus

Setelah isu-isu strategis telah diidentifikasi maka langkah berikutnya adalah menyusun isu-isu strategis berdasarkan skala prioritas yang menentukan tingkat kestrategisan sebuah isu dengan menggunakan test Litmus. Dalam penerapan tes Litmus, untuk masing-masing isu strategis diajukan sebanyak sebelas pertanyaan (diolah dari Bryson, 2005:184-185) dan masing-masing jawaban atas pertanyaan yang diajukan akan diberi skor atau nilai sebagai berikut: jawaban strategis diberi skor 3 (tiga), netral diberi skor 2 (dua), dan jawaban operasional diberi skor 1 (satu).

Hasil skor dari masing-masing jawaban selanjutnya diakumulasikan dan hasil dari akumulasi skor kemudian dikategorikan menjadi 3 (tiga) kategori, sebagai berikut: kategori isu sangat strategis apabila memiliki total skor (25,68-33), kategori isu strategis apabila memiliki total skor (18,34-15,67), dan kategori isu operasional apabila total skore (11-18,33). Langkah selanjutnya dilakukan tes Litmus terhadap isu-isu strategis yang dihadapi RPH Kabupaten Klaten sebagaimana termuat pada lampiran 5 s/d 13. Dan hasil rekapitulasi test Litmus dapat dikemukakan pada Tabel 5.1.

Berdasarkan hasil rakapitilasi tes Litmus terhadap isu-isu strategis dapat disimpulkan bahwa ada 5 (lima) isu yang memiliki kategori sangat strategis. Isu-isu dimaksud adalah: (1) *Bagaimana meningkatkan kualitas pelayanan di RPH?*; (2) *Bagaimana meningkatkan sarana dan prasarana di RPH?*; (3) *Bagaimana meningkatkan kualitas dan kuantitas SDM?*; (4) *Bagaimana menyempurnakan peraturan di bidang pemotongan hewan?*; dan (5) *Bagaimana meningkatkan kerjasama dengan stakeholders?*.

Tabel 5.1.
Rekapitulasi Hasil Test Litmus
DI RPH Kabupaten Klaten

No	Isu Strategis	Total Skore	Kategori Isu	Ket.
1.	Bagaimana menyempurnakan peraturan di bidang pemotongan hewan?	29,2	SS	Lamp. 5
2.	Bagaimana meningkatkan kerjasama dengan stakeholders?	28,6	SS	Lamp. 6
3.	Bagaimana menumbuhkan kesadaran para pengusaha daging dan konsumen terhadap peraturan daging yang ASUH?	25,4	S	Lamp. 7
4.	Bagaimana memperbaiki mekanisme dan prosedur administrasi retribusi di RPH?	24,8	S	Lamp. 8
5.	Bagaimana meningkatkan kualitas SDM di RPH Kabupaten Klaten?	30	SS	Lamp. 9
6.	Bagaimana meningkatkan kualitas pelayanan di RPH Kabupaten Klaten?	30,6	SS	Lamp. 10
7.	Bagaimana memperbaiki kultur budaya yang negative?	24	S	Lamp. 11
8.	Bagaimana meningkatkan sarana dan prasarana di RPH Kabupaten Klaten?	30	SS	Lamp. 12
9.	Bagaimana menegakkan sanksi hukum sesuai peraturan yang berlaku?	25,4	S	Lamp. 13
Keterangan : SS (Sangat Strategis) dan S (Strategis)				

BAB VI

PERUMUSAN STRATEGI

Setelah isu-isu strategis teridentifikasi, maka langkah selanjutnya yang perlu dilakukan adalah perumusan strategi. Perumusan strategi merupakan tahapan menetapkan strategi untuk merespon atau menangani isu-isu strategis. Sehingga strategi yang ditetapkan harus baik dan efektif dalam menangani isu-isu strategis, strategis yang ditetapkan secara teknis harus dapat dilaksanakan dan secara politis dapat diterima oleh para stakeholders. Strategi yang ditetapkan nantinya menjadi pola kebijakan, program, kegiatan atau alokasi anggaran yang mendefinisikan mengapa dan apa yang harus dilaksanakan oleh RPH Kabupaten Klaten dalam mencapai visi dan misi yang telah ditetapkan.

Dengan memahami bahwa isu strategis merupakan suatu kondisi yang membutuhkan tanggapan organisasi maka dalam perumusan strategi dilaksanakan berdasarkan pada isu-isu strategis yang telah teridentifikasi. Sesuai hasil dari analisis SWOT dan tes Litmus sebagaimana telah dilaksanakan pada bagian sebelumnya teridentifikasi ada 5 (lima) isu strategis memiliki skor $\geq 25,68$ (dua puluh lima koma enam puluh delapan) dan masuk dalam kategori sangat strategis. Isu-isu dimaksud adalah: (1) *Bagaimana meningkatkan kualitas pelayanan di RPH?*; (2) *Bagaimana meningkatkan sarana dan prasarana di RPH?*; (3) *Bagaimana meningkatkan kualitas dan kuantitas SDM?*; (4) *Bagaimana menyempurnakan peraturan di bidang pemotongan hewan?*; dan (5) *Bagaimana meningkatkan kerjasama dengan stakeholders?*.

kestrategisan sebuah isu. Tingkat kestrategisan sebuah isu menunjukkan besaran pengaruh isu dimaksud terhadap upaya pencapaian visi dan misi organisasi yang sekaligus menunjukkan skala prioritas dalam upaya pemberian respon. Sehingga isu sangat strategis memiliki prioritas paling urgen untuk diberikan respon dalam rangka mempercepat pencapaian visi dan misi organisasi. Untuk itu dalam merumuskan strategi didasarkan pada isu-isu strategis yang memiliki kategori sangat strategis agar pencapaian visi organisasi dapat segera terwujud.

Hal ini bukan berarti isu-isu strategis yang lain dihilangkan begitu saja, namun mengingat bahwa strategi juga merupakan pola alokasi anggaran yang mendefinisikan kegiatan yang akan dijabarkan maka pemberian respon atau perumusan strategis didasarkan pada isu-isu sangat strategis. Karena isu ini memiliki skala prioritas yang urgen untuk ditangani dihubungkan dengan tingkat pengaruhnya yang besar dalam pencapaian visi dan misi organisasi. Selain itu secara tidak langsung isu-isu yang lain sudah terakomodasi juga dalam perumusan isu-isu sangat strategis. Berdasarkan isu-isu sangat strategis yang telah teridentifikasi, selanjutnya dilakukan perumusan strategi dari masing-masing isu dimaksud adalah sebagai berikut:

1. Isu strategis meningkatkan kualitas pelayanan di RPH Kabupaten Klaten

Strategi ini dimaksudkan untuk mengatasi berbagai permasalahan berkaitan dengan kualitas pelayanan RPH Kabupaten Klaten. Beberapa aspek yang dijadikan dasar atau standar dalam meningkatkan kualitas pelayanan kepada masyarakat, meliputi: *tangibility*, *reliability*,



responsiveness, assurance, dan empathy. Sedangkan menurut

Parasurachman (1985), ada beberapa prasyarat yang harus dipenuhi dalam meningkatkan kualitas pelayanan kepada masyarakat, yaitu: berkaitan dengan proses dan prosedur, persyaratan pelayanan, sarana dan prasarana yang dibutuhkan, waktu dan biaya pelayanan, dan pengaduan keluhan.

Sehingga dalam merumuskan strategi dilakukan dengan memperhatikan berbagai permasalahan dilapangan dan berdasarkan ketentuan-ketentuan sebagaimana tersebut di atas. Diharapkan melalui upaya ini maka kinerja RPH meningkat dan konsumen dalam hal ini masyarakat pengusaha daging juga mendapatkan kepuasan dari layanan jasa yang telah diberikan RPH. Dan rumusan strategi dalam menghadapi isu yang berkenaan dengan kualitas pelayanan:

“Meningkatkan kualitas pelayanan di RPH Kabupaten Klaten dalam rangka meningkatkan kinerja organisasi dan memberikan kepuasan pelanggan”.

Rencana kebijakan yang dapat dilakukan:

- a. *Perbaikan mekanisme dan prosedur administrasi pengelolaan retribusi RPH*

Kebijakan ini dimaksudkan untuk mengatasi keruwetan dalam tata urutan dan tata cara administrasi pengelolaan retribusi RPH sehingga pelayanan dapat diberikan secara cepat dan tepat. Untuk mewujudkan pelayanan yang berkualitas perlu dukungan adanya prosedur mekanisme administrasi pengelolaan yang efisien dan efektif, sehingga tidak ada in-efisiensi pemanfaatan sumberdaya yang digunakan. Selain

Beberapa hal yang perlu mendapatkan penekanan dari kebijakan ini adalah berkaitan dengan pendataan potensi retribusi, pelaksanaan tugas dan proses dalam pemungutan retribusi.

Kebijakan ini dapat dilakukan melalui up-grade data potensi retribusi, diikuti dengan studi analisis Net working (jaringan) untuk mencari format terbaik pembagian rayon disesuaikan dengan kebutuhan pegawai dan pemilihan jalur dalam pelaksanaan tugas. Yang berkaitan dengan prosedur administrasi, perlu dilakukan peningkatan petugas keur master atau laksana test antemortem dan postmortem serta up-grade data wajib retribusi. Karena petugas pungut RPH tidak sekedar memungut retribusi melainkan juga harus melakukan pemeriksaan terhadap hewan dan daging baru diperoleh retribusi atas jasa diberikan.

- b. *Reorientasi budaya pelayanan yang berorientasi pada kinerja dalam memberikan jasa pelayanan*

Kebijakan ini dimaksudkan untuk mereduksi adanya kultur budaya negative yang ada dalam organisasi. Kultur budaya yang cukup menguat di RPH adalah budaya paternalistic dan budaya KKN. Kedua budaya ini akan merugikan RPH dan menghambat pencapaian visi yang telah ditetapkan. Budaya paternalistic lebih dikenal dengan istilah ABS yang berorientasi dan mementingkan penguasa daripada pelanggan yang harus dilayani. Budaya KKN sangat berorientasi pada uang dan para pegawainya kurang kreatif, disiplin, dan jujur. Sehingga kultur-kultur budaya ini perlu direduksi menjadi kultur budaya melayani dan

professional yang berorientasi pada kinerja yang dapat mendukung percepatan pencapaian visi organisasi.

Kebijakan ini dapat dilakukan dengan menanamkan pemahaman visi, misi, dan tupoksi organisasi RPH kepada seluruh pegawai. Selanjutnya diikuti dengan pembagian tugas yang disesuaikan dengan kompetensi masing-masing pegawai. Kemudian sekali waktu diadakan roling dan maupun diberikan isentif secara proporsional supaya para pegawai tidak terlalu jenuh dengan rutinitas. Dapat dilakukan juga melalui program *out-bond* dalam rangka menanamkan kebersamaan dalam komitmen dan kerjasama dalam pencapaian visi organisasi.

2. Isu strategis meningkatkan sarana dan prasarana di RPH Kabupaten Klaten

Kebijakan ini dimaksudkan untuk mengatasi kesenjangan antara pelaksanaan tupoksi di RPH Kabupaten Klaten dengan keterbatasan sarana dan prasarana yang dimiliki RPH saat ini. Dengan sarana dan prasarana yang memadai tentu saja akan sangat mendukung kelancaran pelaksanaan tugas dan pencapaian tujuan organisasi. Kualitas pelayanan dapat ditingkatkan dan intensitas pengawasan juga lebih baik.

Sarana dalam pengelolaan retribusi di RPH merupakan berbagai fasilitas yang diperlukan dalam rangka memperlancar pelaksanaan tupoksi di RPH. Sarana yang digunakan dapat merupakan sarana utama dan sarana pendukung. Sarana utama merupakan sarana yang disediakan dalam rangka proses pengelolaan pelayanan, antara lain: berbagai formulir yang berupa karcis, peralatan proses pemotongan, kandang, unit

pengolahan limbah, lab. sebagai tempat pengujian daging, serta fasilitas pengolahan data.

Sedangkan sarana pendukung adalah fasilitas yang pada umumnya disediakan dalam rangka memberikan pelayanan pendukung antara lain fasilitas tunggu yang nyaman, papan layanan masyarakat (pengumuman dan aduan), televisi, telephone, toilet. Dan untuk prasarana merupakan berbagai fasilitas yang mendukung sarana pengelolaan, antara lain: prasana parker dan transportasi yang mendukung kelancaran pelaksanaan tupoksi di RPH, berupa kendaraan (mobil dan sepeda motor) serta jalan menuju syte lokasi RPH.

Dalam upaya peningkatan sarana dan prasarana diharapkan didasakan pada keadaan, kebutuhan, dan kemampuan organisasi. Dan untuk menanggapi isu mengenai keterbatasan sarana dan prasarana di RPH didapatkan rumusan strategi sebagai berikut:

"Meningkatkan sarana dan prasarana di RPH Kabupaten Klaten dalam rangka meningkatkan status dan meningkatkan kualitas pelayanan RPH Kabupaten Klaten".

Rencana kebijakan yang dapat dilakukan:

a. Peningkatan status RPH Kabupaten Klaten

Kebijakan ini dimaksudkan untuk mengatasi kesenjangan mengenai status RPH yang ada di Kabupaten Klaten saat ini. Sebagaimana diketahui bahwa ke-4 (ke-empat) RPH Kabupaten Klaten semuanya belum memiliki type. Kebijakan peningkatan status RPH merupakan standarisasi RPH melalui peningkatan fungsi dan volume

(Standar Nasional Indonesia). Kebijakan ini secara tidak langsung juga ditempuh dalam upaya memanfaatkan perkembangan teknologi yang ada selain melengkapi sarana dan prasarana di RPH, sehingga mampu mendukung dalam pelaksanaan tupoksi RPH Kabupaten Klaten.

Kebijakan ini dapat diupayakan dengan melakukan rehabilitasi bangunan RPH karena pada umumnya merupakan bangunan tua peninggalan belanda dan belum memenuhi SNI, melengkapi peralatan RPH, melakukan adopsi teknologi yang sesuai dengan SNI serta didukung dengan peningkatan SDM dan manajemen pengelolaan yang memadai (dibahas pada item perumusan strategi yang lain). Oleh karena legitimasi status RPH dikeluarkan Departemen Pertanian RI, maka selanjutnya Pemerintah Daerah dalam hal ini Bapak Bupati Kabupaten Klaten mengajukan usulan peningkatan status RPH kepada Menteri Pertanian RI untuk ditindaklanjuti.

b. Peningkatan mobilitas dalam pelaksanaan tugas di RPH

Kebijakan ini dimaksudkan untuk mengatasi kesenjangan jarak dalam rangka meningkatkan akses pelayanan dan intensitas pengawasan dalam pelaksanaan tupoksi. Dengan dukungan sarana transportasi yang memadai maka mobilitas dalam pelaksanaan tugas menjadi lancar dan intensitas pengawasan serta akses pelayanan juga semakin meningkat. Peningkatan akses pelayanan ditujukan untuk mendukung layanan kesehatan hewan keliling (system jemput bola)

swasta yang tersebar di wilayah kecamatan se-Kabupaten Klaten.

Sedangkan intensitas pengawasan ditujukan untuk menjaga kualitas peredaran daging dan produk pangan asal hewan beserta hasil ikutannya yang dilaksanakan di pasar-pasar dan tempat-tempat penjualan produk pangan asal hewan serta monitoring terhadap tempat-tempat dilaksanakannya produksi daging ataupun bahan makanan asal hewan dimaksud.

Kebijakan meningkatkan mobilitas dapat dilakukan melalui program pengadaan mobil layanan kesehatan hewan keliling dan penambahan kendaraan operasional lapangan, penambahan RPH untuk menjangkau akses pelayanan pengusaha yang berada diluar rayon. Dengan dukungan sarana transportasi yang memadai maka sangat mendukung kelancaran pelaksanaan tupoksi di RPH khususnya dalam meningkatkan intensitas pengawasan dan akses pelayanan pada masyarakat pengusaha daging di Kabupaten Klaten.

c. Peningkatan fasilitas pendukung di RPH Kabupaten Klaten

Kebijakan ini dimaksudkan untuk melengkapi fasilitas sarana dan prasarana yang telah ada dalam memenuhi SNI dan mendukung kelancaran pelaksanaan tupoksi RPH. Fasilitas pendukung dimaksud, meliputi: laboratorium uji daging dan bahan makanan olahan asal hewan beserta hasil ikutannya, tempat pengolahan limbah RPH, rehab. dan penambahan kandang di RPH, serta rehabilitasi pasar hewan dan tempat-tempat penjualan daging di Kabupaten Klaten. Hal ini untuk

mendukung dalam upaya menyediakan daging yang ASUH bagi

konsumen. Selain itu juga untuk menjaga sanitasi RPH serta higienes kualitas daging, sehingga limbah dari RPH tidak menimbulkan gangguan bagi masyarakat sekitar.

Dengan demikian kebijakan ini dapat dilakukan melalui berbagai program pembangunan maupun rehabilitasi dari fasilitas pendukung di RPH, seperti: pengadaan laboratorium uji daging dan bahan makanan olahan asal hewan beserta hasil ikutannya, pemanfaatan teknologi pengolahan limbah dan pembangunan tempat pengolahan limbah RPH, rehab. dan penambahan kandang di RPH, serta rehabilitasi bangunan pasar hewan dan tempat-tempat penjualan daging di Kabupaten Klaten.

3. Isu strategis meningkatkan kualitas dan kuantitas SDM RPH Kabupaten Klaten

Strategi peningkatan kualitas dan kuantitas SDM RPH Kabupaten Klaten ini dimaksudkan untuk mengatasi kesenjangan antara pelaksanaan tupoksi di RPH Kabupaten Klaten dengan keterbatasan kualitas dan kuantitas yang ada saat ini. Kualitas SDM lebih mengarah pada kompetensi yang ditunjukkan dari skill, knowledge, dan attitude dari para pegawai. Sedangkan kuantitas pegawai dilihat dari pelaksanaan tupoksi dengan jumlah SDM serta cakupan wilayah kerja dalam pelaksanaan tugas sehari-hari.

Dengan dukungan SDM yang berkualitas dalam jumlah yang memadai maka sangat memperlancar pelaksanaan tupoksi di RPH yang

akan berbuara pada keberhasilan pencapaian visi organisasi. Rumusan

strategi untuk menghadapi isu strategis ini adalah:

“Meningkatkan kualitas SDM melalui program diklat secara berkelanjutan dan perekrutan SDM sesuai tupoksi dalam rangka peningkatan kinerja RPH Kabupaten Klaten”.

Dengan rumusan strategi tersebut, rencana kebijakan yang dapat dilakukan:

a. Peningkatan kompetensi SDM di RPH Kabupaten Klaten

Kebijakan ini dimaksudkan untuk mengatasi kesenjangan antara tuntutan tupoksi dengan kualitas SDM yang dimiliki RPH dewasa ini. Kualitas SDM dilihat dari kompetensi SDM yang dimiliki para pegawai di RPH. Mengingat tupoksi di RPH lebih banyak bersifat teknis (skill), bidang keilmuan yang bersifat sfesifik (knowledge), dan diperlukan pengembangan sikap budaya pelayanan yang profesional berorientasi kinerja (attitude). Dengan SDM yang memiliki kompetensi sesuai dengan kebutuhan maka sangat mendukung kelancaran dalam pelaksanaan tugas dan pencapaian misi organisasi.

Beberapa implementasi kebijakan yang dapat dilakukan untuk meningkatkan kompetensi pegawai yaitu dengan mengikutsertakan pegawai dalam berbagai Program Pendidikan dan Pelatihan Struktural, Fungsional, maupun pendidikan reguler. Pemilihan pegawai disesuaikan dengan tuntutan tupoksi serta potensi pegawai. Diklat penjenjangan structural dipilih pegawai yang memiliki kemampuan manajerial dan dipersiapkan untuk memegang jabatan structural. Untuk diklat fungsional

lebih bersifat teknis sehingga dipilih pegawai yang dipersiapkan untuk

jabatan fungsional lapangan. Sedangkan untuk pendidikan regular dipilih disiplin ilmu yang sesuai dengan tupoksi di RPH, seperti: jurusan produksi fakultas peternakan maupun jurusan penyakit hewan fakultas kedokteran hewan.

b. Penambahan atau rekrutmen pegawai di RPH Kabupaten Klaten

Kebijakan ini dimaksudkan untuk mengatasi keterbatasan jumlah pegawai di RPH Kabupaten Klaten saat ini dibandingkan dengan tupoksi yang diemban, khususnya untuk petugas keur master, pemeriksa antemortem dan postmortem, petugas hygiene dan sanitasi, petugas uji lab., serta petugas operasional di lapangan atau pemungut retribusi. Dengan jumlah pegawai yang memadai maka sangat mendukung kelancaran pelaksanaan tugas atau kegiatan di RPH, yang tentu saja berimplikasi terhadap kualitas pelayanan yang diberikan.

Kebijakan ini dapat dilakukan dengan penambahan jumlah pegawai ataupun rekrutmen pegawai sesuai kebutuhan. Penambahan pegawai dapat dilakukan melalui ajuan usulan kepada Pemda Kabupaten Klaten dan DPRD Kabupaten Klaten melalui Kepala Dinas Pertanian dan Ketahanan Pangan Kabupaten Klaten serta jumlah pegawai disesuaikan dengan kebutuhan.

4. Isu strategis menyempurnakan peraturan di bidang pengelolaan retribusi RPH di Kabupaten Klaten

Strategi ini dimaksudkan untuk melakukan merevisi dan membuat serta sosialisasi peraturan-peraturan di bidang pengelolaan retribusi RPH

RPH. Karena salah satu faktor yang menyebabkan terjadinya permasalahan di bidang pengelolaan retribusi pemotongan hewan adalah lemahnya supremasi hukum yang disebabkan oleh adanya berbagai peraturan yang sudah tidak sesuai lagi dengan perubahan lingkungan organisasi namun masih berlaku, atau karena substansi muatan dalam peraturan yang sering tidak jelas dan membuat pelaksana ambigu.

Dengan mengingat bahwa peraturan daerah merupakan alat regulasi yang mengatur keseluruhan system dalam pengelolaan retribusi di RPH, maka agar system tidak terganggu perlu dilakukan penyempurnaan terhadap peraturan-peraturan di bidang pemotongan hewan. Keberadaan peraturan yang jelas, tegas, dan sesuai dengan kondisi lingkungan organisasi sangat mendukung keberhasilan dalam pelaksanaan tupoksi di RPH dan pencapaian visi organisasi. Masyarakat akan merasa aman dan tentram dalam mengkonsumsi daging maupun makanan olahan asal hewan. Pada gilirannya meningkatkan tingkat kepercayaan masyarakat terhadap Pemerintah Kabupaten Klaten, khususnya RPH Kabupaten Klaten yang bertanggungjawab di bidang pengelolaan pemotongan hewan.

Strategi yang dapat dirumuskan untuk menangani isu strategi ini:

"Menyempurnakan peraturan-peraturan di bidang pengelolaan retribusi RPH dalam rangka menegakkan supremasi hukum dalam pengelolaan retribusi RPH Kabupaten Klaten".

a. Revisi peraturan daerah dalam bidang pengelolaan retribusi pemotongan newar.

Kebijakan ini dimaksudkan untuk melakukan revisi terhadap berbagai peraturan yang berkaitan dengan pengelolaan retribusi RPH yang dipandang sudah tidak sesuai lagi namun masih berlaku. Untuk RPH Kabupaten Klaten, peraturan-peraturan dimaksud adalah Perda Nomor 6 Tahun 1998 tentang Retribusi Rumah Potong dan Surat Keputusan Bupati Nomor 974/362/1999 tentang Petunjuk Pelaksanaan Perda Retribusi RPH. Dengan mengingat bahwa Pemda Kabupaten Klaten telah menetapkan Perda Nomor 10 Tahun 2002 tentang Pembentukan SOT untuk Dinas Pertanian dan Ketahanan Pangan Kabupaten Klaten, dimana salah satu substansinya mengatur kedudukan UPTD RPH dan Subdin Peternakan.

Sehingga Peraturan Daerah dan Surat Keputusan lama yang sudah tidak sesuai lagi perlu untuk disesuaikan atau direvisi untuk menghindari tumpang tindih kewenangan dan menyesuaikan dengan perubahan lingkungan organisasi khususnya dalam hal penentuan tarif retribusi. Prosedur dalam melakukan revisi peraturan daerah dapat dilakukan melalui pengajuan usulan secara resmi kepada Pemerintah Kabupaten Klaten dan DPRD Kabupaten Klaten melalui Kepala Dinas Pertanian dan Ketahanan Pangan Kabupaten Klaten.

Diharapkan melalui revisi peraturan daerah ini maka peraturan-peraturan yang berkaitan dengan pengelolaan retribusi RPH dapat

menyesuaikan dengan perubahan lingkungan organisasi dan dapat

diterima oleh masyarakat pengusaha daging, sehingga mendukung pelaksanaan tupoksi di RPH. Konsekuensi logisnya adalah pemotongan hewan liar (non lepal) dapat ditekan dan penerimaan retribusi RPH akan meningkat serta kualitas daging yang beredar di masyarakat ASUH. Dengan mengingat bahwa peraturan daerah merupakan alat regulasi yang mengatur system dalam pengelolaan retribusi di RPH.

b. Membuat peraturan daerah baru

Kebijakan ini dimaksudkan untuk menyusun peraturan daerah sebagai alat regulasi dalam pengelolaan retribusi RPH selain peraturan yang sudah ada. Berdasarkan Undang-undang Nomor 34 Tahun 2000, pemerintah daerah diberi kewenangan untuk mengoptimalkan dan mengelola sumber-sumber penerimaan daerah khususnya pajak daerah dan retribusi daerah. Sehingga pemerintah daerah/kota memiliki kewenangan untuk membuat dan menetapkan berbagai peraturan daerah dengan ketentuan tidak bertentangan dengan kebijakan yang ada di pusat dalam rangka memperkuat basis keuangan daerah.

Kebijakan ini dilakukan sebagai upaya untuk memperlancar pelaksanaan tugas RPH dalam menyediakan kualitas daging yang ASUH dan meningkatkan retribusi RPH. Peraturan daerah yang dapat disusun dan merupakan turunan dari peraturan pemerintah pusat, antara lain: peraturan mengenai kesehatan masyarakat veteriner, peraturan mengenai ketentuan RPH dan Usaha Pemotongan Hewan, peraturan tentang Pemotongan Hewan Potong dan Penanganan Daging serta

hasil kufannya. Dimana dalam penyusunan peraturan dimaksud disesuaikan dengan perkembangan lingkungan organisasi pemerintah daerah setempat.

c. Sosialisasi berbagai peraturan dalam bidang pengelolaan retribusi RPH

Kebijakan ini dimaksudkan untuk menanamkan pemahaman dan menumbuhkan ketaatan terhadap peraturan-peraturan dalam pengelolaan retribusi RPH Kabupaten Klaten. Dengan pelaksanaan sosialisasi berbagai peraturan di bidang pengelolaan retribusi RPH, maka masyarakat akan memperoleh kejelasan terhadap peraturan yang ada serta dapat mengetahui akan hak dan kewajibannya dalam pengelolaan retribusi RPH di Kabupaten Klaten. Hal demikian akan menciptakan masyarakat pengusaha daging yang sadar hukum sehingga akan membantu pengelolaan retribusi RPH dan berkurangnya pelanggaran terhadap peraturan yang berlaku.

Kebijakan ini dapat dilaksanakan melalui serangkaian program pembelajaran berbagai peraturan perundang-undangan yang berkaitan dengan pengelolaan retribusi RPH yang berlaku maupun sosialisasi kepada masyarakat selaku konsumen dan pengusaha daging selaku produsen sekaligus wajib retribusi. Strategi ini sangat penting karena permasalahan pengelolaan retribusi RPH yang cenderung semakin kompleks karena permasalahannya secara tak langsung berhubungan dengan masyarakat selaku wajib retribusi dan konsumen.

Berbagai peraturan di bidang pengelolaan retribusi RPH yang dapat disosialisasikan antara lain: Undang-undang Nomor 6 Tahun 1967

tentang Program Kesmavet (Kesehatan Masyarakat Veteriner), SK Menteri Pertanian Nomor 555 Tahun 1986 tentang Syarat-syarat RPH dan Usaha Pemotongan Hewan, SK Menteri Pertanian Nomor 413 Tahun 1992 tentang Pemotongan Hewan Potong dan Penanganan Daging serta Hasil Ikutannya. Perda Kabupaten Klaten Nomor 33 Tahun 2001 tentang Retribusi Pemakaian Kekayaan Daerah, Perda Nomor 6 Tahun 1998 tentang Retribusi Rumah Potong dan Surat Keputusan Bupati Nomor 974/362/1999 tentang Petunjuk Pelaksanaan Perda Retribusi RPH.

5. Isu strategis meningkatkan kerjasama dengan stakeholders

Strategi ini dimaksudkan untuk mengatasi kesenjangan interaksi diantara para pelaku yang terlibat dalam pengelolaan retribusi RPH serta mengatasi keterbatasan kapabilitas RPH dalam melaksanakan tugas pokok dan fungsinya. Dukungan kerjasama yang saling menguntungkan (simbiosis mutualisma) dengan stakeholders akan menjadikan beban tanggungjawab dalam pelaksanaan tupoksi menjadi lebih ringan, oleh karena sebagian pekerjaan dalam mendukung optimalisasi pengelolaan retribusi RPH dilaksanakan oleh stakeholders.

Stakeholders yang terlibat dan mendukung dalam pengelolaan retribusi RPH di Kabupaten Klaten, terdiri dari: unsur LSM, lembaga perguruan tinggi, dan swasta (pengusaha RPH dan pengusaha daging) dan bentuk kerjasama dapat dilakukan dengan suatu nota kesepakatan (MoU) maupun kontrak kerja. Sebagai wadah organisasi dari kalangan stakeholders di Kabupaten Klaten telah dibentuk FLP (Forum Lintas Pelaku). Sekaligus

sebagai jawaban atas kebutuhan akan adanya struktur interaksi yang jelas

antara para stakeholder dalam pengelolaan retribusi RPH. Dalam forum lintas pelaku ini diharapkan dapat tercipta koordinasi dan komunikasi yang memungkinkan para stakeholder bertemu untuk mendiskusikan berbagai masalah dalam pengelolaan retribusi RPH Kabupaten Klaten yang menghambat dalam pencapaian visi dan misi organisasi.

Rumusan strategi untuk menghadapi isu strategis ini:

"Meningkatkan jalinan kerjasama yang saling menguntungkan dengan stakeholders dalam pengelolaan retribusi RPH Kabupaten Klaten".

Rencana kebijakan yang dapat diterapkan RPH Kabupaten Klaten adalah:

- a. *Mengadakan kerjasama dengan perguruan tinggi dan lembaga-lembaga penelitian di bidang pengelolaan retribusi RPH*

Kebijakan ini berkaitan dengan pelaksanaan tupoksi RPH Kabupaten Klaten yang lebih banyak bersifat teknis yaitu pemeriksaan kesehatan hewan dan pengawasan kualitas daging di masyarakat. Untuk mengatasi hal ini diperlukan kerjasama dengan lembaga perguruan tinggi maupun lembaga penelitian untuk melaksanakan berbagai pengkajian khususnya yang berkaitan dengan kesehatan hewan, kualitas daging hewan maupun makanan olahan asal daging, berbagai peraturan dalam pengelolaan retribusi RPH maupun perencanaan kegiatan di RPH.

Dengan mengingat adanya keterbatasan kapabilitas RPH dalam menangani masalah khususnya untuk bidang keilmuan yang sangat spesifik dan untuk mempersiapkan sumberdaya manusia yang demikian tentunya membutuhkan waktu dan biaya yang cukup besar sehingga

melalui kerjasama dengan perguruan tinggi dan lembaga-lembaga penelitian kebutuhan ini dapat segera dipenuhi.

Berbagai kebijakan yang dapat dilaksanakan dari kerjasama ini khususnya yang berhubungan dengan pengelolaan retribusi RPH, misalnya: Studi Identifikasi dan Penanganan Penyakit Hewan Potong, Studi Identifikasi dan penangaan berbagai Kontaminan daging dan makanan olahan asal daging, Standarisasi Daging ASUH, Studi Higiene dan Sanitasi RPH dan Proses Produksi Daging, Pengkajian dan Penyusunan berbagai Peraturan yang berkaitan dengan Pengelolaan Retribusi RPH, dan Penyusunan Peta Potensi Retribusi RPH di Kabupaten Klaten.

b. Meningkatkan hubungan kerja dengan perangkat daerah, sektor-sektor swasta dan LSM

Kebijakan ini dimaksudkan untuk menciptakan keterpaduan langkah dan persepsi yang menjadi salah satu faktor yang menentukan dalam keberhasilan pengelolaan retribusi RPH Kabupaten Klaten. Dengan mengingat bahwa dalam pelaksanaan tupoksi di RPH lebih banyak adanya interaksi langsung dengan kalangan stakeholders yang terlibat, maka dengan melakukan hubungan kerja yang intensif dengan semua pihak yang berkepentingan dapat mendukung kelancaran pelaksanaan tupoksi yang diemban.

Kebijakan ini juga ditujukan untuk menghindari adanya tumpang tindih kewenangan diantara unsure perangkat daerah yang satu dengan yang lainnya. Kebijakan ini dapat dilakukan dengan

rapat evaluasi dalam rangka mencapai komitmen bersama dan keterpaduan langkah serta untuk mendapatkan umpan balik permasalahan pelaksanaan tugas yang dihadapi dilapangan, sehingga akan dapat dicari solusi penanganan yang lebih terarah.

d. Penguatan kelembagaan FLP

Kebijakan ini dimaksudkan untuk memfasilitasi kegiatan Forum Lintas Pelaku (FLP) di Kabupaten Klaten mengingat FLP ini berfungsi sebagai mediator komunikasi seluruh stakeholders yang berkepentingan dalam pengelolaan retribusi RPH di Kabupaten Klaten. Seluruh aspirasi, keluhan konsumen maupun wajib retribusi, permasalahan pelaksanaan kegiatan yang ditemui dilapangan akan bermuara di sini sebelum disampaikan pada RPH untuk ditindaklanjuti.

Dalam berbagai kesempatan pelaksanaan kegiatan RPH sering melibatkan keikutsertaan FLP di dalamnya. Mulai dari penyusunan rencana kegiatan, pelaksanaan kegiatan sosialisai, pembinaan dan penguatan kelompok petani peternak maupun pengusaha daging, serta dalam rapat-rapat koordinasi dan evaluasi di RPH. Untuk itu kegiatan FLP sinergi dan sangat mendukung dalam pengelolaan retribusi RPH, sehingga perlu dipihaki atau difasilitasi.

Berdasarkan beberapa rumusan strategi sebagaimana telah diuraikan diatas, selanjutnya didapat sebuah rumusan *grand strategy* yang menginterpretasikan seluruh rencana strategi yang telah diuraikan untuk mendukung upaya optimalisasi pengelolaan retribusi RPH di Kabupaten Klaten.

Adapun rumusan *grand strategy* dimaksud adalah sebagai berikut:

“Optimalisasi pengelolaan retribusi pelayanan RPH Kabupaten Klaten melalui upaya peningkatan kualitas pelayanan di RPH yang didukung dengan peningkatan kualitas SDM, sarana dan prasarana, jalinan kerjasama saling menguntungkan dengan stakeholders serta dilandasi implementasi supremasi hukum dalam setiap aktivitas kegiatan RPH”.

Demikian rumusan *grand strategy* dan strategi-strategi yang dapat diterapkan untuk menangani isu-isu strategis yang telah diidentifikasi agar RPH Kabupaten Klaten mampu melaksanakan misi yang diemban dalam mencapai visi organisasi yang telah ditetapkan.

BAB VII PENUTUP

A. Kesimpulan

Dengan memperhatikan perumusan masalah penelitian dan penjabaran analisis hasil penelitian, maka dapat ditarik kesimpulan bahwa strategi yang dapat dirumuskan dalam rangka optimalisasi pengelolaan retribusi pelayanan RPH di Kabupaten Klaten, meliputi:

1. *Meningkatkan kualitas pelayanan RPH Kabupaten Klaten*, strategi ini dijabarkan dengan rencana kebijakan:
 - a) Memperbaiki mekanisme dan prosedur pelayanan di RPH;
 - b) Memperbaiki kultur budaya negative menjadi kultur budaya pelayanan yang berorientasi pada kinerja.
2. *Meningkatkan sarana dan prasarana RPH Kabupaten Klaten*, rencana kebijakan yang dapat diturunkan:
 - a) Peningkatan status RPH;
 - b) Peningkatan mobilitas pelaksanaan tugas di RPH;
 - c) Peningkatan fasilitas pendukung di RPH.
3. *Meningkatkan kualitas dan kuantitas SDM RPH Kabupaten Klaten*, rencana kebijakan yang dapat diturunkan:
 - a) Meningkatkan kompetensi SDM RPH;
 - b) Penambahan atau *rekrutmen* jumlah pegawai RPH.

4. *Menyempurnakan peraturan-peraturan daerah di bidang pengelolaan*

retribusi pelayanan RPH di Kabupaten Klaten, rencana kebijakan yang dapat diturunkan:

- a) Merevisi peraturan-peraturan daerah di bidang pengelolaan retribusi RPH;
- b) Membuat peraturan-peraturan daerah baru;
- c) Sosialisasi berbagai peraturan di bidang pengelolaan retribusi RPH.

5. *Meningkatkan jalinan kerjasama harmonis dengan stakeholders*, rencana kebijakan yang dapat diturunkan::

- a) Meningkatkan kerjasama dengan lembaga perguruan tinggi;
- b) Meningkatkan kerjasama dengan perangkat daerah terkait, swasta, dan LSM;
- c) Memperkuat kelembagaan Forum Lintas Pelaku (FLP).

B. Saran

Berdasarkan kenyataan yang ditemui dilapangan serta hasil dari analisis dalam penjabaran tulisan ini, maka penulis berusaha memberikan masukan yang berupa saran kepada Pemerintah Kabupaten Klaten/Dinas Pertanian dan Ketahanan Pangan Kabupaten Klaten/UPTD RPH Kabupaten Klaten berkenaan dengan optimalisasi pengelolaan retribusi pelayanan di RPH Kabupaten Klaten, yaitu:

1. RPH Kabupaten Klaten hendaknya melakukan *up-grade* atau pendataan kembali terhadap wajib retribusi dengan cermat. Data hasil *up-grade* inilah yang selanjutnya dipergunakan dalam perhitungan dan

penetapan target penerimaan retribusi RPH, sehingga target penerimaan retribusi RPH dapat menggambarkan potensi yang sebenarnya.

2. Kantor Litbangji (Penelitian, Pengembangan, dan Pengkajian) Pemda Kabupaten Klaten hendaknya melaksanakan Studi Pemetaan Potensi Retribusi RPH dan *Analisis Net Working System (NWP)*, untuk mengkaji ulang pembagian wilayah kerja di tiap-tiap rayon RPH disesuaikan dengan jumlah petugas sekaligus dengan pemilihan jalur dalam pelaksanaan tugas. Mengingat wajib retribusi yang tersebar di wilayah-wilayah kecamatan di luar rayon jumlahnya sudah banyak dan perlu diperhitungkan.
3. Melalui Dinas Pertanian dan Ketahanan Pangan hendaknya RPH mengusulkan penambahan pegawai yang memiliki sfesifikasi khusus dalam melakukan tes antemortem dan postmortem maupun petugas kirmaster. Agar peredaran kualitas daging ASUH di masyarakat dapat terjaga dan retribusi dapat meningkat. Mengingat daging dapat menyebabkan gangguan pada kesehatan manusia dan konsumsi daging akan selalu meningkat seiring dengan pertambahan jumlah penduduk, sehingga intensitas pengawasan dilapangan perlu ditingkatkan.
4. UPTD RPH Kabupaten Klaten hendaknya lebih tegas dalam menegakkan supremasi hukum yang melandasi semua aktivitas dalam pengelolaan retribusi RPH. Supremasi hukum diberlakukan secara adil baik masyarakat pengusaha daging maupun petugas RPH dan diberlakukan secara bijaksana sesuai prosedur peraturan yang berlaku.

DAFTAR PUSTAKA

- Adisubrata, Winarno, S., 2003, "*Perkembangan Otonomi Daerah di Indonesia*", Aneka Ilmu, Semarang.
- Asrori, BS., 2000, "*Faktor-Faktor yang Mempengaruhi Kemampuan untuk Melaksanakan Otonomi Daerah di Yogyakarta*", Tesis-S2, MAP-UGM, Yogyakarta.
- Bryson, John, M., 2005, "*Perencanaan Strategis bagi Organisasi Sosial*", Pustaka Pelajar Offset, Yogyakarta.
- Devas, N., Binder, B., Both, A., Davey, K., Kelly, R., 1998, "*Keuangan Pemerintah Daerah di Indonesia*", Edisi terjemahan, UI Press, Jakarta.
- Dwiyanto, Agus, 1995, "*Penilaian Kinerja Organisasi Pelayanan Publik*", Makalah disajikan pada Seminar Sehari Kinerja Organisasi Pelayanan Publik, Fisipol UGM, Yogyakarta
- Fisipol UGM, 1991, "*Pengukuran Kemampuan Keuangan Daerah Dalam Rangka Pelaksanaan Otonomi Daerah yang Nyata dan Bertanggungjawab*", Laporan Akhir Penelitian, Litbang Depdagri, Jakarta.
- Halim, Abdul, dkk., 1994, "*Peranan dan Pengelolaan Keuangan Daerah dalam Usaha Peningkatan Pendapatan Asli Daerah*", Laporan Penelitian, FE-UGM, Yogyakarta.
- Halim, Abdul, 2004, "*Manajemen Keuangan Daerah*", UPP AMP YKPN, Yogyakarta.
- Haris, Syamsuddin, 2005, "*Desentralisasi dan Otonomi Daerah*", LIPI Press, Jakarta.
- Insukindro, dkk., 1994, "*Peran dan Pengelolaan Keuangan Daerah dalam Usaha Meningkatkan PAD*", Laporan Penelitian, Kerja sama Departemen Keuangan RI dengan Fakultas Ekonomi UGM, Yogyakarta.
- Imawan, Riswandha, 2004, "*Desentralisasi, Demokratisasi, dan Pembentukan Good Governance*", Makalah Workshop Desentralisasi, Demokratisasi dan Akuntabilitas Pemerintah Daerah di Semarang tanggal 25-27 Maret 2002 kerjasama AIPI dengan UNDIP, Semarang.
- Kaho, Riwu, J., 2001, "*Prospek Otonomi Daerah di Negara Republik Indonesia*", PT. RajaGrafindo Persada, Jakarta.

Kountur, Ronny, 2005, "*Metode Penelitian untuk Penulisan Skripsi dan Tesis*", Penerbit PPM, Jakarta Pusat.

Kirmanto, Djoko, 2005, "*Mengkaji Pelaksanaan Otonomi Daerah*", Makalah Sidang Pleno Nasional Keluarga Alumni UGM Yogyakarta, Tanggal 17 Desember 2005.

Koswara, E, 2000, "*Menyongsong Pelaksanaan Otonomi Daerah Berdasarkan Undang-Undang Nomor 22 Tahun 1999: Suatu Telaahan dan Menyangkut Kebijakan, Pelaksanaan dan Kompleksitasnya*", CSIS XXIX Nomor 1, Jakarta.

Kumorotomo, W. dan Margono, Subando, A., 2001, "*Sistem Informasi Manajemen dalam Organisasi-Organisasi Publik*", Gadjah Mada University Press, Yogyakarta.

Koesoemahatmadja, RDH., 1979, "*Peranan Administrasi Negara dalam Pembangunan*" PT. Eresco Bandung, Jakarta.

Musgrave, Peggy B. dan Musgrave, Richard A., 1991, "*Keuangan Negara Dalam Teori dan Praktek*", Penerbit Erlangga, Jakarta.

Mardiasmo dan Makhfatih, Ahmad, 2000, "*Perhitungan Potensi Pajak dan Retribusi Daerah di Kabupaten Magelang*", Laporan Akhir Kerjasama Pemerintah Kabupaten Magelang dengan PAU-SE UGM Yogyakarta.

Manullang, M, 2001, "*Beberapa Aspek Administrasi Pemerintahan Daerah*", Penerbit Pembangunan, Jakarta.

Mardiasmo, 2002, "*Otonomi dan Manajemen Keuangan Daerah*", ANDI OFFSET, Yogyakarta.

Nasution, 2003, "*Metode Research: Penelitian Ilmiah*", Bumi Aksara, Jakarta.

Pratikno, 2005, "*Manajemen dan Kebijakan Keuangan Daerah*", Modul Mata Kuliah MAP, UGM, Yogyakarta.

Prakosa, Bambang K., 2005, "*Pajak dan Retribusi Daerah*", Ull Press, Yogyakarta.

Putra, Imammudin, A., 2003, "*Strategi Peningkatan Penerimaan Retribusi Pasar di Kabupaten Tegal*", Tesis S2, MAP-UGM, Yogyakarta.

Rasyid, Syaas, Afan Gaffar, dan Syauckani, HR., 2003, "*Otonomi Daerah Dalam Negara Kesatuan*", Pustaka Pelajar, Yogyakarta.

Rukmo, Endi, 1986, "*Administrasi Negara*", CV. Erlangga, Jakarta.

Sinambela, Mahadi dan S., Azhari, 2000, "*Dilema Otonomi Daerah dan Masa Depan Nasionalisme Indonesia*", Balairung & Co, Yogyakarta.

Sumodiningrat, Gunawan, 2001, "*Responsi Pemerintah Terhadap Kesenjangan Ekonomi*", Penerbit Perpod, Jakarta.

Siagian, Sondang, P., 2005, "*Manajemen Stratejik*", PT. Bumi Aksara, Jakarta.

Salusu, J., 2006, "*Pengambilan Keputusan Stratejik untuk Organisasi Publik dan Organisasi Nonprofit*", PT Gramedia Widiasarana Indonesia (GRASINDO), Jakarta.

Sidik, Machfud, 2004, "*Prospek dan Problematika Pelaksanaan UU No. 25/1999 tentang Perimbangan Keuangan Pusat-Daerah*", Jurnal Hukum Bisnis, Volume 23-No.1-Tahun 2004.

Sukamdi, Abdullah Irwan, dan Abrar AN., 2006, "*Modul Kuliah Metode Penelitian Administrasi*", MAP-UGM, Yogyakarta.

Tangkilisan, Nogi, S., 2005, "*Manajemen Publik*", PT Gramedia Widiasarana Indonesia (GRASINDO), Jakarta.

Wahyudi, Sri, Agustinus, 1996, "*Manajemen Strategik*", PT. Gramedia, Jakarta.

Undang-Undang Republik Indonesia Nomor 32 Tahun 2004 tentang *Pemerintahan Daerah*.

Undang-Undang Republik Indonesia Nomor 33 Tahun 2004 tentang *Perimbangan Keuangan antara Pemerintah Pusat dan Daerah*.

Undang-Undang Republik Indonesia Nomor 34 Tahun 2000 tentang *Pajak Daerah dan Retribusi Daerah*.

Peraturan Pemerintah Republik Indonesia Nomor 66 Tahun 2001 tentang *Retribusi Daerah*.

Peraturan Pemerintah Nomor 22 Tahun 1983 tentang *Kesehatan Masyarakat Veteriner (Kesmavet)*.



UNIVERSITAS
GADJAH MADA

Strategi optimalisasi pengolahan retribusi pelayanan rumah potong hewan (RPH) di Kabupaten Klaten

WIDODO, G.S Wahyu, Prof. Dr. Warsito Utomo

Universitas Gadjah Mada, 2008 | Diunduh dari <http://etd.repository.ugm.ac.id/>

SK Menteri Pertanian Nomor 555 Tahun 1986 tentang *Syarat-syarat RPH dan Usaha Pemotongan Hewan.*

SK Menteri Pertanian Nomor 413 Tahun 1992 tentang *Pemotongan Hewan Potong dan Penanganan Daging serta hasil ikutannya.*

Perda Kabupaten Klaten Nomor 4 Tahun 1998 tentang *Retribusi Pemakaian Kekayaan Daerah.*

Perda Kabupaten Klaten Nomor 10 Tahun 2002 tentang *Pembentukan, SOT Dinas Pertanian dan Ketahanan Pangan.*

Perda Kabupaten Dati II Klaten Nomor 6 Tahun 1998 tentang *Retribusi RPH.*

SK Bupati Klaten Nomor 1303 Tahun 2002 tentang *Penjabaran Tugas dan Fungsi Dinas Pertanian dan Ketahanan Pangan.*

SK Bupati Kepala Daerah Tk. II Klaten Nomor 974/362/1999 tentang *Juklak Retribusi RPH.*

Buku *PDRB Kabupaten Klaten Tahun 2001 s/d 2005*, BPS.

Buku *Indeks Harga Konsumen (IHK) Kabupaten Klaten Tahun 2001 s/d 2005*, BPS.

Buku *Indek Pembangunan Manusia (IPM) Kab. Klaten th 2002 s/d 2005*, Litbangji.

I. Potensi Penerimaan Retribusi di Rayon RPH Kota

No.	Nama	Alamat	Pemotongan (ekor)/bulan		Ket.
			Jenis	Potensi	
1	2	3	4	5	6
I. Rayon RPH Kota					
1.	Drs. Bambang S.	Mlinjon, Klaten Tengah	Sapi	60	
2.	Ny. Harto Suwarno	Jurugan, Klaten Tengah	Sapi	60	
3.	Suyadi	Kadipaten, Klaten Tengah	Sapi	30	
4.	Kamuri	Mojayan, Klaten Tengah	Sapi	-	Kolap
5.	Darnik	Mojayan Klaten Tengah	Sapi	-	Kolap
6.	Yarkoni/Daru S.	Bareng, Klaten Tengah	Sapi	40	
7.	Karjo	Karangduwet, Klt. Tengah	Sapi	30	
			Jumlah	220	
I.1. Kec. Wedi					
1.	Yuningsih	Wedi	Kambing	50	
2.	Sunardi	Wedi	Kambing	5	
3.	P. Arjo	Wedi	Kambing	5	
4.	Polimin	Wedi	Kambing	5	
5.	Sumarno	Wedi	Kambing	5	
6.	Sutadi	Wedi	Kambing	30	
7.	P. Wardi	Canan, Wedi	Kambing	15	
8.	Mbak Warsi	Canan, Wedi	Kambing	10	
9.	Manunggal Roso	Gunungan, Canan	Kambing	5	
10.	Ny. Karjo	Wedi	Kambing	20	
11.	Giyo	Ngalos	Kambing	5	
12.	P. Wandu	Wedi	Kambing	30	
13.	Mbak Kristanti	Mundu	Kambing	10	
14.	Warung Tengkleng	Wedi	Kambing	20	Malam
15.	Mas Yuli	Wedi	Kambing	10	Malam
16.	Pak Jangkung	Depan Pegadaian, Wedi	Kambing	15	Malam
17.	Pak Kardi	Gunungan, Wedi	Kambing	5	
18.	Bu Menuk	Gunungan, Wedi	Kambing	5	
19.	Mbak Harti	Pencar, Wedi	Kambing	5	
20.	Bu Sumirah	Ngering, Wedi	Kambing	5	
			Jumlah	260	



1.2. Kec. Jogonalan

1.	Siswo	Prawatan	Kambing	5
2.	Ufoyo	Prawatan	Kambing	3
3.	Surip	Lotor	Kambing	4
4.	Hadi Siswoyo	Somopuro	Kambing	5
5.	Sumarno	Plawikan	Kambing	6
6.	Kawit	Plawikan	Kambing	10
7.	Kawit Muda	Plawikan	Kambing	6
8.	Kotiyono	Plawikan	Kambing	6
9.	Muryani	Plawikan	Kambing	5
10.	Ny. Tugiyo	Plawikan	Kambing	5
11.	Ny. Wahyuni	Kraguman	Kambing	15
12.	Ny. Yekti	Plawikan	Kambing	10
13.	Karno	Plawikan	Kambing	5
14.	Bu Lestari	Tegal Mas	Kambing	10
15.	Mas Lenthuk	Srowot	Kambing	10
16.	Mbah Wiro	Srowot	Kambing	5
			Jumlah	110

1.3. Kec. Klaten Selatan

1.	P. Madi	Danguran	Kambing	5
2.	P. Miti	Krapyak	Kambing	5
3.	P. Gareng	Trunuh	Kambing	5
4.	P. Tejo	Trunuh (DPD)	Kambing	5
5.	Sugiyo	Ngalas	Kambing	5
6.	Saimun	Klaten Selatan	Kambing	5
7.	Harjo Dikromo	Klaten Selatan	Kambing	5
8.	Dua Dewi	Klaten Selatan	Kambing	5
9.	Bu Yanti	Klaten selatan	Kambing	10
10.	Pak Hadi	Klaten Selatan	Kambing	10
11.	Bu Jum	Gayamprit	Kambing	5
12.	Bu Diyono	Danguran	Kambing	5
			Jumlah	70



1.4. Kec. Klaten Tengah

1.	Harto Darsono	Blateran	Kambing	5	
2.	Ibu Prpto	Kabupaten	Kambing	5	
3.	P. Karjiyo	Dipertan	Kambing	5	
4.	Somo Tiyono	Klaten Tengah	Kambing	5	
5.	Ibu Mangun	Klaten Tengah	Kambing	5	
6.	Ibu Ragil	Klaten Tengah	Kambing	5	
7.	Pak Bagong	Mlinjon	Kambing	40	Malam
8.	Bu Mamik	Depan BRI	Kambing	25	Malam
9.	Pak Gombloh	Depan Istana Kado	Kambing	15	Malam
10.	Bu Sonto	Depan Kodim	Kambing	15	Malam
11.	Pak Suli Yunior	Depan BPD Syariah	Kambing	25	Malam
12.	Bu Yanti	Depan Mitra	Kambing	15	Malam
13.	Cabang Pak Codot	Depan Naga Mas	Kambing	5	Malam
14.	Pak Codot	Kabupaten	Kambing	15	
			Jumlah	175	
15.	Widyastuti	Bareng, Klaten Tengah	Babi	25	
			Jumlah	200	

1.5. Kec. Klaten Utara

1.	Bejo	Tegal Gelangan	Kambing	40	
2.	Sih Murtiaty	Sekarsuli	Kambing	10	
3.	Pak Sugeng	Jl. Mayor Kusmanto	Kambing	10	
4.	Cabang P. Bagong	Jl. Mayor Kusmanto	Kambing	15	
5.	Ibu Diyono	Cungkrungan	Kambing	10	
6.	Sumilah	Plembon	Kambing	10	
7.	Mbah Joyo	Belang Wetan	Kambing	25	
8.	Pak Ambyah	Gergunung	Kambing	25	
9.	Cabang Bu Mamik	Jl. Mayor Kusmanto	Kambing	10	Malam
10.	Pak Suli	Depan K. Pertanahan	Kambing	30	Malam
11.	Bu Eni	Depan Kantor Camat	Kambing	5	Malam
			Jumlah	190	

1.6. Kec. Ngawen

1.	Pak Cipto	Senden	Kambing	7	
2.	Pak Bejo	Pularon	Kambing	7	
			Jumlah	14	

No	Nama	Alamat	Pemotongan (ekor)/bulan		Ket.
			Jenis	Potensi	
1	2	3	4	5	6
II. Rayon RPH Cawas					
1.	H. Mulyadi	Cawas	Sapi	22	
2.	Marsih	Cawas	Sapi	17	
3.	Gito	Cawas	Sapi	-	Kolap
Jumlah				39	
1.	Suwarni	Bulu Cawas	Kambing	20	
2.	Lia	Pasar Cawas	Kambing	10	
3.	Suwarti	Cawas	Kambing	10	
4.	Bu Yati	Cawas	Kambing	25	
5.	Putra Pangestu	Cawas	Kambing	15	
Jumlah				80	
III. Rayon RPH Delanggu					
1.	Miyatun	Delanggu	Sapi	6	
2.	Pak Nowo	Delanggu	Sapi	6	
3.	Luar RPH	Delanggu	Sapi	5	
Jumlah				17	
1.	Sugeng	Tegalgondo	Kambing	10	
2.	Prapto	Wonosari	Kambing	10	
3.	Rejo	Tegalgondo	Kambing	10	
4.	Ponimin	Kepoh	Kambing	10	
5.	Suharno	Delanggu	Kambing	15	
6.	Sumadi	Pakis	Kambing	10	
7.	Sunaryo	Tegalgondo	Kambing	10	
8.	Slamet	Kalilengel	Kambing	10	
9.	Karang Asri	Delanggu	Kambing	5	
10.	Mbak Yanti	Delanggu	Kambing	5	
11.	Mas Hari	Depan RS Delanggu	Kambing	5	Malam
Jumlah				100	

No	Nama	Alamat	Pemotongan (ekor)/bulan		Ket.
			Jenis	Potensi	
1	2	3	4	5	6
IV. Rayon RPH Pedan					
1.	Bowo	Pedan	Sapi	22	
2.	Widodo	Ngrendeng	Sapi	22	
3.	Satjito	Pedan	Sapi	22	
4.	Sriyono	Pedan	Sapi	20	
5.	Agus	Pedan	Sapi	20	
6.	Darmo	Pedan	Sapi	20	
			Jumlah	126	
1.	Darto	Kupang, Karangdowo	Kambing	60	
2.	Pak Kuseng	Karangdowo	Kambing	10	
3.	Cabang Troketen	Karangdowo	Kambing	5	
4.	Kusung	Kusung Pedan	Kambing	20	
5.	Mardi	Truketon	Kambing	15	
6.	Darno	Tambal Boyo	Kambing	15	
7.	Widodo	Sobayan, Pedan	Kambing	10	
8.	Harjanto	Ceper	Kambing	10	
9.	H. Winaryo	Karangwuni, Ceper	Kambing	15	
10.	Wido	Karangwuni, Ceper	Kambing	10	
11.	Kirdi	Ceper	Kambing	10	
12.	Kariyo	Kedungan, Ceper	Kambing	10	
13.	Pak Pur	Kedungan, Ceper	Kambing	10	
14.	Pangestu	Jefis, Pedan	Kambing	15	
15.	P. Nggithil	Pedan	Kambing	10	
16.	P. Bladu	Depan PLN Pedan	Kambing	30	Malam
17.	Mbak Sarti	Depan PLN Pedan	Kambing	5	Malam
18.	Mbak Yeni	Pedan	Kambing	15	
19.	Moro Seneng	Pedan	Kambing	5	
20.	Pak Sibun	Pedan	Kambing	10	
21.	Cabang Wonosari	Pedan	Kambing	5	
22.	Sutini	Ceper	Kambing	15	
23.	Bu Cip	Kurung, Ceper	Kambing	10	
25.	Adi Sucipto	Kurung, Ceper	Kambing	10	
			Jumlah	325	

No	Nama	Alamat	Pemotongan (ekor)/bulan		Ket.
			Jenis	Potensi	
1	2	3	4	5	6
V. Luar Rayon					
RPH/Kec.					
A. Kec. Prambanan					
1.	Sumadi	Prambanan	Kambing	25	
2.	Darmo	Prambanan	Kambing	20	
3.	Sumadi 2	Prambanan	Kambing	10	
4.	Moroseneng	Utara Stasiun Prambanan	Kambing	20	
5.	Pak Dasuki	Timur Candi Prambanan	Kambing	20	
6.	Pak Nur	Sebelah Hotel Galuh	Kambing	-	
7.	Mas Kristanto	Sanggrahan, Prambanan	Kambing	25	
8.	Mbak Ani	Keden, Prambanan	Kambing	25	
			Jumlah	145	
B. Kec. Manisrenggo					
1.	Karto	Manisrenggo	Kambing	30	
2.	Manut	Manisrenggo	Kambing	30	
			Jumlah	60	
C. Kec. Jatinom					
1.	Barjo	Surobayan, Jatinom	Kambing	15	
2.	Diryo	Surobayan, Jatinom	Kambing	15	
3.	Prapto	Surobayan, Jatinom	Kambing	15	
4.	Joyo	Surobayan, Jatinom	Kambing	15	
5.	Sugeng	Surobayan, Jatinom	Kambing	20	
6.	Sumber Rejeki	Gedaren, Jatinom	Kambing	10	
7.	Saerah	Jatinom	Kambing	5	
8.	Pak Kamto	Jatinom	Kambing	25	
9.	Bu Naryo	Jatinom	Kambing	10	
10.	Bu Lasmini	Jatinom	Kambing	5	
			Jumlah	135	



D. Kec. Tulung

1.	Sisiran	Tulung	Kambing	80
2.	P. Budi	Brajan, Tulung	Kambing	10
3.	Mas Mursid	Majegan, Tulung	Kambing	15
4.	Cipto Roso	Tulung	Kambing	15
5.	Pak Salim	Tulung	Kambing	5
6.	Pak Mul	Tulung	Kambing	15
7.	Pak Waluyo	Tulung	Kambing	15

Jumlah 155

E. Kec. Karanganom

1.	Kamto	Karanganom	Kambing	20
2.	Suto	Karanganom	Kambing	20
3.	Ridho	Jatiwaringin, Krnganom	Kambing	10
4.	Bu Yanti	Kunden, Karanganom	Kambing	-
5.	Cabang P. Ambyah	Beku, Karanganom	Kambing	5
6.	Bu Gimin	Depan SMPN 1 Krnganom	Kambing	10
7.	Ibu Hj. Winarno	Karanganom	Kambing	60
8.	Bu Widodo	Karanganom	Kambing	10

Jumlah 135

F. Kec. Trucuk - - - Tdk ada

G. Kec. Bayat - - - Tdk ada

H. Kec. Kalikotes - - - Tdk ada

I. Kec. Gantiwarno

1.	Cabang Pak Kardi	Mlese, Gantiwarno	Kambing	5
2.	Mbak Denok	Katekan, Gantiwarno	Kambing	5

Jumlah 10

J. Kec. Kemalang - - - Tdk ada

K. Kec. Karangnongko - - - Tdk ada

L. Kec. Kebonarum

1.	Pak Ratin	Kebonorum	Kambing	10
2.	Pak Surip	Kebonarum	Kambing	10

Jumlah 20

Rekapitulasi Hasil Perhitungan Potensi Retribusi RPH Kabupaten Klaten Tahun 2007

No.	Uraian	Hewan yang dipotong (Ekor)/bln			Retribusi/bulan (Rp.)			Σ Retribusi (Rp.)
		Σ S	Σ K	Σ B	Sapi (x Rp. 15.000)	Kambing (x Rp. 1.250)	Babi (x Rp. 1250)	
I.	RPH Klaten	220	819	25	3.300.000	1.023.750	31.250	4.355.000
II.	RPH Cawas	39	80	-	585.000	100.000	-	685.000
III.	RPH Pedan	126	325	-	1.890.000	406.250	-	2.296.250
IV.	RPH Delanggu	17	100	-	255.000	125.000	-	380.000
V.	Kec. di luar Rayon	-	660	-	-	825.000	-	825.000
Jumlah Total		402	1.984	25	6.030.000	2.480.000	31.250	8.541.250

Sumber: Diolah dari data observasi di lapangan.

Keterangan Tabel:

1. ΣS = Jumlah Sapi
2. ΣS = Jumlah Kambing atau Domba
3. ΣS = Jumlah Babi
4. Potensi Retribusi RPH Kabupaten Klaten tahun 2007,
= Rp. 8.541.250,- x 12 bulan = **Rp. 102.495.000,-**

**Target Penerimaan Retribusi RPH Kabupaten Klaten
(Tahun 2007, Tabel 4.5)**

No.	Uraian	Hewan yang dipotong (Ekor)/bln			Retribusi/bulan (Rp.)			Σ Retribusi (Rp.)
		Σ S	Σ K	Σ B	Sapi	Kambing	Babi	
					(x Rp. 15.000)	(x Rp. 1.250)	(x Rp. 4.500)	
I.	RPH Klaten	220	264	25	3.300.000	330.000	31.250	3.661.250
II.	RPH Cawas	39	37	-	585.000	46.250	-	631.250
III.	RPH Pedan	126	131	-	1.890.000	163.750	-	2.053.750
IV.	RPH Delanggu	17	80	-	255.000	100.000	-	355.000
V.	Kec. di luar Rayon	-	292	-	-	365.000	-	365.000
Jumlah Total		402	804	25	6.030.000	1.005.000	31.250	7.066.250

Sumber: Diolah berdasarkan Data RPH Kabupaten Klaten, April 2007

Keterangan Tabel:

1. Σ S = Jumlah Sapi
2. Σ S = Jumlah Kambing atau Domba
3. Σ S = Jumlah Babi
4. Target Potensi Retribusi RPH Kabupaten Klaten tahun 2007,
= Rp. 7.066.250,- x 12 bulan = **Rp. 84.795.000,-**
5. Kelemahannya dalam hal pendataan terhadap jumlah wajib retribusi dan intensitas pemeriksaan kesehatan dan pungutan retribusi.

Penghitungan Potensi Berdasarkan Data

Dengan mempergunakan data mengenai jumlah pemotongan hewan yang dilakukan di RPH (Tabel 4.10) maupun di luar RPH (Tabel 4.11), maka berdasarkan Lampiran SK Bupati Klaten Nomor: 974/362/1999 dapat dilakukan penghitungan potensi penerimaan retribusi RPH, sebagai berikut:

Tabel 4.10. Pemotongan Hewan di RPH Kabupaten Klaten

Tahun	Hewan Besar		Hewan Kecil			Σ	Σ	Σ	Trend
	Sapi	Kerbau	Kambing	Domba	Babi	Besar	Kecil	Total	
2001	4.976	42	4.860	3.216	161	5.018	8.237	13255	-
2002	4.797	37	4.823	3.150	168	4.834	8.141	12975	-2,11
2003	5.801	61	6.095	2.139	183	5.862	8.417	14279	10,05
2004	6.458	100	4.951	3.160	126	6.558	8.237	14795	3,61
2005	4.924	39	7.046	5.193	170	4.963	12409	17372	17,41

Sumber: Dinas Pertanian dan Kehanan Pangan Kabupaten Klaten

Tabel 4.11. Pemotongan Hewan di Luar RPH Kabupaten Klaten

Tahun	Sapi	Kambing	Domba	Σ	Σ	Σ	Trend	Rasio
				Besar	Kecil	Total		
2001	-	1.804	992	-	2.796	2.796	-	21,09
2002	-	2.548	1.291	-	3.839	3.839	37,30	29,58
2003	-	2.431	1.239	-	3.670	3.670	-4,40	25,70
2004	2.043	7.747	4.961	2.043	12.708	14.751	301,93	99,70
2005	2.850	11.450	5.767	2.850	17.217	20.067	36,04	115,51

Sumber: Dinas Pertanian dan Kehanan Pangan Kabupaten Klaten



Perhitungan Potensi Penerimaan Retribusi berdasarkan Data dari Tabel 4.10 dan Tabel 4.11.

Tahun	Σ Pemotongan				Σ Pemotongan x tarif retribusi				Jumlah Penerimaan Retribusi RPH (Rp.)
	Dalam RPH		Di Luar RPH		Dalam RPH		Di luar RPH		
	Besar	Kecil	Besar	Kecil	(2xRp.15.000)	(3xRp.3.000)	(4xRp.4.500)	(5xRp.1.250)	
1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
2001	5.018	8.237	-	2.796	75.270.000	24.711.000	-	3.495.000	103.476.000
2002	4.834	8.141	-	3.839	72.510.000	24.423.000	-	4.798.750	101.731.750
2003	5.862	8.417	-	3.670	87.930.000	25.251.000	-	4.587.500	117.768.500
2004	6.558	8.237	2.043	12.708	98.370.000	24.711.000	9.193.500	15.885.000	148.159.500
2005	4.963	12.409	2.850	17.217	74.445.000	37.227.000	12.825.000	21.521.250	146.018.250

Keterangan:

Perhitungan potensi penerimaan ini memiliki kelemahan karena didalamnya masih termasuk dengan jumlah hewan yang dipotong untuk keperluan keagamaan, misalnya pada saat hari raya Idul Adha.

Sesuai peraturan yang ada, pemotongan hewan untuk keperluan keagamaan tidak dipungut biaya.



Strategi optimalisasi pengolahan retribusi pelayanan rumah potong hewan (RPH) di Kabupaten Klaten

WIDODO, G.S Wahyu, Prof. Dr. Warsito Utomo

Universitas Gadjah Mada, 2008 | Diunduh dari <http://etd.repository.ugm.ac.id/>

Lampiran 5

Test Hipotesis Terhadap Isu Strategi:

Bagaimana menyempurnakan peraturan-peraturan di bidang pemotongan hewan?

No.	Pertanyaan	Operational	Netral	Strategic	Skore
1.	Apakah isu tersebut akan menjadi agenda Pemerintah Daerah Kabupaten Klaten?	Tidak		Ya <input checked="" type="checkbox"/>	3
2.	Apakah isu tersebut akan menjadi agenda Dinas Pertanian dan Ketahanan Pangan Kabupaten Klaten?	Tidak		Ya <input checked="" type="checkbox"/>	3
3.	Kapan isu tersebut akan menjadi tantangan atau peluang bagi RPH Kabupaten Klaten?	Saat ini	Tahun depan	2 tahun atau lebih <input checked="" type="checkbox"/>	3
4.	Seberapa luas dampak isu tersebut bagi RPH Kabupaten Klaten?	1 bagian	Beberapa bagian	Seluruh unit/kantor <input checked="" type="checkbox"/>	3
5.	Seberapa besar resiko atau peluang anggaran untuk menangani isu dimaksud?	Kecil, <10% anggaran	Sedang, 10 s/d 25% anggaran <input checked="" type="checkbox"/>	Besar, >25% anggaran	2
6.	Apakah strategi memerlukan/mensyaratkan:				2.2
a.	Pengembangan tujuan dan program pelayanan baru?	Tidak <input checked="" type="checkbox"/>		Ya	1
b.	Perubahan sumber daya atau pembiayaan secara financial?	Tidak	<input checked="" type="checkbox"/>	Ya	2
c.	Peraturan Daerah secara signifikan?	Tidak		Ya <input checked="" type="checkbox"/>	3
d.	Perubahan fasilitas atau modifikasi?	Tidak	<input checked="" type="checkbox"/>	Ya	2
e.	Perluasan staf?	Tidak		Ya <input checked="" type="checkbox"/>	3
7.	Seberapa mudahkan pendekatan yang dapat dilakukan untuk pemecahannya?	Siap dilaksanakan	Perlu parameter yang lebih detail <input checked="" type="checkbox"/>	Sangat luas/terbuka	2
8.	Level terendah manakah yang dapat mengambil keputusan untuk pemecahannya?	Supervisor/staf lini	Kabag/Kasie	Kepala kantor <input checked="" type="checkbox"/>	3
9.	Dampak apa yang mungkin terjadi bila tidak direpon?	Kesulitan, inefisiensi	Hambatan pelayanan, pemborosan.	Hambatan pelayanan jangka panjang, rugi besar. <input checked="" type="checkbox"/>	3
10.	Berapa banyak orang yang terlibat dalam solusinya	Tidak ada	1-3	4 atau lebih <input checked="" type="checkbox"/>	3
11.	Seberapa sensitifkah isu tersebut terhadap komunitas social, politik, agama atau budaya?	Lemah/tidak sensitif	Agak sensitive <input checked="" type="checkbox"/>	Sangat sensitive	2
Total Skore					29.2

Sumber: diolah dari Bryson (2005:184-185)



Strategi optimalisasi pengolahan retribusi pelayanan rumah potong hewan (RPH) di Kabupaten Klaten

WIDODO, G.S Wahyu, Prof. Dr. Warsito Utomo

Universitas Gadjah Mada, 2008 | Diunduh dari <http://etd.repository.ugm.ac.id/>

Lampiran 6

Test Kasus terhadap Isu Strategi:

Bagaimana meningkatkan kerjasama dengan stakeholders?

No.	Pertanyaan	Operational	Netral	Strategic	Skore
1.	Apakah isu tersebut akan menjadi agenda Pemerintah Daerah Kabupaten Klaten?	Tidak		Ya <input checked="" type="checkbox"/>	3
2.	Apakah isu tersebut akan menjadi agenda Dinas Pertanian dan Ketahanan Pangan Kabupaten Klaten?	Tidak		Ya <input checked="" type="checkbox"/>	3
3.	Kapan isu tersebut akan menjadi tantangan atau peluang bagi RPH Kabupaten Klaten?	Saat ini <input checked="" type="checkbox"/>	Tahun depan	2 tahun atau lebih	1
4.	Seberapa luas dampak isu tersebut bagi RPH Kabupaten Klaten?	1 bagian	Beberapa bagian	Seluruh unit/kantor <input checked="" type="checkbox"/>	3
5.	Seberapa besar resiko atau peluang anggaran untuk menangani isu dimaksud?	Kecil, <10% anggaran	Sedang, 10 s/d 25% anggaran	Besar, >25% anggaran <input checked="" type="checkbox"/>	3
6.	Apakah strategi memerlukan/mensyaratkan:				1.6
a.	Pengembangan tujuan dan program pelayanan baru?	Tidak	<input checked="" type="checkbox"/>	Ya	2
b.	Perubahan sumber daya atau pembiayaan secara financial?	Tidak		Ya <input checked="" type="checkbox"/>	3
c.	Peraturan Daerah secara signifikan?	Tidak <input checked="" type="checkbox"/>		Ya	1
d.	Perubahan fasilitas atau modifikasi?	Tidak <input checked="" type="checkbox"/>		Ya	1
e.	Perluasan stat?	Tidak <input checked="" type="checkbox"/>		Ya	1
7.	Seberapa mudahkan pendekatan yang dapat dilakukan untuk pemecahannya?	Siap dilaksanakan	Perlu parameter yang lebih detail	Sangat luas/terbuka <input checked="" type="checkbox"/>	3
8.	Level terendah manakah yang dapat mengambil keputusan untuk pemecahannya?	Supervisor/staf lini	Kabag/Kasie <input checked="" type="checkbox"/>	Kepala kantor	2
9.	Dampak apa yang mungkin terjadi bila tidak direspon?	Kesulitan, inefisiensi	Hambatan pelayanan, pemborosan.	Hambatan pelayanan jangka panjang, rugi besar. <input checked="" type="checkbox"/>	3
10.	Berapa banyak orang yang terlibat dalam solusinya	Tidak ada	1-3	4 atau lebih <input checked="" type="checkbox"/>	3
11.	Seberapa sensitifkah isu tersebut terhadap komunitas social, politik, agama atau budaya?	Lemah/tidak sensitif	Agak sensitive	Sangat sensitive <input checked="" type="checkbox"/>	3
Total Skore					28.6

Sumber: diolah dari Bryson (2005:184-185)



Bagaimana menumbuhkan kesadaran para pengusaha daging dan konsumen terhadap peraturan daging yang ASUH?

No.	Pertanyaan	Operational	Netral	Strategic	Skore
1.	Apakah isu tersebut akan menjadi agenda Pemerintah Daerah Kabupaten Klaten?	Tidak	<input checked="" type="checkbox"/>	Ya	2
2.	Apakah isu tersebut akan menjadi agenda Dinas Pertanian dan Ketahanan Pangan Kabupaten Klaten?	Tidak	<input checked="" type="checkbox"/>	Ya	2
3.	Kapan isu tersebut akan menjadi tantangan atau peluang bagi RPH Kabupaten Klaten?	Saat ini	Tahun depan	2 tahun atau lebih <input checked="" type="checkbox"/>	3
4.	Seberapa luas dampak isu tersebut bagi RPH Kabupaten Klaten?	1 bagian	Beberapa bagian	Seluruh unit/kantor <input checked="" type="checkbox"/>	3
5.	Seberapa besar resiko atau peluang anggaran untuk menangani isu dimaksud?	Kecil, <10% anggaran	Sedang, 10 s/d 25% anggaran <input checked="" type="checkbox"/>	Besar, >25% anggaran	2
6.	Apakah strategi memerlukan/mensyaratkan:				1,4
a.	Pengembangan tujuan dan program pelayanan baru?	Tidak	<input checked="" type="checkbox"/>	Ya	2
b.	Perubahan sumber daya atau pembiayaan secara financial?	Tidak <input checked="" type="checkbox"/>		Ya	1
c.	Peraturan Daerah secara signifikan?	Tidak	<input checked="" type="checkbox"/>	Ya	2
d.	Perubahan fasilitas atau modifikasi?	Tidak <input checked="" type="checkbox"/>		Ya	1
e.	Perluasan staf?	Tidak <input checked="" type="checkbox"/>		Ya	1
7.	Seberapa mudahkan pendekatan yang dapat dilakukan untuk pemecahannya?	Siap dilaksanakan	Perlu parameter yang lebih detail <input checked="" type="checkbox"/>	Sangat luas/terbuka	2
8.	Level terendah manakah yang dapat mengambil keputusan untuk pemecahannya?	Supervisor/staf lini <input checked="" type="checkbox"/>	Kabag/Kasie	Kepala kantor	1
9.	Dampak apa yang mungkin terjadi bila tidak direpson?	Kesulitan, inefisiensi	Hambatan pelayanan, pemborosan.	Hambatan pelayanan jangka panjang, rugi besar. <input checked="" type="checkbox"/>	3
10.	Berapa banyak orang yang terlibat dalam solusinya	Tidak ada	1-3	4 atau lebih <input checked="" type="checkbox"/>	3
11.	Seberapa sensitifkah isu tersebut terhadap komunitas social, politik, agama atau budaya?	Lemah/tidak sensitif	Agak sensitive	Sangat sensitive <input checked="" type="checkbox"/>	3
Total Skore					25,4

Sumber: diolah dari Bryson (2005:184-185)



Strategi optimalisasi pengolahan retribusi pelayanan rumah potong hewan (RPH) di Kabupaten Klaten

WIDODO, G.S Wahyu, Prof. Dr. Warsito Utomo

Universitas Gadjah Mada, 2008 | Diunduh dari <http://etd.repository.ugm.ac.id/>

Lampiran 8

Test Ujian Akhir
Test Ujian Akhir

Test Ujian Akhir

Bagaimana memperbaiki mekanisme dan prosedur administrasi retribusi RPH?

No.	Pertanyaan	Operational	Netral	Strategic	Skore
1.	Apakah isu tersebut akan menjadi agenda Pemerintah Daerah Kabupaten Klaten?	Tidak	<input checked="" type="checkbox"/>	Ya	2
2.	Apakah isu tersebut akan menjadi agenda Dinas Pertanian dan Ketahanan Pangan Kabupaten Klaten?	Tidak	<input checked="" type="checkbox"/>	Ya	2
3.	Kapan isu tersebut akan menjadi tantangan atau peluang bagi RPH Kabupaten Klaten?	Saat ini	Tahun depan	2 tahun atau lebih <input checked="" type="checkbox"/>	3
4.	Seberapa luas dampak isu tersebut bagi RPH Kabupaten Klaten?	1 bagian	Beberapa bagian	Seluruh unit/kantor <input checked="" type="checkbox"/>	3
5.	Seberapa besar resiko atau peluang anggaran untuk menangani isu dimaksud?	Kecil, <10% anggaran <input checked="" type="checkbox"/>	Sedang, 10 s/d 25% anggaran	Besar, >25% anggaran	1
6.	Apakah strategi memerlukan/mensyaratkan:				1.8
a.	Pengembangan tujuan dan program pelayanan baru?	Tidak <input checked="" type="checkbox"/>		Ya	1
b.	Perubahan sumber daya atau pembiayaan secara financial?	Tidak <input checked="" type="checkbox"/>		Ya	1
c.	Peraturan Daerah secara signifikan?	Tidak <input checked="" type="checkbox"/>		Ya	1
d.	Perubahan fasilitas atau modifikasi?	Tidak		Ya <input checked="" type="checkbox"/>	3
e.	Perluasan staf?	Tidak		Ya <input checked="" type="checkbox"/>	3
7.	Seberapa mudahkan pendekatan yang dapat dilakukan untuk pemecahannya?	Siap dilaksanakan	Perlu parameter yang lebih detail <input checked="" type="checkbox"/>	Sangat luas/terbuka	2
8.	Level terendah manakah yang dapat mengambil keputusan untuk pemecahannya?	Supervisor/staf lini	Kabag/Kasie <input checked="" type="checkbox"/>	Kepala kantor	2
9.	Dampak apa yang mungkin terjadi bila tidak direpon?	Kesulitan, inefisiensi	Hambatan pelayanan, pemborosan.	Hambatan pelayanan jangka panjang, rugi besar. <input checked="" type="checkbox"/>	3
10.	Berapa banyak orang yang terlibat dalam solusinya	Tidak ada	1-3	4 atau lebih <input checked="" type="checkbox"/>	3
11.	Seberapa sensitifkah isu tersebut terhadap komunitas social, politik, agama atau budaya?	Lemah/tidak sensitif	Agak sensitive <input checked="" type="checkbox"/>	Sangat sensitive	2
Total Skore					24.8

Sumber: diolah dari Bryson (2005: 184-185)



Lampiran 9 Strategi optimalisasi pengolahan retribusi pelayanan rumah potong hewan (RPH) di Kabupaten Klaten

WIDODO, G.S Wahyu, Prof. Dr. Warsito Utomo

Universitas Gadjah Mada, 2008 | Diunduh dari <http://etd.repository.ugm.ac.id/>

Test untuk Menjawab Isu Strategi: Bagaimana meningkatkan kemampuan SDM?

No.	Pertanyaan	Operational	Netral	Strategic	Skore
1.	Apakah isu tersebut akan menjadi agenda Pemerintah Daerah Kabupaten Klaten?	Tidak		Ya <input checked="" type="checkbox"/>	3
2.	Apakah isu tersebut akan menjadi agenda Dinas Pertanian dan Ketahanan Pangan Kabupaten Klaten?	Tidak		Ya <input checked="" type="checkbox"/>	3
3.	Kapan isu tersebut akan menjadi tantangan atau peluang bagi RPH Kabupaten Klaten?	Saat ini	Tahun depan	2 tahun atau lebih <input checked="" type="checkbox"/>	3
4.	Seberapa luas dampak isu tersebut bagi RPH Kabupaten Klaten?	1 bagian	Beberapa bagian	Seluruh unit/kantor <input checked="" type="checkbox"/>	3
5.	Seberapa besar resiko atau peluang anggaran untuk menangani isu dimaksud?	Kecil, <10% anggaran	Sedang, 10 s/d 25% anggaran <input checked="" type="checkbox"/>	Besar, >25% anggaran	2
6.	Apakah strategi memerlukan/mensyaratkan:				2
a.	Pengembangan tujuan dan program pelayanan baru?	Tidak <input checked="" type="checkbox"/>		Ya	1
b.	Perubahan sumber daya atau pembiayaan secara financial?	Tidak	<input checked="" type="checkbox"/>	Ya	2
c.	Peraturan Daerah secara signifikan?	Tidak <input checked="" type="checkbox"/>		Ya	1
d.	Perubahan fasilitas atau modifikasi?	Tidak		Ya <input checked="" type="checkbox"/>	3
e.	Perluasan staf?	Tidak		Ya <input checked="" type="checkbox"/>	3
7.	Seberapa mudahkah pendekatan yang dapat dilakukan untuk pemecahannya?	Siap dilaksanakan	Perlu parameter yang lebih detail <input checked="" type="checkbox"/>	Sangat luas/terbuka	2
8.	Level terendah manakah yang dapat mengambil keputusan untuk pemecahannya?	Supervisor/staf lini	Kabag/Kasie	Kepala kantor <input checked="" type="checkbox"/>	3
9.	Dampak apa yang mungkin terjadi bila tidak direspon?	Kesulitan, inefisiensi	Hambatan pelayanan, pemborosan.	Hambatan pelayanan jangka panjang, rugi besar. <input checked="" type="checkbox"/>	3
10.	Berapa banyak orang yang terlibat dalam solusinya	Tidak ada	1-3	4 atau lebih <input checked="" type="checkbox"/>	3
11.	Seberapa sensitifkah isu tersebut terhadap komunitas social, politik, agama atau budaya?	Lemah/tidak sensitif	Agak sensitive	Sangat sensitive <input checked="" type="checkbox"/>	3
Total Skore					30

Sumber: diolah dari Bryson, (2005: 184-185)



Test Ujimatrapad Isu Strategi:

Bagaimana meningkatkan kualitas pelayanan?

No.	Pertanyaan	Operational	Netral	Strategic	Skore
1.	Apakah isu tersebut akan menjadi agenda Pemerintah Daerah Kabupaten Klaten?	Tidak		Ya <input checked="" type="checkbox"/>	3
2.	Apakah isu tersebut akan menjadi agenda Dinas Pertanian dan Ketahanan Pangan Kabupaten Klaten?	Tidak		Ya <input checked="" type="checkbox"/>	3
3.	Kapan isu tersebut akan menjadi tantangan atau peluang bagi RPH Kabupaten Klaten?	Saat ini	Tahun depan	2 tahun atau lebih <input checked="" type="checkbox"/>	3
4.	Seberapa luas dampak isu tersebut bagi RPH Kabupaten Klaten?	1 bagian	Beberapa bagian	Seluruh unit/kantor <input checked="" type="checkbox"/>	3
5.	Seberapa besar resiko atau peluang anggaran untuk menangani isu dimaksud?	Kecil, <10% anggaran	Sedang, 10 s/d 25% anggaran	Besar, >25% anggaran <input checked="" type="checkbox"/>	3
6.	Apakah strategi memerlukan/mensyaratkan:				2.6
a.	Pengembangan tujuan dan program pelayanan baru?	Tidak <input checked="" type="checkbox"/>		Ya	1
b.	Perubahan sumber daya atau pembiayaan secara financial?	Tidak		Ya <input checked="" type="checkbox"/>	3
c.	Peraturan Daerah secara signifikan?	Tidak		Ya <input checked="" type="checkbox"/>	3
d.	Perubahan fasilitas atau modifikasi?	Tidak		Ya <input checked="" type="checkbox"/>	3
e.	Perluasan staf?	Tidak		Ya <input checked="" type="checkbox"/>	3
7.	Seberapa mudahkan pendekatan yang dapat dilakukan untuk pemecahannya?	Siap dilaksanakan	Perlu parameter yang lebih detail	Sangat luas/terbuka <input checked="" type="checkbox"/>	3
8.	Level terendah manakah yang dapat mengambil keputusan untuk pemecahannya?	Supervisor/staf lini	Kabag/Kasie <input checked="" type="checkbox"/>	Kepala kantor	2
9.	Dampak apa yang mungkin terjadi bila tidak direpson?	Kesulitan, inefisiensi	Hambatan pelayanan, pemborosan. <input checked="" type="checkbox"/>	Hambatan pelayanan jangka panjang, rugi besar.	2
10.	Berapa banyak orang yang terlibat dalam solusinya	Tidak ada	1-3	4 atau lebih <input checked="" type="checkbox"/>	3
11.	Seberapa sensitifkah isu tersebut terhadap komunitas social, politik, agama atau budaya?	Lemah/tidak sensitif	Agak sensitive	Sangat sensitive <input checked="" type="checkbox"/>	3
Total Skore					30.6

Sumber: diolah dari Bryson (2005:184-185)



No.	Pertanyaan	Operational	Netral	Strategic	Skore
1.	Apakah isu tersebut akan menjadi agenda Pemerintah Daerah Kabupaten Klaten?	Tidak		Ya <input checked="" type="checkbox"/>	3
2.	Apakah isu tersebut akan menjadi agenda Dinas Pertanian dan Ketahanan Pangan Kabupaten Klaten?	Tidak		Ya <input checked="" type="checkbox"/>	3
3.	Kapan isu tersebut akan menjadi tantangan atau peluang bagi RPH Kabupaten Klaten?	Saat ini	Tahun depan	2 tahun atau lebih <input checked="" type="checkbox"/>	3
4.	Seberapa luas dampak isu tersebut bagi RPH Kabupaten Klaten?	1 bagian	Beberapa bagian	Seluruh unit/kantor <input checked="" type="checkbox"/>	3
5.	Seberapa besar resiko atau peluang anggaran untuk menangani isu dimaksud?	Kecil, <10% anggaran <input checked="" type="checkbox"/>	Sedang, 10 s/d 25% anggaran	Besar, >25% anggaran	1
6.	Apakah strategi memerlukan/mensyaratkan:				1
a.	Pengembangan tujuan dan program pelayanan baru?	Tidak <input checked="" type="checkbox"/>		Ya	1
b.	Perubahan sumber daya atau pembiayaan secara financial?	Tidak <input checked="" type="checkbox"/>		Ya	1
c.	Peraturan Daerah secara signifikan?	Tidak <input checked="" type="checkbox"/>		Ya	1
d.	Perubahan fasilitas atau modifikasi?	Tidak <input checked="" type="checkbox"/>		Ya	1
e.	Perluasan staf?	Tidak <input checked="" type="checkbox"/>		Ya	1
7.	Seberapa mudahkan pendekatan yang dapat dilakukan untuk pemecahannya?	Siap dilaksanakan	Perlu parameter yang lebih detail <input checked="" type="checkbox"/>	Sangat luas/terbuka	2
8.	Level terendah manakah yang dapat mengambil keputusan untuk pemecahannya?	Supervisor/staf lini <input checked="" type="checkbox"/>	Kabag/Kasie	Kepala kantor	1
9.	Dampak apa yang mungkin terjadi bila tidak direpon?	Kesulitan, inefisiensi	Hambatan pelayanan, pemborosan.	Hambatan pelayanan jangka panjang, rugi besar. <input checked="" type="checkbox"/>	3
10.	Berapa banyak orang yang terlibat dalam solusinya	Tidak ada	1-3 <input checked="" type="checkbox"/>	4 atau lebih	2
11.	Seberapa sensitifkah isu tersebut terhadap komunitas social, politik, agama atau budaya?	Lemah/tidak sensitive <input checked="" type="checkbox"/>	Agak sensitive	Sangat sensitive	1
Total Skore					24

Sumber: diolah dari Bryson, (2005:184-185)



Bagaimana meningkatkan sarana dan prasarana di RPH?

Sumber: diolah dari Bryson (2005:184-185)



Strategi optimalisasi pengolahan retribusi pelayanan rumah potong hewan (RPH) di Kabupaten Klaten

WIDODO, G.S Wahyu, Prof. Dr. Warsito Utomo

Universitas Gadjah Mada, 2008 | Diunduh dari <http://etd.repository.ugm.ac.id/>

Lampiran 13

Test Litmus terhadap Isu Strategi:

Bagaimana menegakkan supremasi hukum?


No.	Pertanyaan	Operational	Netral	Strategic	Skore
1.	Apakah isu tersebut akan menjadi agenda Pemerintah Daerah Kabupaten Klaten?	Tidak		Ya <input checked="" type="checkbox"/>	3
2.	Apakah isu tersebut akan menjadi agenda Dinas Pertanian dan Ketahanan Pangan Kabupaten Klaten?	Tidak		Ya <input checked="" type="checkbox"/>	3
3.	Kapan isu tersebut akan menjadi tantangan atau peluang bagi RPH Kabupaten Klaten?	Saat ini	Tahun depan	2 tahun atau lebih <input checked="" type="checkbox"/>	3
4.	Seberapa luas dampak isu tersebut bagi RPH Kabupaten Klaten?	1 bagian	Beberapa bagian	Seluruh unit/kantor <input checked="" type="checkbox"/>	3
5.	Seberapa besar resiko atau peluang anggaran untuk menangani isu dimaksud?	Kecil, <10% anggaran <input checked="" type="checkbox"/>	Sedang, 10 s/d 25% anggaran	Besar, >25% anggaran	1
6.	Apakah strategi memerlukan/mensyaratkan:				1.4
a.	Pengembangan tujuan dan program pelayanan baru?	Tidak <input checked="" type="checkbox"/>		Ya	1
b.	Perubahan sumber daya atau pembiayaan secara financial?	Tidak <input checked="" type="checkbox"/>		Ya	1
c.	Peraturan Daerah secara signifikan?	Tidak		Ya <input checked="" type="checkbox"/>	3
d.	Perubahan fasilitas atau modifikasi?	Tidak <input checked="" type="checkbox"/>		Ya	1
e.	Perluasan staf?	Tidak <input checked="" type="checkbox"/>		Ya	1
7.	Seberapa mudahkan pendekatan yang dapat dilakukan untuk pemecahannya?	Siap dilaksanakan	Perlu parameter yang lebih detail	Sangat luas/terbuka <input checked="" type="checkbox"/>	3
8.	Level terendah manakah yang dapat mengambil keputusan untuk pemecahannya?	Supervisor/staf lini	Kabag/Kasie <input checked="" type="checkbox"/>	Kepala kantor	2
9.	Dampak apa yang mungkin terjadi bila tidak direpson?	Kesulitan, inefisiensi <input checked="" type="checkbox"/>	Hambatan pelayanan, pemborosan.	Hambatan pelayanan jangka panjang, rugi besar.	1
10.	Berapa banyak orang yang terlibat dalam solusinya	Tidak ada	1-3	4 atau lebih <input checked="" type="checkbox"/>	3
11.	Seberapa sensitifkah isu tersebut terhadap komunitas social, politik, agama atau budaya?	Lemah/tidak sensitif	Agak sensitive <input checked="" type="checkbox"/>	Sangat sensitive	2
Total Skore					25.4

Sumber: diolah dari Bryson (2005:184-185)

Pedoman Wawancara (interview guide)

Uraian	Aspek	Interview guide	Informan/ responden
Visidan Misi Mandat	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Tupoksi Organisasi ▪ Landasan Formal pembentukan organisasi 	<ul style="list-style-type: none"> - Tugas pokok dan Fungsi RPH. - Sejarah berdirinya RPH. - Latar belakang pentingnya RPH bagi Pemda. - Berbagai peraturan yang mendasari berdirinya RPH 	Kepala Bagian TU dan Kepala UPTD RPH
Lingkungan Internal	<p>1) Aspek Input</p> <ul style="list-style-type: none"> ○ Sumber Daya Manusia ○ Sumber Daya Anggaran ○ Sarana Prasarana RPH ○ Budaya Organisasi 	<ul style="list-style-type: none"> - Jumlah pegawai (PNS, honorer) - Tingkat Pendidikan (SD, SMP, SLTA, S-1, S-2) - Belanjo pegawai - Belanja modal - Prasarana dan sarana RPH - Mobil dan motor dinas - Fasilitas RPH dan informasi - Kemampuan RPH dalam mengadopsi teknologi tepat guna - Sikap mental pegawai - Inisiatif dan kreatifitas pegawai 	<p>Kasubag Umum dan Perlengkapan Kepala Bagian TU</p> <p>Kasubag Keuangan Bagian TU</p> <p>Kasubag Umum dan Perlengkapan Kepala Bagian TU Kepala UPTD RPH</p> <p>Kepala UPTD RPH</p>



	 o Struktur Organisasi	<ul style="list-style-type: none">- Pemahaman pegawai terhadap tugas pokok dan fungsi	Kepala UPTD RPH
	2) Strategi sekarang	<ul style="list-style-type: none">- Prosedur dan mekanisme kerja RPH- Tata hubungan, meliputi koordinasi vertical maupun horizontal	Kepala UPTD RPH
	3) Kinerja <ul style="list-style-type: none">o Produktifitaso Responsifitaso Responsibilitaso Akuntabilitas	<ul style="list-style-type: none">- Kontribusi retribusi RPH terhadap PAD- Pertumbuhan retribusi RPH- Efektifitas Retribusi RPH- Efisiensi Retibusi RPH- Program dan kegiatan pelayanan di RPH- Pelaksanaan administrasi kegiatan RPH- Kualitas Pelayanan RPH	Kepala UPTD RPH LSM Masyarakat Pengusaha Daging
	4) Penegakan supremasi hukum	<ul style="list-style-type: none">- Penerapan sanksi/tindak pidana terhadap klien	Kepala UPTD RPH
Lingkungan Eksternal	1) Trend/Kekuatan <ul style="list-style-type: none">o Politik	<ul style="list-style-type: none">- Implementasi UU Nomor 32 Tahun 2004 dan UU Nomor 33 Tahun 2004 serta UU Nomor 34 Tahun 2000	Kepala UPTD RPH



	o Ekonomi	<ul style="list-style-type: none">- Peran DPRD Kabupaten Klaten- Perkembangan Peraturan	Kabid Litbangji Bapeda, BPS
	o Teknologi	<ul style="list-style-type: none">- Pertumbuhan PDRB dan Struktur PDRB- Laju Inflasi- Pendapatan Perkapita- Potensi daerah	Kepala UPTD RPH
	o Sosial	<ul style="list-style-type: none">- Pengaruh kemajuan teknologi terhadap akses pelayanan- Kependudukan- Pendidikan dan Kesehatan- Struktur masyarakat	Kabid Litbangji Bapeda, BPS
	o Kondisi Daerah	<ul style="list-style-type: none">- Letak Kabupaten- Potensi pendukung	Kabid Litbangji
	2) Stakeholder	<ul style="list-style-type: none">- Peran Bupati, DPRD, serta masyarakat (LSM, PT dan pengusaha ternak potong)	Kepala UPTD RPH, LSM dan masyarakat pengusaha daging
	3) Kompetitor	<ul style="list-style-type: none">- Lembaga lain sebagai kompetitor dalam mendukung pencapaian tujuan dan sasaran organisasi	Kepala UPTD RPH

Yang bertanda tangan di bawah ini :

Nama :
Umur :
Alamat :
Pekerjaan :

Dengan ini sehubungan dengan pekerjaan saya tersebut diatas.

Saya sanggup membayar pajak dan retribusi kepada pemerintah dalam hal ini Dinas Pertanian dan Ketahanan Pangan setiap/sejumlah uang berdasarkan PERDA No. 33 Tahun 2001, Tentang Retribusi Pemakaian kekayaan daerah dan Surat Keputusan Menteri Pertanian No. 413/kpis/TN.310/7/1992 tentang Pemtongan Hewan Potong dan Penanganan Daging serta hasil ikutannya.

1. Hari : Rp.
2. 3 Hari : Rp.
3. 5 Hari : Rp.
4. 7 Hari : Rp.
5. 15 Hari : Rp.
6. 1 Bulan : Rp.

Demikian surat pernyataan ini kami buat tanpa paksaan orang lain, apabila di kemudian hari ternyata tidak memenuhi kami siap ditindak sesuai peraturan yang berlaku.

Mengetahui,

.....2007
Yang Menyatakan.

Kepala Desa

.....



Strategi optimalisasi pengolahan retribusi pelayanan rumah potong hewan (RPH) di Kabupaten

Klaten

WIDODO, G.S.Wahyu, Prof. Dr. Warsito Utomo

Universitas Gadjah Mada, 2008 | Diunduh dari <http://etd.repository.ugm.ac.id/>

PARTIAL POTENSI PEMOTONGAN HEWAN

BESAR DAN HEWAN KECIL DI KABUPATEN KLATEN

No	Nama	Alamat	Pemotongan (ekor)/ bulan			Keterangan
			Jenis	Potensi	Istimasi	
1	2	3	4	5	6	7
I	Rayon RPH Klaten					
1	Drs. Bambang Suharto	Mlinjon, Klaten Tengah	Sapi	60	60	1 bulan
2	Ny. Harto Suwarno	Jurugan, Klaten Selatan	Sapi	60	60	1 bulan
3	Suyadi	Kadipaten, Klaten Tengah	Sapi	30	30	1 bulan
4	Kamuri	Mojayan, Klaten Tengah	Sapi	-	-	Kolap
5	Damik	Mojayan, Klaten Tengah	Sapi	-	-	Kolap
6	Yarkoni/ Daru S.	Bareng, Klaten Tengah	Sapi	40	40	1 bulan
7	Karjo	Kr-Duwet, Klaten Tengah	Sapi	30	30	1 bulan
Jumlah				220	220	
1	Widyostuti	Bareng, Klaten Tengah	Babi	25	25	1 bulan
2	Nanik	Somopuro, Jogonalan	Babi	-	-	Kolap
Jumlah				25	25	
I.1	Kecamatan Wedi					
1	Yuningsih	Wedi	Kambing	10	10	1 bulan
2	Sunardi	Wedi	Kambing	5	5	1 bulan
3	P. Arjo	Wedi	Kambing	5	5	1 bulan
4	Polimin	Wedi	Kambing	5	5	1 bulan
5	Sumarno	Wedi	Kambing	5	5	1 bulan
6	Sutadi	Wedi	Kambing	5	5	1 bulan
7	Suwardi	Cawan/ Wedi	Kambing	5	5	1 bulan
8	Manto	Cawan/ Wedi	Kambing	5	5	1 bulan
9	Ny. Karjo	Wedi	Kambing	5	5	1 bulan
10	Giyo	Ngalos	Kambing	5	5	1 bulan
11	Kawil	Gondang	Kambing	5	5	1 bulan
Jumlah				60	60	
I.2	Kecamatan Jogonalan					
1	Siswo	Prawatan	Kambing	5	5	1 bulan
2	Utoyo	Prawatan	Kambing	3	3	1 bulan
3	Surip	Lotor	Kambing	4	4	1 bulan
4	Hadi Siswoyo	Sonopuro	Kambing	5	5	1 bulan
5	Sumarno	Plawikan	Kambing	6	6	1 bulan
6	Kawit	Plawikan	Kambing	6	6	1 bulan
7	Kotiyono	Plawikan	Kambing	6	6	1 bulan
8	Muryani	Plawikan	Kambing	5	5	1 bulan
9	Ny. Tugiyono	Plawikan	Kambing	5	5	1 bulan
10	Ny. Wahyuni	Kraguman	Kambing	5	5	1 bulan
11	Ny. Yekti	Plawikan	Kambing	5	5	1 bulan
12	Karno	Plawikan	Kambing	5	5	1 bulan
Jumlah				60	60	



UNIVERSITAS
GADJAH MADA

Strategi optimalisasi pengolahan retribusi pelayanan rumah potong hewan (RPH) di Kabupaten Klaten

WIDODO, G.S Wahyu, Prof. Dr. Warsito Utomo

Universitas Gadjah Mada, 2008 | Diunduh dari <http://etd.repository.ugm.ac.id/>

1	2	3	4	5	6	7
I.3	Kec. Klaten Selatan					
1	P. Madi	Danguran	Kambing	5	5	1 bulan
2	P. Miti	Krapyak	Kambing	5	5	1 bulan
3	P. Gareng	Trunuh	Kambing	5	5	1 bulan
4	P. Tejo	Trunuh (DPD)	Kambing	5	5	1 bulan
5	Sugiyono	Ngalas Klaten Selatan	Kambing	5	5	1 bulan
6	Saimun	Klaten Selatan	Kambing	5	5	1 bulan
7	Harjo Dikromo	Klaten Selatan	Kambing	5	5	1 bulan
Jumlah				35	35	
I.4	Kec. Klaten Tengah					
1	Harto Darsono	Blateran	Kambing	5	5	1 bulan
2	Bu Prapto	Kabupaten	Kambing	5	5	1 bulan
3	P. Karjiyo	Dipertan	Kambing	5	5	1 bulan
4	Somo Tiyono	Klaten Tengah	Kambing	5	5	1 bulan
5	Bu Mangun	Klaten Tengah	Kambing	5	5	1 bulan
6	Bu Ragil	Klaten Tengah	Kambing	5	5	1 bulan
Jumlah				30	30	
I.5	Kec. Klaten Utara					
1	Bejo	Tegal Gelangan	Kambing	10	10	1 bulan
2	Sih Murtiaty	Sekarsuli	Kambing	10	10	1 bulan
3	P. Ambyah	Jl. Mayor Kuswanto	Kambing	10	10	1 bulan
4	Barokah	Jl. Mayor Kuswanto	Kambing	10	10	1 bulan
5	B. Diyono	Cungkrungan	Kambing	5	5	1 bulan
6	Sumilah	Plembon	Kambing	10	10	1 bulan
7	Mbah Joyo	Belang Wetan	Kambing	10	10	1 bulan
Jumlah				65	65	
I.6	Kecamatan Ngawen					
1	Pak Cipto	Senden	Kambing	7	7	1 bulan
2	Pak Bejo	Pularon	Kambing	7	7	1 bulan
Jumlah				14	14	
II	RPH Cawas					
1	Rojo Koyo (H. Mulyadi)	Cawas	Sapi	22	22	1 bulan
2	Marsih + Kardiyo	Cawas	Sapi	17	17	1 bulan
3	Gito	Cawas	Sapi	-	-	Berhenti
Jumlah				39	39	
1	Suwarni	Bulu Cawas	Kambing	20	20	1 bulan
2	Lia	Pasar Cawas	Kambing	10	10	1 bulan
3	Suwarti	Cawas	Kambing	7	7	1 bulan
Jumlah				37	37	
III	RPH Delanggu					
1	Miyatun (Pujo)	Delanggu	Sapi	6	6	1 bulan
2	Pak Ngwo	Delanggu	Sapi	6	6	1 bulan
3	Luar RPH	Delanggu	Sapi	5	5	1 bulan
Jumlah				17	17	



Strategi optimalisasi pengolahan retribusi pelayanan rumah potong hewan (RPH) di Kabupaten Klaten

WIDODO, G.S Wahyu, Prof. Dr. Warsito Utomo

Universitas Gadjah Mada, 2008 | Diunduh dari <http://etd.repository.ugm.ac.id/>

1	2	3	4	5	6	7
1	Sugeng	Tegalondo	Kambing	10	10	1 bulan
2	Prapto	Wonosari	Kambing	10	10	1 bulan
3	Rejo	Tegalondo	Kambing	10	10	1 bulan
4	Ponimin	Kepoh	Kambing	10	10	1 bulan
5	Suharno	Delanggu	Kambing	10	10	1 bulan
6	Sumadi	Pakis	Kambing	10	10	1 bulan
7	Sunaryo	Tegalondo	Kambing	10	10	1 bulan
8	Slamet	Kalilengel	Kambing	10	10	1 bulan
Jumlah				80	80	
IV	RPH Pedan					
1	Bowo	Pedan	Sapi	22	22	1 bulan
2	Widodo	Ngrendeng	Sapi	22	22	1 bulan
3	Satjito	Pedan	Sapi	22	22	1 bulan
4	Sriyono	Pedan	Sapi	20	20	1 bulan
5	Agus	Pedan	Sapi	20	20	1 bulan
6	Darmo	Pedan	Sapi	20	20	1 bulan
Jumlah				126	126	
1	Darto	Kupang, Karangdowo	Kambing	14	14	1 bulan
2	Kusung	Kusung Pedan	Kambing	20	20	1 bulan
3	Mardi	Truketon	Kambing	15	15	1 bulan
4	Darno	Tambal Boyo	Kambing	15	15	1 bulan
5	Widodo	Sobayan - Pedan	Kambing	12	12	1 bulan
6	Harjanto	Ceper	Kambing	10	10	1 bulan
7	H. Winaryo	Karangwuni - Ceper	Kambing	15	15	1 bulan
8	Wido	Karangwuni - Ceper	Kambing	10	10	1 bulan
9	Kirdi	Ceper	Kambing	10	10	1 bulan
10	Kariyo	Kedungan Ceper	Kambing	10	10	1 bulan
Jumlah				131	131	
V	Luar Rayon/ Kec.					
①	Kec. Prambanan	Margoto ✓				
	- Sumadi	Prambanan	Kambing	16	16	1 bulan
	- Darmo	Prambanan	Kambing	16	16	1 bulan
Jumlah				32	32	
②	Kec. Manisrenggo	Widodo ✓				
	- Karto Potjuro	Manisrenggo	Kambing	30	30	1 bulan
	- Manut leg. Pening	Manisrenggo	Kambing	30	30	1 bulan
Jumlah				60	60	
③	Kecamatan Jatinom	Surabaya Jatinom ✓				
	- Barjo	Surobayan, Jatinom	Kambing	15	15	1 bulan
	- Diryo	Surobayan, Jatinom	Kambing	15	15	1 bulan
	- Prapto	Surobayan, Jatinom	Kambing	15	15	1 bulan
	- Joyo	Surobayan, Jatinom	Kambing	15	15	1 bulan
	- Sugeng	Surobayan, Jatinom	Kambing	20	20	1 bulan
Jumlah				80	80	

- Karangnongko
- Kerasalean



Strategi optimalisasi pengolahan retribusi pelayanan rumah potong hewan (RPH) di Kabupaten Klaten

WIDODO, G.S Wahyu, Prof. Dr. Warsito Utomo

Universitas Gadjah Mada, 2008 | Diunduh dari <http://etd.repository.ugm.ac.id/>

1	2	3	4	5	6	7
4	Kecamatan Tulung - Sisiran	<i>Wardoyo ✓</i> Tulung	Kambing	80	80	1 bulan
Jumlah				80	80	
5	Kec. Karanganom - Kamto	<i>Sukarno ✓</i> Karanganom	Kambing	20	20	1 bulan
	- Suto	Karanganom	Kambing	20	20	1 bulan
Jumlah				40	40	
6	Kecamatan Trucuk ✓	<i>Daryono ✓</i>	-	-	-	Tidak ada
7	Kecamatan Bayat ✓	<i>Tata Sujada ✓</i>	-	-	-	-
8	Kecamatan Kalikotes ✓	<i>Tubiyat / Mulyadi ✓</i>	-	-	-	-
9	Kec. Gantiwarno ✓	<i>Joko Wicaksono ✓</i>	-	-	-	-
10	Kec. Kemalang ✓	<i>Suhaji ✓</i>	-	-	-	-
11	Kec. Karangnongko ✓	<i>Idang Kribnadi</i>	-	-	-	-

Klaten, 25 April 2007

Ka. UPTD RPH

Kabupaten Klaten



L. Bambang Sulistiyono

NIP. 500 047 957

5)

Kr. Anom → Hewan Besar 20 ekor / 6 hr → 240 Anom x 15 → 3.600.000.
Rp. Timbul

REKAPITULASI KARCIS RPH
RETRIBUSI RPH
KABUPATEN KLATEN TAHUN 2007 / 6.

No	RPH	Sisa Karcis			Ambil karcis			Karcis yang laku			Uang yang diperoleh			Sisa Karcis			Setor
		Bulan Des 2005			1/1-31/12 2006			1/1 – 31/12 2006			2006			Desember 2006			
		15.000	1.250	4.500	15.000	1.250	4.500	15.000	1.250	4.500	15.000	1.250	4.500	15.000	1.250	4.500	
1	KLATEN	-	-	-	2619	4380	286	2619	4380	286	39285000	5475500	1287000	-	-	-	46842250
2	PEDAN	75	26	-	1500	1700	-	1501	1580	-	22515000	1975000	-	74	146	-	24505000
3	CAWAS	105	102	-	300	400	-	371	452	-	5565000	565000	-	34	50	-	6130000
4	DELANGGU	48	11	-	200	1000	-	207	966	-	3105000	1207500	-	41	45	-	4312500
5	LUAR RAYON	-	-	-	-	3364	-	-	3364	-	-	4205000	-	-	-	-	4205000
													J U M L A H				85.994.750

Klaten, 31 Desember 2006

RPH Kabupaten Klaten

L. Bambang Sulistiyono
NIP. 500 047 957