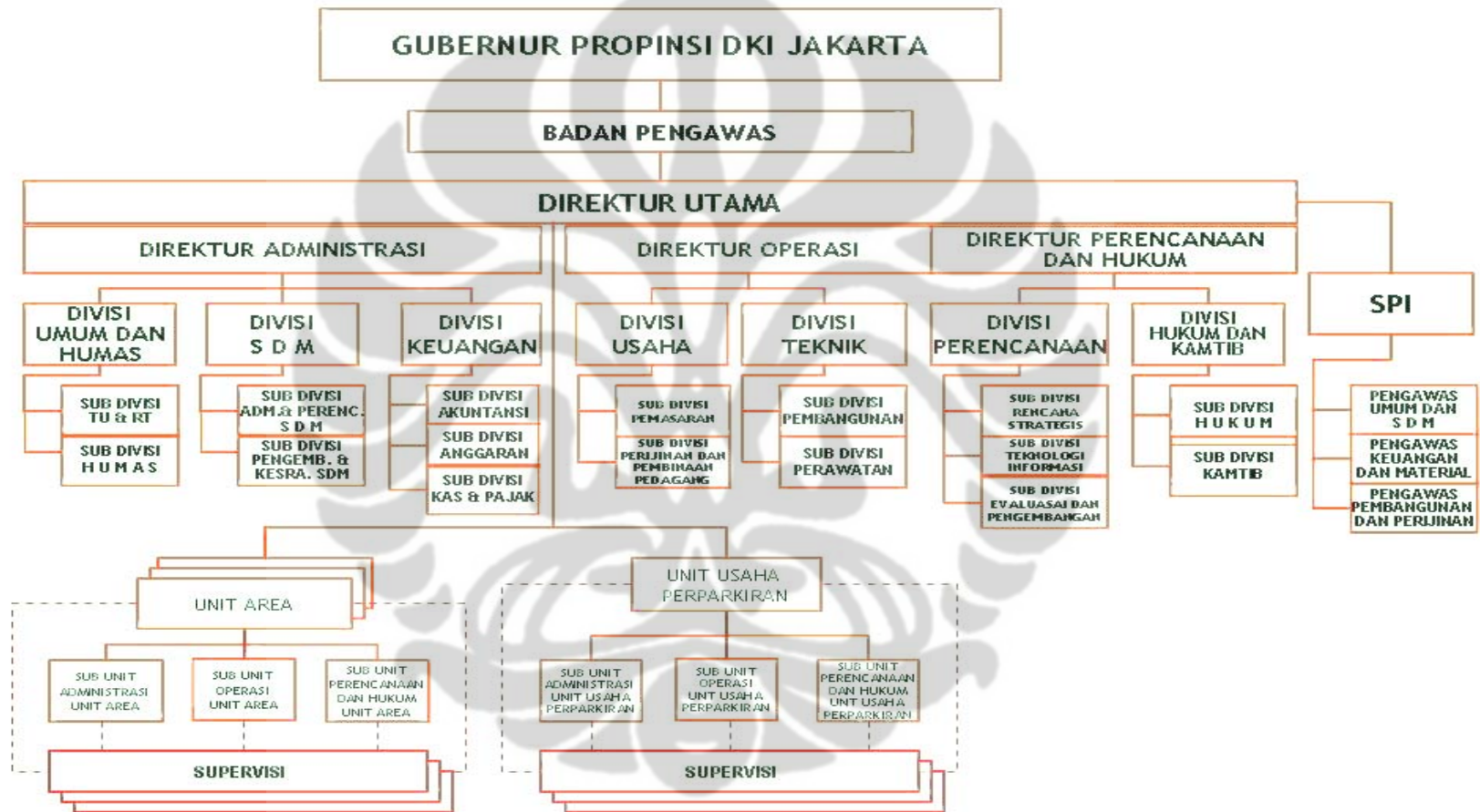




# LAMPIRAN

**LAMPIRAN 1. STRUKTUR ORGANISASI PERUSAHAAN DAERAH PASAR JAYA**



## **LAMPIRAN 2.**

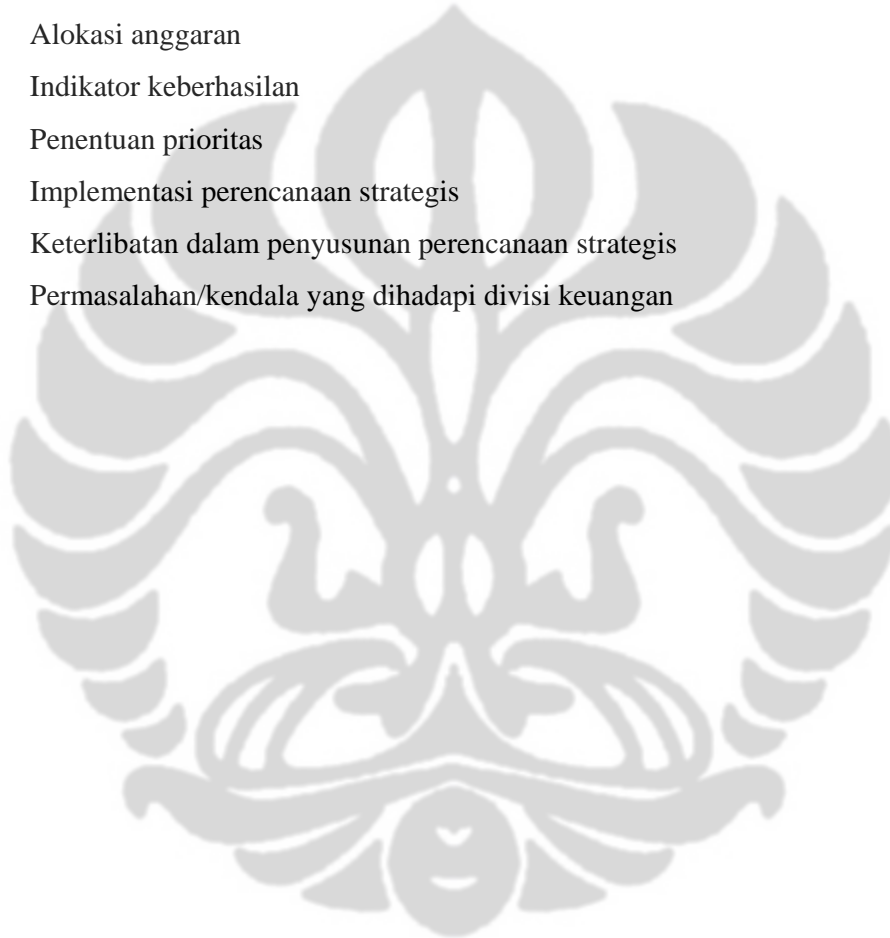
### **PEDOMAN WAWANCARA**

#### **DIVISI PERENCANAAN**

- Visi dan misi PD Pasar Jaya
- Kondisi saat ini
- Kondisi yang diharapkan
- Struktur Organisasi
- Permasalahan yang dihadapi
- Tujuan jangka panjang
- Proses penyusunan perencanaan strategis
- Langkah-langkah penyusunan perencanaan strategis
- Intensitas penyusunan perencanaan strategis
- SWOT Analisis
- Implementasi perencanaan strategis
- Efektifitas perencanaan strategis
- Pengawasan dari pelaksanaan perencanaan strategis
- Permasalahan yang dihadapi
- Langkah-langkah yang dilakukan
- Pihak-pihak yang terlibat dalam penyusunan perencanaan strategis
- Kebijakan Pemerintah

**PEDOMAN WAWANCARA  
DIVISI KEUANGAN**

- Ruang lingkup kerja divisi keuangan
- Hubungan antar divisi
- Sistem dan Prosedur divisi keuangan
- Alokasi anggaran
- Indikator keberhasilan
- Penentuan prioritas
- Implementasi perencanaan strategis
- Keterlibatan dalam penyusunan perencanaan strategis
- Permasalahan/kendala yang dihadapi divisi keuangan



**PEDOMAN WAWANCARA  
DIVISI SDM**

- Ruang lingkup kerja divisi sdm
- Hubungan antar divisi
- Sistem dan Prosedur divisi sdm
- Kuantitas SDM yang ada
- Kualitas SDM yang ada
- Budaya kerja pegawai PD Pasar Jaya
- Indikator keberhasilan
- Penentuan prioritas
- Implementasi perencanaan strategis
- Keterlibatan dalam penyusunan perencanaan strategis
- Permasalahan/kendala yang dihadapi divisi SDM

## **PEDOMAN WAWANCARA**

### **DIVISI TEKNIK**

- Ruang lingkup kerja divisi teknik
- Hubungan antar divisi
- Sistem dan Prosedur divisi teknik
- Kondisi bangunan PD Pasar Jaya saat ini
- Strategi dan program pembangunan pasar/peremajaan pasar
- Indikator keberhasilan
- Penentuan prioritas
- Implementasi perencanaan strategis
- Keterlibatan dalam penyusunan perencanaan strategis
- Permasalahan/kendala yang dihadapi divisi teknik

## **PEDOMAN WAWANCARA**

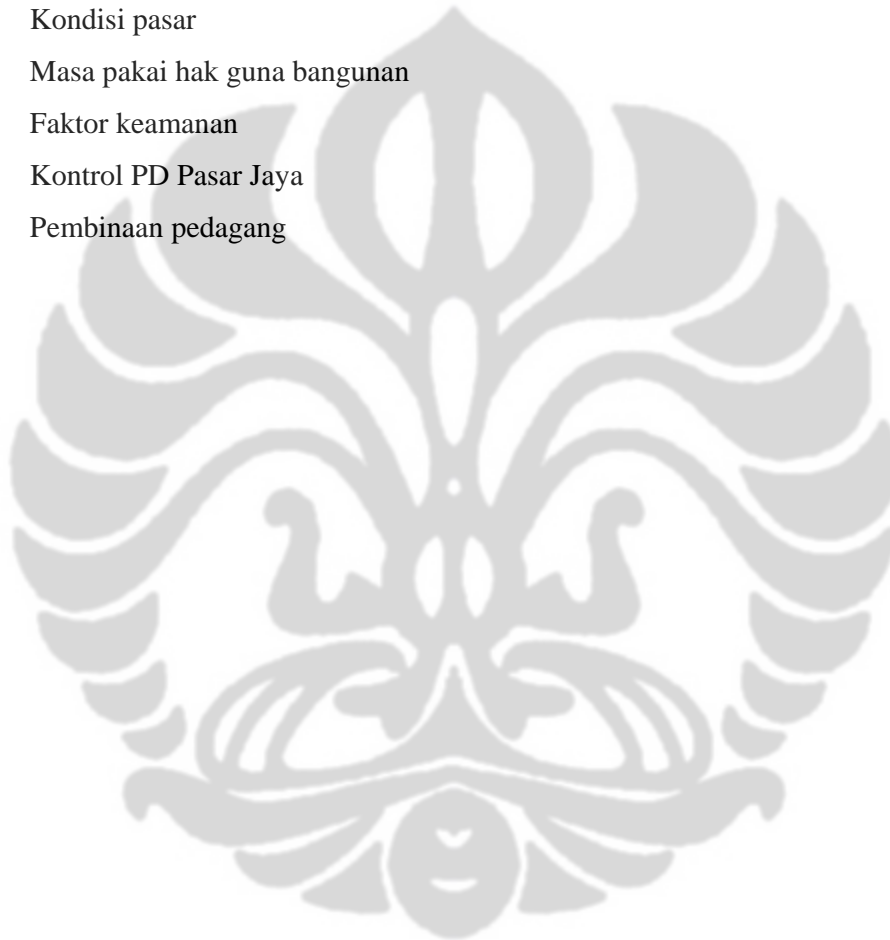
### **DIVISI USAHA**

- Ruang lingkup kerja divisi usaha
- Hubungan antar divisi
- Sistem dan Prosedur divisi usaha
- Strategi dan program pemasaran
- Indikator keberhasilan
- Penentuan prioritas
- Implementasi perencanaan strategis
- Keterlibatan dalam penyusunan perencanaan strategis
- Hubungan kerjasama dengan pihak swasta
- Permasalahan/kendala yang dihadapi divisi usaha
- Dampak dari pertumbuhan pasar modern

## **PEDOMAN WAWANCARA**

### **PEDAGANG**

- Aspek eksternal
- Kebijakan PD pasar jaya
- Kondisi pasar
- Masa pakai hak guna bangunan
- Faktor keamanan
- Kontrol PD Pasar Jaya
- Pembinaan pedagang





**PEDOMAN WAWANCARA**  
**PAKAR PERENCANAAN STRATEGIS**

- Konsep perencanaan strategis
- Operasionalisasi perencanaan strategis
- Aspek-aspek perencanaan strategis
- Langkah-langkah penyusunan perencanaan strategis
- Proses penyusunan perencanaan strategis
- Pihak-pihak yang terlibat dalam penyusunan perencanaan strategis
- Intensitas penyusunan perencanaan strategis
- SWOT Analisis
- Implementasi perencanaan strategis
- Efektifitas perencanaan strategis
- Pengawasan dari pelaksanaan perencanaan strategis
- Permasalahan yang dihadapi dalam perencanaan strategis
- Langkah-langkah yang dilakukan dalam mengatasi masalah

### **LAMPIRAN 3.**

#### **Transkrip Wawancara**

**Narasumber : Sumanto**

**Jabatan : Manager Divisi Perencanaan**

**Hari/Waktu : Kamis, 21 Agustus 2008, pukul 14.00 WIB**

Asep : Kita mulai saja ya pak, yang pertama yaitu apa saja ruang lingkup atau deskripsi divisi perencanaan ?

Pak Sumanto : Ruang lingkup divisi perencanaan sangat banyak ya.. Itu semua bias dilihat peraturan daerah yang kemarin sudah kamu copy. Tugas pokoknya apa, renstranya apa, informasi dan datanya apa. Umumnya menyangkut mengenai perencanaan preusan, termasuk disini perencanaan pembangunan. Tetapi hanya mengkoordinir saja.

Asep : Lalu kondisi PD Pasar Jaya dan permasalahan yang dihadapi saat ini mengenai infrastruktur, organisasi, SDM dan kebijakannya bagaimana pak ?

Pak Sumanto : Secara umum kondisi pasarnya secara infrastruktu sudah tua, banyak yang rusak. Masyarakat umum menilai pasar itu becek sama kotor ya, tapi itu ngga semuanya ya. Ini juga tercermin sama sumber daya kita, mungkin juga karena pedagangya juga. Pedagang juga ada yang ngga lulus, kadang dagangya hanya pakai kaos singlet. Trus kalau organisasi saat ini kita organisasinya harus sering belajar ya. Dulu sudah disempurnakan, jadi kan revisi dari yang lama terus disempurnakan, sekarang ingin disempurnakan lagi. Jadi organisasinya terus berkembang modelnya dulu ada kelapa pasar sekarang ngga, sekarang juga mau direvisi lagi.

Asep : Kalau SDM-nya pak ?

Pak Sumanto : SDM-nya beragam, nanti bisa lebih difokuskan ditanyakan di bagian SDM-nya. Tapi kalau secara umum, mulai dari tidak memiliki ijazah sampai di atas S1-lah itu ada. Secara komplitnya mungkin nanti di SDM-nya aja. Tapi menurut saya memang masih perlu ditingkatkan. Terus kalau kebijakannya kita belum

bisa bersaing jadi ingin eksist dan ingin bisa bersaing dengan pasar swasta.

Asep : Kondisi yang diharapkan seperti apa pak ?

Pak Sumanto : Kondisi yang diharapkan itu tadi, kalau secara infrastruktur kita inginnya nyaman, aman, bersih. Caranya gimana ya.? Ya harus direvitalisasi, dibangun, bisa direnovasi pasarnya, bisa juga diremajakan. Tapi itu juga ngga mudah karena proses revitalisasinya kita melibatkan pedagang dan mereka juga diajak untuk merundingkan. Ada juga pedagang yang tidak mau dengan kondisi yang baru, ya maunya kondisi yang ada sekarang ini. Kadang dia tidak siap dengan perubahan. Namanya juga dari segi pendidikan, hal yang sudah jadi kebiasaan ya itulah yang terbaik bagi mereka. Kalau secara organisasi yang diharapkan yaitu organisasi yang simple, terus sesuai dengan kebutuhan, kalau SDM-nya kualitasnya bagus, mentalnya tidak bermental birokrasi, artinya bermental bisa untuk maju. Kalau dari kebijakan saat ini, global secara umum yaitu masalah infrastruktur yang harus dibenahi dengan cara peremajaan-peremajaan pasar. Jadinya arah itu bagaimana membuat pasar aman, nyaman dan bersih.

Asep : Saat ini katanya PD Pasar Jaya sedang meningkatkan citra pak ?

Pak Sumanto : Iya, citra itu berubah bagaimana caranya ? ya dari peremajaan-peremajaan pasar itu. Itu salah satunya, ketika kondisi sudah bagus baru bisa meningkat citranya. Tapi memang kalo hanya itu saja, misalnya hanya promosi, kebijakan lainnya yang terkait pasti tidak akan mendukung, kalau misalnya secara umum kondisinya jelek mau diapain lagi.

Asep : Strategi dan program strategis PD Pasar Jaya apa saja untuk mencapai kondisi diharapkan dengan mempertimbangkan kondisi saat ini?

Pak Sumanto : Kita banyak melakukan melakukan strategi, misalnya salah satunya peremajaan pasar itu. Program dan strategi yang

dikembangkan PD Pasar Jaya sudah tercantum dalam rencana PD Pasar Jaya, nanti bisa kamu copy.

- Asep : Bagaimana struktur organisasi PD Pasar Jaya saat ini, apa sudah sesuai dengan kondisi saat ini dan masa depan?
- Pak Sumanto : Kalau ini belum, makanya kita sedang menyempurnakan rencana perubahan struktur organisasi.
- Asep : Struktur organisasi yang ada saat ini bagaimana pak?
- Pak Sumanto : Struktur organisasi yang ada saat ini masih dalam penyesuaian. Jadi diharapkan nantinya organisasi yang ada bisa lebih efisien, lebih jelas fungsi dan tugas pokoknya berjalan dengan baik.
- Asep : Bagaimana hubungan kerja antara divisi perencanaan dengan divisi lainnya ?
- Pak Sumanto : Formal, sesuai dengan ketentuan yang berlaku.
- Asep : Alur proses penyusunan renstra 2006-2010 PD Pasar Jaya itu bagaimana pak ?
- Pak Sumanto : Prosesnya itu melibatkan seluruh komponen yang ada di PD Pasar Jaya, lalu disosialisasikan ke seluruh pegawai PD Pasar Jaya baik yang ada di tingkat pusat maupun yang ada di tingkat area. Biasanya program yang dijalankan tidak selalu mulus, hal ini terkait dengan keterbatasan anggaran, proses perijinan, sosialisasi pedagang dan lainnya. Umumnya pasar yang dibangun dibiayai langsung oleh PD Pasar Jaya, tapi ada juga beberapa yang dilakukan dengan kerjasama dengan pihak ketiga.
- Asep : Lalu pak, bagaimana yang tahun ini direncanakan menjalankan 1 sampai 5 tapi yang dijalankan 6-7, itu kendalanya apa pak?
- Pak Sumanto : Kan masing-masing pasar itu ada managernya/kepala pasarnya, bagaimana dia itu bisa mensukseskan program itu. Semuanya berlomba-lomba. Jadi kita ini kan ini perusahaan kalau merencanakan sesuatu memang agak suka melesat. Jadi memang bisa saja, prosesnya ini, misalnya ijin kan berdasarkan daerah masing-masing. Ternyata yang tidak direncanakan dia yang lebih cepat. Ini masalah schedule pembangunanlah, karena itu sudah

masuk schedule hanya memang. Jadi programnya itu tidak selalu mulus. Misalkan tanah abang mau dibangun, tapi oleh pedagang ditolak terus diperkarakan misalnya perdata, hukum kan berjalan. Tapi kita berupaya bagaimana dalam waktu 5 tahun itu banyak pasar bisa kita rawat dan remajakan. Kembali lagi stakeholdernya itukan yang utama PD Pasar Jaya, pedagang, mitra kita, terus.

Asep : Itu kalau pihak ketiga itu seperti mitra kita hanya memasarkan atau pengembang saja pak?

Pak Sumanto : Iya, kalau hargakan sudah kita tetapkan ke mereka yang memasarkan juga kita.

Asep : Kalau harga itu tiap pasar berbeda ya pak?

Pak Sumanto : Ya beda, berapa ini, tempatnya dimana,

Asep : Terus pak dalam penyusunan dan pembuatan renstra PD Pasar Jaya siapa saja yang dilibatkan ?

Pak Sumanto : Seluruh pegawai kita libatkan.

Asep : Itu prosesnya apa dengan dilakukan rapat atau bagaimana pak?

Pak Sumanto : Jadi prosesnya itu draftnya dari divisi perencanaan. Dari divisi perencanaan maka kita minta masukan dari seluruh manajer. Dari seluruh manager itu tentunya kepada stafnya, dari sana itu ada usulan macam-macam. Nantinya kita bahas disini sama tim kecil. Tim kecil itu nanti kita presentasikan setelah draftnya jadi kepada mereka semua. Sebelum kita presentasikan kita bagi sesuai dengan kelompok berdasarkan bidangnya masing-masing. Abis itu kaya ada pleno, misalnya program kita gini-gini. Nanti terakhir kita bikin komitmen bersama bahwa yang namanya ini harus dikerjakan secara bareng, namanya perencanaan kan tidak mungkin kita tahu sendiri. Jadi mereka dilibatkan.

Asep : Tiap direksi itu bagaimana pak?

Pak Sumanto : Oh ikut, jelas itu ikut semua. Berdasarkan bidangnya masing-masing mereka memberikan arahan mau kemana PD Pasar Jaya ke depan. Nanti diterjemahkan oleh bawahannya untuk membuat planning atau dari perencanaan itu.

- Asep : Faktor-faktor yang menjadi pertimbangan dalam analisis SWOT PD Pasar Jaya bagaimana pak? Lalu bagaimana posisi strategis PD Pasar Jaya ?
- Pak Sumanto : Ya itu tadi, kekuatannya misalkan, kelemahannya dululah kan kotor, jorok, apalah, itukan kesannya. Terus kalah bersaing, fisiknya sudah tua. Kkuatannya pasar tradisional masih dilihat sama oranglah. Katanya cara belinya tawar-menawar jadi suatu kekhasan. Jadi banyak pasar tradisional yang khusus, terus juga lokasinya strategis. Kalau peluangnya konsumen masih menganggap pasar tradisional sebagai tempat sarana berbelanja. Pokoknya dalam seminggu tempat berbelanja berkali-kali, hanya masalahnya yang belanja di pasar tradisional itu hanya menghabiskan uang 2 ribu atau 20 ribu rupiah. Kalau di pasar modernkan sekali datang bisa ratusan ribu. Kalau referensinya jauh kalau orang itu datang ke pasar modern dengan pasar tradisional.
- Asep : Kalau referensinya itu bagaimana pak pasar modern atau pasar tradisional ?
- Pak Sumanto : Ya kalau kita tidak pernah sampai kesana, tapi kalau menurut survei dari AC Nelson bahwa masih lebih banyak ke pasar tradisional. Hanya dalam perkembangannya, pasar tradisional itu besar, tapi berkembangnya pelan dan lambat. Kalau pasar swasta itu pertumbuhannya cepat. Misalkan hipermarket kaya carefour yang beberapa tahun jumlah terus bertambah, kalo pasar tradisional kan tidak sama sekali.
- Asep : Tapi dari tahun ke tahun bagaimana pak pertumbuhan pasar tradisional?
- Pak Sumanto : Kalau menurut saya secara pribadi iya. Makanya itu yang sedang kita antisipasi jangan sampai turun terus.
- Asep : Tantangannya pak ?
- Pak Sumanto : Tantangannya adalah bagaimana menyatukan visi antara pengelola dan pedagang. Lalu bagaimana pedagang itu bisa

mendapatkan sumber-sumber pesokan yang murah. Itukan bagaimana aksesnya ke produsen, bisa pabrikan ataupun petani. Itukan kalau pasar modern lebih efisien kalau pasar tradisional tidak. Terus juga antar pedagang tradisional itu jadi pesaing, kalau pasar modern itu besarnya 8000 m kan punya satu orang. Misalkan pedagang kelontong atau sayur ada 20, itukan antara mereka jadi pesaing.

Asep : Lalu posisi strategis PD Pasar Jaya yang bisa diperhitungkan yang mana pak? Apa dari segi wilayahnya atau yang mana?

Pak Sumanto : Ya itu, pertama lokasi pasar, yang kedua PD Pasar Jaya punya tugas khusus dengan Pemda bagaimana dia bisa melayani masyarakat menyediakan tempat yang layak segala macamnya. Kan dampaknya secara ekonomi multiplayer effect. Terus memberikan pelayanan, apa yang tidak dilakukan pemda kita lakukan.

Asep : Pelayanannya itu seperti apa pak?

Pak Sumanto : Pelayanannya itu gini bagaimana kita dapat meningkatkan kemampuan pedagang.

Asep : Seperti pembinaan gitu ya pak?

Pak Sumanto : Iya, seperti pembinaan dan menjadikan lebih mandiri. Terus secara umum bahwa kita ini menjadi penopang ekonomi bagi daerah. Makanya pasar itu harus nyaman, karena itu pasar merupakan tempat yang memberikan kesempatan kepada warga DKI untuk bisa berusaha.

Asep : Itu pak, berdasarkan tingkatannya pasar yang menurut bapak paling nyaman yang dikelola PD Pasar Jaya itu yang mana pak?

Pak Sumanto : Secara financial itu Tanah Abang.

Asep : Lalu yang secara umum pasarnya itu baik yang mana pak?

Pak Sumanto : Tanah abang, tergantung jenis jualannya apa? Kalau tekstil tanah abang, kalau obat ya satu-satunya disini di Pramuka. Pokoknya pasar-pasar khusus induk, kramat jati. Rawabening buat batu aji, pasar kramat jati untuk sayur mayur dan buah-buahan. Kalau

secara fisik, tentunya yang baru-baru dibangun. Secara kekhususan menurut jenis pasar yang dibangun itu Cipulir, Jatinegara, Mayestik. Mayestik itu umum, cipulir itu tekstil. Ada juga yang lain tapi indentik dengan itu.

Asep : Lalu pak yang klasifikasinya sedang itu yang mana pak?

Pak Sumanto : Yang sedang ya apa cempaka putih, cibubur.

Asep : Lalu yang sudah benar-benar harus direnovasi itu pak?

Pak Sumanto : Menteng Pulo.

Asep : Itu belum dikembangkan pak?

Pak Sumanto : Sudah, itu lagi proses. Itu kerjasama dengan pedagang. Kalau pedagang saja tentu tidak bisa membangun.

Asep : Lalu pak, mengenai proses penentuan visi dan misi organisasi itu bagaimana pak? Apakah sudah sesuai ?

Pak Sumanto : Visi pernah berubah ya. Dulu pasar untuk semua, terus dirubah, kita bahas jadi menjadikan pasar tradisional modern.

Asep : Itu sudah sesuai pak?

Pak Sumanto : Target kita sebenarnya menjadikan pasar menjadi penggerak ekonomi. Sudah tercapai ya mungkin itu sebagian. Tapi itu ngga harus tercapai. Ya misinya itu penjabaran dari visi.

Asep : Berarti masih dalam pengembangan ya pak?

Pak Sumanto : Sudah sesuai karena kita punya pemerintah daerah yang ada secara khusus jadi berikan tugas pokok. Jadi mau ngga mau visi dan misi harus disesuaikan dengan itu. Kalau perusahaan PT. kan komersial, kalau mau berusahakan terserah dia. Kalau kita kan ada fungsi pelayanan, sosial selain profit yang harus dicari.

Asep : Prioritas yang menjadi indikator keberhasilan dalam implementasi renstra PD Pasar Jaya itu apa pak?

Pak Sumanto : Apa yang diprogramkan di renstra itu tercapai, terus yang menjadi indikator tahunan itu adalah karena yang menilai pengolahan itu kan Pemda DKI ya, nah salah satunya itu PAD.

Asep : Sudah tercapai pak?



Pak Sumanto : Kalau PAD selalu tercapai. Tapi itu kan ada bawesda yang mengevaluasi kalau target pencapaian secara penerimaan tidak tercapai berarti kan kita ada evaluasi. Lalu keberhasilan program peremajaan itu, termasuk pembinaan terhadap pedagang apa saja yang sudah dilakukan. Indikatornya itu kan dilihat hanya kegiatan-kegiatan saja.

Asep : Kalau keberhasilan dari pembangunan itu bagaimana pak?

Pak Sumanto : Pada dasarnya kan ada pasar yang perlu dilakukan perbaikan besar, sedang, kecil. Tapi ada juga pasar yang secara umum tidak layak. Paling dibersihkannya dibersihkan. Secara fisik tidak layak, dikarenakan harus ijin ke DKI, tanyakan ke pedagang mau dibangun atau tidak. Kalau dibangun kan kita perusahaan kuat ngga dengan pembiayaan. Kalau dibangun kan tidak bisa dibangun satu lantai tapi dua lantai berdasarkan peraturan yang baru. Bagaimana mau tidak? Misalnya tidak mau, mau satu lantai saja itu kan melanggar peraturan yang baru. Itu kan jadi masalah. Program kita kan di dengan perencanaan strategis itu dibangun sesuai kemampuan, melihat faktor-faktor eksternal dan internal, sesuai aturan. Tapi kan keinginan stakeholder yang di lapangan kan berbeda-beda. Dia ngga mau tahu yang penting bangunannya seperti itu, yang tadinya jelek jadi bagus padahal kan disitu tempa penampungan sementara harus bertahap. Karena mereka perspektif kita bagaimana renstra untuk mereka.

Asep : Jadi faktor lapangan yang banyak ya pak ?

Pak Sumanto : Iya, faktor lapangan yang banyak.

Asep : Tadi pak faktor internal apa saja dan faktor eksternal apa saja ?

Pak Sumanto : Kalau internal sih pasti dana, kalau eksternal itu ijin, Pemda DKI itu kan sudah diluar PD Pasar Jaya, pedagang terus kita tetapkan harga, kondisi ekonomi terus berubah, BBM naik, yang tadinya kita kerjasama dengan pihak ketiga akhirnya pihak ketiga tersebut membatalkan/mundur dikarenakan kenaikan harga BBM jadi harga tidak sesuai lagi. Kita juga sudah sosialisasi ke

pedagang harganya berapa tapi sekarang tidak masuk. Kita tidak direncanakan di RKAP ya tidak jadi.

- Asep : Itu proses untuk renovasi atau perawatan itu tender ya pak?
- Pak Sumanto : Iya, kalau dengan uang kita sendiri prosesnya tender.
- Asep : Lalu pak, mengenai pemahaman pegawai terhadap strategi dan program renstra yang dibuat itu bagaimana pak ?
- Pak Sumanto : Nah, nanti kita lihat. Kita ini tidak pernah merencanakan ke depan paling secara tertulis. Tapi pada saat pelaksanaan itu yang berat. Karena pemahaman apa pun yang namanya pegawai itu harus dibina secara struktural murah dari yang dibawah sampai di level atas. Sehingga semuanya harus tahu semua kegiatan perusahaan. Paling tidak di level dia, yang terjadi memang kita banyak terjadi miss di lapangan. Jadi sekarang kita coba lakukan itu. Makanya salah satunya adalah persamaan persepsi. Dibangun dengan pelatihan-pelatihan dan pembentukan tim. Saat ini direksi itu banyak program teamwork, yang namanya pelayanan dilakukan tim. Jadi kita sudah mulai berubah, karena apapun harus berkembang dan itu jadi tugas kaya area ya menjadi tugas manajer masing-masingnya untuk disampaikan kepada bawahannya. Tapi di samping itu bisa membantu dalam proses pembinaan pegawai. Ini itu programnya disampaikan.
- Asep : Kalau area itu sistemnya apa pak? Desentralisasi atau sentralisasi
- Pak Sumanto : Desentralisasi, mereka itu dikasih kewenangan penuh. Dari pembangunan atau kerjasama. Ada nilainya di atas berapa milyar baru lapor pusat. Kerjasama yang nilainya di atas 5 milyar harus dilaporkan ke pusat. Itu harus melalui proses kantor pusat.
- Asep : Pak, ada pihak dari internal atau eksternal tidak yang mengawasi dalam penyusunan renstra PD Pasar Jaya sampai dengan tahap pelaksanaannya?
- Pak Sumanto : Ada, kita kan ada bawesda, yang kedua BPMBKUD, kita kan kalau mengajukan anggaran ke mereka, terus asisten

perekonomian biro perekonomian. Itu dari pemda ya. Selain itu dari Gubernur dan Wakil Gubernur sendiri.

- Asep : Selain dari pihak luar pak? Misalnya yang independent?
- Pak Sumanto : Kembali lagi pada aturan ya, kalau audit kita iya pada BPK dan juga audit eksternal untuk keuangan. Tapi kalau untuk renstra yang mengawasi bawesda itu eksternal bagi kita. Kalau internal kita ada SPI dan kita sebagai divisi perencanaan tugasnya juga mengawasi dan mengevaluasi.
- Asep : Oh.. Kalau evaluasi implementasi renstra itu bagaimana pak? Apa sudah berhasil sesuai dengan yang diharapkan?
- Pak Sumanto : Kenapa kita ada renstra karena itu merupakan ketentuan yang harus dibuat setiap perusahaan daerah. Secara syarat sudah memenuhi, yang kedua apakah renstra yang disusun efektif atau tidak. Tentunya kita harus melakukan evaluasi setiap tahun. Misalnya tahun 2006-2010. Begitu tahun 2007 kita harus bikin 2008-2012. Tahun 2009 kita buat 2010-2015. Jadi setiap tahun harus kita upgrade.
- Asep : Itu patokannya masih 2006-2010 atau setiap tahunnya dirubah?
- Pak Sumanto : Tidak berubah patokannya tetap 2006-2010, tapi setiap tahun harus terus dievaluasi. Jadi ngga 2006-2010, baru dibuat lagi 2011-2016, tidak seperti itu. Jadi yang sudah seperti saya jelaskan tadi, misalnya masuk tahun 2007 dibuat 2008-2012. Kalau seperti itu akan terjadi meleceng, misalnya setiap tahun 10 % maka 5 tahunnya bisa jadi 50 %.
- Asep : Jadi evaluasinya sudah sesuai belum pak setiap tahunnya?
- Pak Sumanto : Kalau dari segi alurnya kita masih sesuai, yang memang kalau dari segi pembangunan pasar kita masih kurang sesuai. Pembangunan pasar belum memenuhi target sesuai dengan yang di renstra karena beberapa hal yang tadi saya sudah jelaskan. Bukan tidak sesuai hanya tidak memenuhi target, kan rencananya 10 dapatnya 5 misalnya. Hanya apakah kita berpikrinya jangka panjang, tapi mungkin kalau jangka pendek tidak berhasil karena

berubah. Tapi kalau dalam jangka panjang itu dalam programnya hanya bergeser misalnya tahun kedua jadi tahun pertama atau pun tahun kedua jadi tahun ketiga. Tapi koridor renstranya tetap. Kalau dari kegiatannya itu tadi pembangunan, karena faktor eksternalnya sangat tinggi sekali. Jadi akhirnya kita melaksanakan mana yang ada kesempatan peluang duluan kita laksanakan. Jadi kita tidak mengacu pada renstra pemerintah yang dipatok ini dulu tahun sekarang berhasil baru ini. Ngga bisa, ini kan bisnis. Bisnis misalnya program tahun oh ini lho, misalnya ada orang lain yang minat terhadap pasar lain, masa kita bilang oh ngga tunggu dulu, dua tahun lagi sesuai dengan renstra yang kita buat yang masuk tahun 2009. Kan ngga bisa begitu pula.

Asep : Tapi kalau faktor internal tidak ada masalah pak?

Pak Sumanto : Faktor internal itu masalah dana, jadi misalnya pihak ketiga siap tapi kita tidak ada dana ya tidak bisa. Tapi misalnya pula kita ada dana tapi pihak ketiga dari ijin belum, sosialisasi mengalami kendala, proyeknya sampai pedagang memasukkan ke dalam masalah hukum ya udah jadi terhambat dan lama. Karena apa pada dasarnya pedagang kita belum siap melakukan perubahan, intinya itu. Padanya yang namanya perubahan itu pastikan. Dulu kita muda jadi tua, masih smp jadi kuliah. Mau lulus ya harus nyusun skripsi. Pada prinsipnya kendala itu berasal dari keadaannya, tergantung sesuai dengan peluang yang ada.

Asep : Pak, kalau proses penyusunan RKAP itu bagaimana?

Pak Sumanto : RKAP prosesnya sama seperti renstra, kalau RKAP umumnya lebih banyak ke masalah keuangan di divisi keuangan, karena berkaitan dengan anggaran untuk penggunaan selama 1 tahun.

Asep : Itu alurnya sesuai dengan renstra yang 2006 bukan pak?

Pak Sumanto : Iya, karena sebelum ada ini kita akan melakukan yang namanya rapat kerja tahunan yang dikoordinir divisi perencanaan. Setelah rapat kerja tahunan maka tugas divisi keuangan menyusun RKAP

dan dibagikan ke seluruh divisi karena waktu rapat kerja tahunan itu diikuti oleh seluruh divisi dan manager area.

Asep : Alur prosesnya itu bagaimana pak?

Pak Sumanto : Secara umum prosesnya sama dengan renstra setelah divisi perencanaan melakukan rapat kerja yang dihadiri oleh seluruh divisi dan manager area.

Asep : Renstra yang 2006-2010 itu jadi patokan pak?

Pak Sumanto : Iya, jadi patokan, kan renstra dievaluasi karena kalau tidak dievaluasi mungkin ada beberapa hal yang harus diubah. Misalnya pembangunan di 2006 ada yang bergeser atau pembangunan di 2007 sudah dilakukan di 2006. Jadi misalnya ada sisa tahun pembangunan di 2007 maka akan diselesaikan pada tahun 2008.

Asep : Usaha yang dilakukan manajemen PD Pasar Jaya dalam pencapaian target itu bagaimana pak?

Pak Sumanto : Yang pertama itu evaluasi, kenapa, mengapa. Yang kedua apa yang belum dicapai pada tahun tertentu akan dilanjutkan pada tahun selanjutnya. Kalau itu dirasa tidak mungkin ya sudah ditinggal dulu sampai masalahnya selesai.

Asep : Permasalahan yang dihadapi itu bagaimana pak?

Pak Sumanto : Pasar itu dikelola PD Pasar Jaya, jadi seolah-olah seluruh tugas dan tanggung jawab mengelola pasar itu berada di pundak PD Pasar Jaya. Ini menjadi sisi negatif karena provinsi DKI itu tugasnya juga banyak berdasarkan tugasnya masing-masing. Kadang dia juga lupa bahwa pasar itu perlu pembinaan dari mereka. Dari pemda berdasarkan tugasnya masing-masing. Misalnya dinas, dinas perdagangan yang di pasar itu masih kewenangan dia. Ngatur perdagangan di DKI tetap tugasnya dinas perdagangan. Apa misalkan kandungan yang berbahaya, timbangan, dinas kesehatan, misalnya kesehatan pasar itu kan jadi tanggung jawab dia. Pengelola kan tidak akan tahu tentang masalah kesehatan. Nah kita, memang harus berkoordinasi. Nah

masalah koordinasi kita masih lemah, karena tanpa koordinasi ya sudah susah. Masalahnya kemampuan dan kewenangan tidak semuanya berada di PD Pasar Jaya.

Asep : Langkah-langkahnya pak?

Pak Sumanto : Ya itu koordinasi perlu diperbaiki lagi. Misalnya pasar depannya pedagang kaki lima. Depanannya kaki lima bukan wewenangnya PD Pasar Jaya, tapi kan mengganggu.

Asep : Kalau PKL itu tanggung jawab siapa pak ?

Pak Sumanto : Kalau di dalam pasar itu tanggung jawab kita, tapi kalau di pinggir-pinggir pasar PD Pasar Jaya itu bukan tanggung jawab kita. Itu walikota. Di bawah walikota, di bawah walikota itu kan ada banyak aparatnya, ada camat ada lurah.

Asep : Itu izin PKL itu dari mana pak ?

Pak Sumanto : Ya mereka.

Asep : Bukan dari PD Pasar Jaya pak?

Pak Sumanto : PD Pasar Jaya yang di dalam pasar saja.

Asep : Kebijakan pemerintah itu sebaiknya bagaimana pak?

Pak Sumanto : Pertama itu penataan, maka adapstinya kita di DKI dilibatkan. Hanya sejauh mana koordinasi itu berhasil

Asep : Itu kalau itu siapa saja pak yang bertanggung jawab?

Pak Sumanto : Kalau itu berdasarkan tugas pokoknya. Yang naroh misalnya kecamatan maka kecamatan yang punya wewenang, tapi tramtib juga bisa melakukan.

Asep : Lalu pak yang menjadi tujuan rencana jangka panjang PD Pasar Jaya itu apa pak ?

Pak Sumanto : Secara umum diharapkan bagaimana pasar itu lebih kompetitif, mempunyai daya saing agar bisa menjadi lebih baik, karena kalau sekarang pasar modern yang lebih siap, lebih bisa membaca situasi, lebih mudah menyesuaikan keadaan. Kalau kita kan tidak unsur birokrasinya masih melekat. Selama berpikir birokrasinya didahulukan maka kita akan kalah bersaing.

Asep : Terima kasih pak, atas informasinya yang telah diberikan.

#### **LAMPIRAN 4.**

##### **Transkrip Wawancara**

**Narasumber : Imam Kurniawan**

**Jabatan : Manager Divisi Keuangan**

**Hari/Waktu : Kamis, 21 Agustus 2008, pukul 11.00 WIB**

Asep : Kita mulai saja ya pak, yang pertama yaitu apa saja ruang lingkup atau deskripsi divisi keuangan ?

Pak Imam : Kalau ruang lingkup keuangan itu sudah ada di Perda nomor 12 dan 6, nanti kamu bisa mengcopynya.

Asep : Oh, baik pak, terima kasih. Lalu masalah apa yang dihadapi divisi keuangan dalam menjalankan kegiatannya ?

Pak Imam : Kalau masalah yang dihadapi cukup banyak ya dalam pengelolaan uang, tapi karena sudah ada pengendalian dan perencanaan setiap tahunnya sudah bisa teratasi. Jadi kalau ada masalah yang dihadapi kita sudah tahu apa yang harus dilakukan sesuai dengan prosedur yang ada dan juga karena sudah ada rencana kerja yang dibuat.

Asep : Contoh masalahnya seperti apa ya pak ?

Pak Imam : Contohnya saja dalam pembuatan anggaran untuk perawatan atau pembangunan pasar, tanpa kita perkiraan ada musibah seperti kebakaran. Atau kalau ada pegawai yang meninggal tentu harus disantuni dan jelas anggaran untuk kematian jelas-jelas tidak disediakan.

Asep : Lalu bagaimana hubungan kerja antara divisi keuangan dengan divisi lainnya?

Pak Imam : Jelas hubungannya saling terkait, karena setiap divisi pasti akan mengajukan anggaran ke divisi keuangan, misalnya saja bagian teknik mengajukan anggaran untuk perawatan. Tentunya kita harus periksa, kalau layak ya disetujui, karena setiap tahunnya sudah ada rencana anggaran yang dibuat oleh setiap divisi.

Asep : Lalu, kalau pasar-pasar yang dikelola PD Pasar Jaya itu bagaimana pak ?

Pak Imam : Ya hampir sama dengan divisi, setiap pasar kan ditangani oleh area yang dipimpin oleh manager area. Setiap areanya ada sekitar 5 – 6 pasar. Misalnya pasar senen, maka harus melapor anggaran kepada manager area senen. Lalu manager area itu mengajukan anggaran kepada kita dan prosesnya sama seperti divisi, kita cek dan kalau layak kita setuju.

Asep : Area itu kewenangannya bagaimana pak, Apa sentralisasi atau desentralisasi ?

Pak Imam : Desentralisasi, kewenangannya diberikan penuh kepada setiap area.

Asep : Kalau laporannya itu diberikan setiap berapa bulan pak ?

Pak Imam : Ada bulanan, triwulan, dan tahunan.

Asep : Bagaimana dengan sistem dan prosedur, serta kondisi kesehatan keuangan PD Pasar Jaya ?

Pak Imam : Setiap tahun divisi keuangan selalu melakukan rencana anggaran, sistur yang digunakan manual akuntansi dengan acroal basis dan anggaran dengan metode cash bases. Sistem dan prosedurnya setiap pasar melakukan ajuan anggaran ke area, dari area baru ke kantor pusat. Begitu juga dengan divisi yang melakukan ajuan kepada divisi keuangan. Kalau kesehatan keuangan saat itu cukup bagus dapat dilihat laporan kinerja yang setiap tahunnya mengalami kenaikan 100 %, kecuali tahun 2007. Nanti kamu bisa copy.

Asep : Kalau setoran PAD itu berapa persen pak dari laba ?

Pak Imam : Setoran PAD itu 50 % dari laba bersih.

Asep : Bagaimana upaya pengelolaan keuangan untuk mendukung renstra PD Pasar Jaya ?

Pak Imam : Pengelolaan keuangan tidak boleh jauh dari rencana yang dianggarkan, dari rencana-rencana yang dibuat ada yang namanya rencana prioritas.

Asep : Contoh rencana prioritas ?

Pak Imam : Karena tujuan dari PD Pasar Jaya saat ini untuk meningkatkan citra, maka rencana yang dilakukan yaitu perawatan pasar dan pembangunan pasar. Tapi dalam pelaksanaan di lapangan sering



terkendala, jadi rencana yang telah dibuat sering melesat. Faktor-faktornya biasanya dari luar, seperti masalah ijin yang lama, penentangan dari pedagang,dll.

Asep : Siapa yang melakukan pembangunan pasar, apakah PD Pasar Jaya sendiri atau pihak lain ?

Pak Imam : Biasanya pihak ketiga yang ditunjuk sebagai pengembang, tentunya dengan perjanjian-perjanjian. Biasanya pihak yang ketiga yang jadi pengembang diberikan hak untuk memasarkan kios-kios kepada para calon pedagang, yang tentu saja hasilnya untuk mereka, tapi hanya untuk jangka waktu tertentu yang nantinya akan diserahkan kembali kepada PD Pasar Jaya. Biasanya sampai 5 tahun.

Asep : Biasanya kios yang dipasarkan itu dijual atau disewakan ?

Pak Imam : Disini tidak ada istilah dijual, karena tanah itu milik pemerintah, yang ada dijual hak pakainya. Biasanya untuk masa pakai 20 tahun, kan gedung itu punya umur pakai yang tentunya akan mengalami penyusutan.

Asep : Apakah kualitas dan kuantitas SDM divisi keuangan sudah sesuai dalam rangka pencapaian target ?

Pak Imam : Sudah sesuai, disini jumlah pegawainya ada 23 orang dan 70 % diantaranya adalah sarjana dan sisanya tamatan SLTA.

Asep : Apakah ada studi belajar ke luar untuk peningkatan kualitas pegawai ?

Pak Imam : Ada, tapi hanya untuk level manager.

Asep : Indikator apa yang digunakan untuk mengukur keberhasilan dalam divisi keuangan ini ?

Pak Imam : Indikator keberhasilan tentunya dapat tergambar dari penerimaan rutin yang sampai saat ini selalu memenuhi target, biaya sudah efisien dan tentunya setoran PAD juga selalu meningkat.

Asep : Permasalahan apa saja yang dihadapi divisi keuangan dalam menerapkan restranya ?

Pak Imam : Permasalahan dalam penerapan restra biasanya terkait dengan kebutuhan-kebutuhan yang mendesak dan diluar dugaan, misalnya

saja kebakaran, harga untuk pembangunan, yang diakibatkan dari kenaikan BBM.

- Asep : Langkah-langkah yang diambil untuk mengatasi hal tersebut pak ?
- Pak Imam : Tentunya kita sudah punya prosedur dalam menghadapi masalah yang mungkin saja terjadi, apabila hal tersebut sangat mendesak maka yang dapat mengambil keputusan tersebut adalah Direktur Administrasi.
- Asep : Bagaimana PD Pasar Jaya dalam menentukan prioritas keuangan terhadap operasionalisasi PD Pasar Jaya ?
- Pak Imam : Saat ini prioritasnya untuk perawatan dan pembangunan, karena saat ini targetnya yaitu untuk meningkatkan citra.
- Asep : Siapa saja yang dilibatkan dalam penyusunan dan pembuatan perencanaan keuangan di PD Pasar Jaya saat ini?
- Pak Imam : Dalam penyusunan keuangan melibatkan semuanya. Mulai dari setiap divisi dan manager area dikumpulkan untuk dimintakan pendapatnya dan juga anggaran yang diajukannya yang dihadapi oleh semua direksi PD Pasar Jaya.
- Asep : Apakah divisi keuangan dilibatkan dalam pembuatan renstra ?
- Pak Imam : Tentu, awal operasional mulainya dari keuangan dan berakhirnya di keuangan pula. Kemajuan dilihat dari pengelolaan keuangan.
- Asep : Bagaimana implementasi rentra di bidang keuangan, apa sudah sesuai atau belum ?
- Pak Imam : Melihat dari renstra yang ada 2006-2010 rasanya masih kurang sesuai. Hal ini dikarenakan berbagai macam kendala yang diluar dugaan, yang biasanya banyak terjadi di lapangan, seperti masalah perijinan. Sehingga target untuk mencapai laba yang diharapkan agak sulit tercapai, tapi untuk tahun 2006 sudah bisa tercapai. Kalau ingin dipaksakan sesuai dengan rencana tentunya harus dengan syarat-syarat tertentu. Misalnya proses izin berjalan dengan lancar, sosialisasi dengan pedagang lancar, dll. Sehingga nantinya hasil yang diharapkan bisa tercapai. Tapi saat ini yang terjadi di lapangan di luar dari rencana. Rencana itu kan ibarat mimpi . Misalnya saja tahun

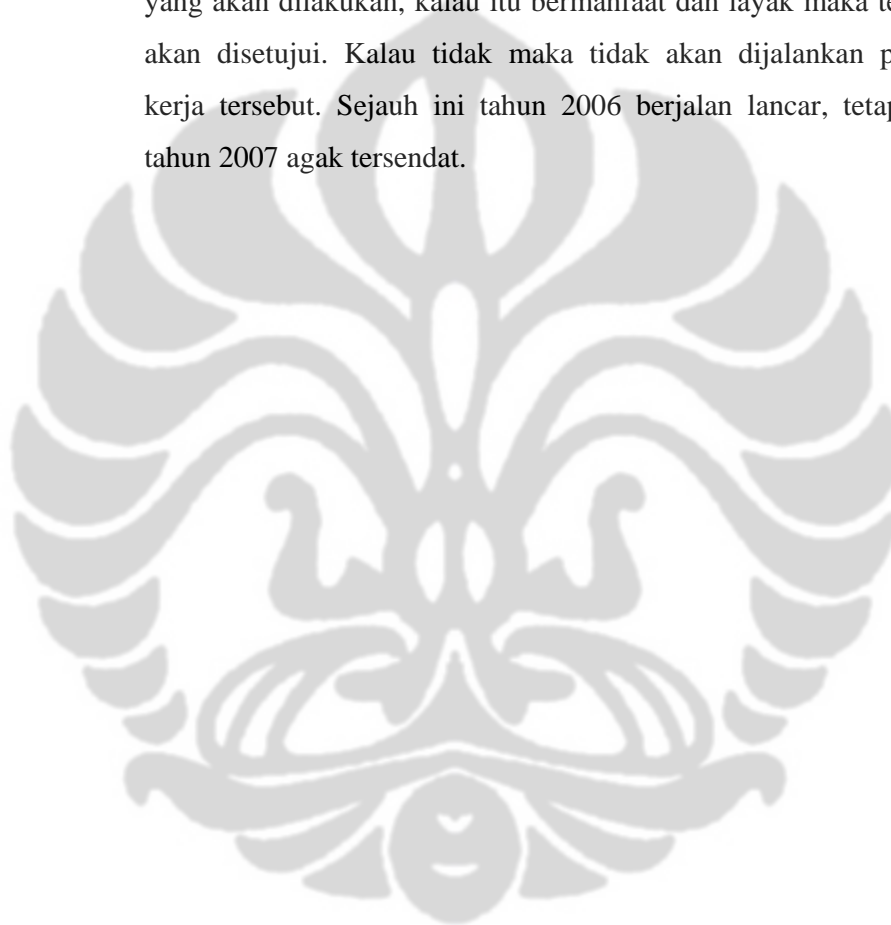
2012 saya mau ke planet, tapi ngga ada pesawatnya. Padahal uangnya ada.

Asep : Jadi tidak sesuai ya pak?

Pak Imam : Bukannya tidak sesuai, tapi belum sesuai.

Asep : Ya pak, lalu terakhir bagaimana cara PD Pasar Jaya dalam melakukan efisiensi penggunaan biaya ?

Pak Imam : Tentunya dilihat dari manfaatnya. Apa manfaat dari program kerja yang akan dilakukan, kalau itu bermanfaat dan layak maka tentunya akan disetujui. Kalau tidak maka tidak akan dijalankan program kerja tersebut. Sejauh ini tahun 2006 berjalan lancar, tetapi pada tahun 2007 agak tersendat.



## **LAMPIRAN 5.**

### **Transkrip Wawancara**

**Narasumber : Febry Rozaldi**

**Jabatan : Manager Divisi SDM**

**Hari/Waktu : Senin, 25 Agustus 2008, pukul 13.00 WIB**

- Asep : Baik pak, kita mulai saja wawancaranya pak, yang pertama yang ingin saya mengenai apa ruang lingkup atau deskripsi divisi SDM ini?
- Pak Febry : Kalau mengenai hal tersebut sudah ada di tufoksi SK Direksi No 301, nanti kamu bisa ambil bukunya.
- Asep : Lalu masalah yang dihadapi oleh divisi SDM dalam menjalankan lingkup kerjanya apa saja pak ?
- Pak Febry : Sebenarnya masalah yang dihadapi hanya 2 hal saja yaitu Sosialisasi dan intervensi. Masalah sosialisasi menjadi suatu hal yang sangat mendasar, dimana hal ini mengangkut pengetahuan pegawai. Selama ini pengetahuan dimiliki pegawai masih minim, terlebih mengangkut hak dan kewajibannya sebagai pegawai.
- Asep : Memang rata-rata lulusannya apa saja pak ?
- Pak Febry : Semuanya ada, dari SD sampai S2 yang porsinya hampir merata. Tapi mulai sekarang porsi untuk SD sampai dengan SMA mulai dikurangi, saat ini penerimaan yang dilakukan oleh PD Pasar Jaya minimal berpendidikan D3 sampai S1. Sehingga prorsi SD sampai SMA nantinya akan berkurang dengan sendirinya melalui jalan pensiun atau karena mengundurkan diri sendiri.
- Asep : Lalu terkait dengan masalah intervensi tadi bagaimana pak ?
- Pak Febry : Masalah intervensi ini terkait dengan kebijakan dari atas yang sepenuhnya harus dituruti oleh bawahannya sehingga posisi tawar dari bawah sangat rendah yang menjadikan setiap putusan dari pimpinan benar-benar harus dilakukan sesuai dengan apa yang diminta.
- Asep : Lalu bagaimana hubungan kerja antara divisi SDM dan divisi lainnya ?

- Pak Febry : Hubungan baik, malah boleh dibilang sangat baik. Hubungan kerja yang ada di PD Pasar Jaya saat ini dilakukan sesuai dengan sistem dan produser yang ada di setiap bagiannya.
- Asep : Bagaimana sistem dan prosedur pengelolaan SDM PD Pasar Jaya saat ini ?
- Pak Febry : Sistem dan prosedur yang berlaku di PD Pasar Jaya saat ini dilakukan sesuai dengan ketentuan yang berlaku di lingkungan PD Pasar Jaya. Dari sisdur tersebut terhadap beberapa hal yang diatur mulai dari masalah penerimaan sampai dengan masalah pensiun. Selain itu juga ada target yang ditetapkan untuk dapat dicapai dan juga yang berkaitan dengan hak dan kewajiban seorang pegawai.
- Asep : Lalu bagaimana dengan strategi ataupun program dari divisi SDM sendiri dalam renstra PD Pasar Jaya ?
- Pak Febry : Sebagaimana sudah disebutkan tadi, bahwa segala hal berkaitan dengan strategi ataupun program itu sudah terdapat dalam ketentuan kepegawaian yang ada di PD Pasar Jaya. Dalam ketentuan tersebut diatur pula strategi ataupun program dari divisi SDM. Strategi yang paling awal tentunya dalam pemilihan pegawai baru PD Pasar Jaya yang harus memenuhi kualifikasi tertentu sesuai dengan yang dibutuhkan. Selain itu ada juga pelatihan bagi pegawai tetapi umumnya untuk kalangan middle dan top level. Semuanya itu tentu merupakan bagian dari target yang ingin dicapai oleh PD Pasar Jaya untuk lebih mengefesienkan jumlah pegawai yang ada dan agar lebih efektif. Dari awal tahun 2000-an setiap tahun kita adakan pengurangan pegawai.
- Asep : Pengurangan itu bagaimana dilakukannya pak? Apa dengan PHK?
- Pak Febry : Tidak, pengurangan itu terjadi dikarenakan karena pensiun dan juga pengunduran diri sendiri dan sampai tahun kemarin penambahan pegawainya juga sangat terbatas dan terselektif.
- Asep : Bagaimana dengan struktur organisasi divisi SDM saat ini dan kuantitas serta kualitas SDM sendiri bagaimana pak? Apa sudah sesuai dengan yang diharapkan?

- Pak Febry : Saat ini strukturnya mulai sedikit lebih ramping, dikarenakan adanya pengurangan pegawai setiap tahunnya. Lalu terkait dengan kuantitas dan kualitasnya sudah cukup baik.
- Asep : Indikator apa yang digunakan dalam menilai keberhasilan di bidang SDM ?
- Pak Febry : Indikator yang dipakai yaitu dengan telah diterapkannya peraturan-peraturan sesuai dengan peraturan yang telah ditetapkan.
- Asep : Kondisi SDM PD Pasar Jaya saat ini bagaimana pak ?
- Pak Febry : Kondisinya sudah baik.
- Asep : Lalu dengan kualitas SDM yang meliputi etos kerja, budaya kerja, kemampuan, motivasi, pendidikan, dan pengalaman ?
- Pak Febry : Berdasarkan daftar penilaian pelaksanaan pekerjaan secara keseluruhannya baik.
- Asep : Oh ya pak, jumlah pegawai PD Pasar Jaya saat ini ada berapa pak ?
- Pak Febry : Sampai dengan akhir Agustus ini jumlah ada 1605 orang.
- Asep : Oh, Lalu pak permasalahan yang terdapat dalam bidang SDM untuk menerapkan resntranya apa saja pak ?
- Pak Febry : Hampir sama dengan masalah yang tadi saya bilang, yaitu masalah sosialisasi dan intervensi.
- Asep : Lalu langkah-langkah untuk mengatasi masalah tersebut bagaimana pak ?
- Pak Febry : Langkah-langkah yang saat ini sudah ditempuh untuk mengatasi masalah tersebut yaitu untuk sosialisasi dilakukan dengan cara lebih intensif lagi mensosialisasikan mengenai peraturan yang ada di PD Pasar Jaya. Sosialisasi ini dilakukan secara intens, yaitu dengan cara mengumpulkan semua pegawai untuk diberikan arahan dan penjelasan mengenai suatu hal yang mungkin baru dikeluarkannya peraturan. Tentunya tujuan tersebut agar para pegawai bisa memahami peraturan yang ada dan juga dapat mampu menjelaskan kepada pegawai yang lain.
- Asep : Lalu pak, kalau pegawai di tingkat area-area itu bagaimana?

- Pak Febry : Sama seperti yang tadi saya jelaskan, tapi mungkin untuk area-area caranya dengan mengumpulkan para manager-manager area untuk diberikan penjelasan mengenai program sosialisasi yang sedang dijalankan PD Pasar Jaya, lalu kemudian para manager area tersebut menjelaskan kepada bawahannya untuk untuk menjelaskan program sosialisasi PD Pasar Jaya.
- Asep : Lalu dengan intervensinya bagaimana pak ?
- Pak Febry : Untuk intervensi langkah yang sudah ditempuh yaitu dengan cara mengembangkan pegawai agar dapat lebih aktif berpartisipasi dengan cara dapat mengeluarkan gagasannya dan memasukkannya kepada perusahaan. Sehingga diharapkan adanya hubungan yang dua arah antara atasan dan bawahan karena selama ini hubungan yang terjadi hanya satu arah aja, yaitu dari atasan kepada bawahannya.
- Asep : Oh ya pak, saya baca laporan PD Pasar Jaya pada tahun 2003 terjadi perubahan struktur organisasi dengan berkurangnya formasi jabatan struktural, yang menjadi dasar pertimbangannya apa pak ?
- Pak Febry : Yang menjadi dasar pertimbangannya tentu saja agar lebih efisien dan efektif.
- Asep : Oh, lalu pak dengan kebijakan keputusan Gubernur tentang pengurangan jumlah pegawai yang mempunyai hubungan sedarah, apa dampak positif dan negatifnya?
- Pak Febry : Tentunya dampak positif yang diperoleh dari keputusan Gubernur tersebut yaitu mengurangi kolosi dan nepotisme di antara pegawai dan dampak negatifnya mungkin harus ada yang berkorban untuk berhenti dari PD Pasar Jaya.
- Asep : Apa tidak menimbulkan masalah pak dari pemutusan kerja dengan yang mempunyai hubungan sedarah?
- Pak Febry : Tentu untuk pertamanya menimbulkan beberapa masalah, seperti ada yang tidak terima, dll. Tapi untuk saat ini tidak ada masalah karena sudah ada kesepakatan antara pegawai dengan perusahaan.

Asep : Oh, baik pak terima kasih atas informasinya  
Pak Febry : Sama-sama, bila ada yang perlu ditanyakan jangan segan-segan  
untuk ditanyakan lagi.  
Asep : Baik pak, terima kasih.





## **LAMPIRAN 6.**

### **Transkrip Wawancara**

**Narasumber : Adi**

**Jabatan : Manager Divisi Teknik**

**Hari/Waktu : Jum'at, 22 Agustus 2008, pukul 10.00 WIB**

Asep : Pak, kita mulai saja wawancaranya, yang pertama saya tanyakan berkaitan dengan apa saja ruang lingkup divisi teknik?

Pak Adi : Itu semua ada dalam peraturan.

Asep : Boleh saya copy pak nanti?

Pak Adi : Boleh, nanti kamu copy saja.

Asep : Baik pak, terima kasih. Selanjutnya pak yang ingin saya tanyakan sebenarnya masalah apa yang dihadapi divisi teknik dalam menjalankan lingkup kerjanya ?

Pak Adi : Masalah yang dihadapi oleh divisi ini sebenarnya cuma satu, yaitu sosialisasi terhadap pedagang. Karena melalui sosialisasi inilah lancar atau tidaknya program yang hendak kita jalankan.

Asep : Selama ini sosialisasinya bagaimana pak?

Pak Adi : Sosialisasinya selama ini cukup baik, tapi ada juga yang terkendala dikarenakan oleh beberapa faktor.

Asep : Sosialisasinya yang cukup baik itu bagaimana pak?

Pak Adi : Ya, yang pedagangnya mau untuk diberi pengarahan dan mau menerima bila ada program perawatan atau renovasi yang hendak dijalankan oleh PD Pasar Jaya. Biasanya sosialisasi terkendala bila para pedagang di pasar yang hendak direnovasi atau dalam program perawatan menolak.

Asep : Dasar penolakan pedagang itu apa pak?

Pak Adi : Biasanya yang menjadi penolakan bagi pedagang yang pasarnya akan direnovasi atau dalam program perawatan yaitu mengenai harganya yang menjadi mahal ataupun dikarenakan faktor perubahan bentuk bangunan. Pedagang umumnya menginginkan bentuk bangunan itu satu lantai, karena bila ada beberapa lantai, pedagang umumnya tidak mau bila harus ditempatkan di lantai 2 atau pun 3. Hal ini dikarenakan di lantai 2 atau pun lantai 3 itu

jarang didatangi oleh konsumen. Terlebih pasar yang dikelola oleh PD Pasar Jaya tidak memiliki eskalator apalagi lift. Mungkin kecuali Pasar Tanah Abang, yang pasarnya sudah cukup nyaman untuk dikunjungi dan memiliki fasilitas yang memadai.

- Asep : Memang ada berapa pembagian jenis pasar sih pak?
- Pak Adi : Ada 3 jenis pasar, yaitu yang pertama kelas A yaitu pasar regional. Contohnya pasar tanah abang, pasar jatinegara, pasar induk, dll. Lalu kelas B atau disebut pasar kota, contohnya saja pasar mampang. Terus yang terakhir kelas C yang merupakan pasar wilayah, contohnya saja pasar pademangan.
- Asep : Oh.... Oh ya pak, lalu bagaimana hubungan kerja antara divisi teknik dengan divisi lainnya ?
- Pak Adi : Ya, selama ini baik ya.. Mereka semua melakukan tugasnya sesuai dengan bidangnya masing-masing.
- Asep : Kondisi bangunan fisik dan perawatan dari gedung PD Pasar Jaya selama ini bagaimana pak ?
- Pak Adi : Ya dapat dikatakan kondisi gedung PD Pasar Jaya yang ada saat ini usianya sudah cukup tua ya. Ada yang usia bangunannya dibawah 10 tahun, tapi itu hanya beberapa. Lalu ada juga yang usianya diatas 10 tahun. Untuk gedung yang usianya diatas 10 tahun ini pemeliharannya dilakukan dengan cara perawatan dan untuk yang usianya di atas 20 tahun dilakukan renovasi dan tentunya untuk renovasi ini yang memiliki tantangan berat, yaitu yang berasal dari pedagang. Umumnya para pedagang menolak untuk direnovasi atau diremajakan dikarenakan adanya kekhawatiran mahal nya harga/sewa kios nantinya. Padahal upaya dari kita untuk menghilangkan rasa kekhawatiran para pedagang dengan menawarkan program kredit dengan bunga yang sangat rendah. Kami melakukan kerjasama bank-bank pemerintah.
- Asep : Dari semua pasar yang ada berapa jumlah pasar yang usianya sudah diatas 20 tahun, dan berapa yang belum ?

- Pak Adi : Itu untuk pasar yang usianya di atas 20 tahun adalah sekitar 50 %, dan 30-an % pasar yang usianya di atas 10 tahun, sisanya pasar yang usianya di bawah 10 tahun.
- Asep : Lalu pak, bagaimana strategi ataupun program pembangunan dan perawatan pasar dalam penerapan renstra PD Pasar Jaya ?
- Pak Adi : Saat ini strategi yang dilakukan dalam program pembangunan ataupun perawatan pasar yaitu dengan melakukan kerjasama dengan pihak ketiga dalam hal pembangunan pasar. Contohnya saja pembangunan pasar yang melibatkan pihak ketiga yaitu Blok.M Square yang saat ini masih dalam proses penyelesaian.
- Asep : Manfaat yang didapat dari kerjasama dengan pihak ketiga apa saja pak?
- Pak Adi : Tentu manfaatnya sangat banyak ya. Untuk PD Pasar Jaya tentu ini membantu dalam hal pembiayaan, karena bila semuanya harus dilaksanakan oleh PD Pasar Jaya sendiri pasti tidak akan mampu terutama dalam pembiayaan. Oleh karena itu, kita perlu melakukan adanya kerjasama dengan pihak ketiga. Selain itu, pihak ketiga juga memperoleh manfaat dengan mendapatkan beberapa hak guna bangunan untuk beberapa waktu mereka pasarkan kepada pihak lainnya. Tetapi dalam beberapa tahun ke depan hak kepemilikan tersebut akan jatuh kembali kepada PD Pasar Jaya. Jadi kerjasama tersebut dimaksudkan untuk menutupi kekurangan PD Pasar Jaya, terutama dalam hal pembiayaan.
- Asep : Apakah dalam pembangunan gedung ataupun masalah renovasi itu terkendala ijin pak ?
- Pak Adi : Selama ini tidak ada, karena kita selalu mentaati sesuai peraturan yang berlaku. Misalnya saja untuk blokplan yang sudah kita buat harus kita laporkan kepada Dinas Tata Kota dan untuk IMB kita melaporkannya kepada Dinas P2B (Penataan dan Pengawasan Bangunan).
- Asep : Apa dalam perijinannya itu selalu dipermudah pak? Ya mungkin karena perusahaan milik daerah?

- Pak Adi : Tidak sama sekali, kita melakukan perijinan sesuai dengan ketentuan yang ada. Bila ada kekurangan tentunya kita harus melengkapi berkas apa yang dibutuhkan dan waktunya pun sesuai dengan yang telah ditetapkan oleh dinas tersebut. Tidak ada istilahnya kita itu main mata, sehingga diberikan kemudahan-kemudahan. Yang ada kita harus ikut aturan mereka sesuai dengan ketentuan yang berlaku.
- Asep : Bagaimana dengan struktur dari divisi teknik ini pak? Apa kondisi kuantitas ataupun kualitas sudah sesuai dalam upaya pencapaian target yang diharapkan ?
- Pak Adi : Masih kurang sesuai, hal ini dikarenakan jumlahnya yang masih terbatas dan tapi secara pendidikan sudah cukup.
- Asep : Memang rata-rata pendidikan pegawai disini apa saja pak?
- Pak Adi : Ada dua tingkatan yaitu S1 ada 9 orang dengan pengalaman 5-10 tahun dan STM 6 orang dengan pengalaman 15-20 tahun. Tapi untuk saat ini kualifikasi yang kita terapkan dalam hal penerimaan pegawai baru yaitu minimal S1.
- Asep : Lalu kurang sesuai dimana pak?
- Pak Adi : Ya itu tadi jumlahnya yang terbatas, sehingga waktu kita untuk melakukan survei lapangan sangat terbatas sekali.
- Asep : Indikator dalam menilai suatu keberhasilan dalam divisi teknik itu apa pak? Dalam upaya untuk pencapaian renstra yang diharapkan.
- Pak Adi : Indikatornya yang digunakan yaitu hasil yang telah dicapai.
- Asep : Saat ini apakah indikator tersebut telah tercapai dengan baik pak?
- Pak Adi : Saat ini masih belum, karena banyaknya gedung PD Pasar Jaya ini yang harus dilakukan renovasi ataupun perawatan tapi yang dapat dilakukan baru beberapa saja.
- Asep : Masalahnya apa saja pak dalam penerapan renstra PD Pasar Jaya?
- Pak Adi : Ya itu tadi sosialisasi terhadap pedagang, karena proses sosialisasi ini agak memakan waktu yang cukup lama. Sehingga kadang-kadang kita terkendala terhadap proses ijin karena lamanya waktu sosialisasi tersebut.

- Asep : Langkah-langkah dalam menghadapi masalah tersebut bagaimana pak?
- Pak Adi : Tentunya bila kita akan melakukan renovasi ataupun perawatan haruslah dengan kesepakatan dengan pedagang. Lalu program untuk perencanaan seharusnya dikaji lebih mendalam sebelum menjadi suatu tarjet perusahaan baik dalam jangka pendek ataupun jangka panjang. Karena selama ini target untuk merenovasi atau melakukan perawatan sangat banyak dan tidak dihitung dengan kemampuan yang ada.
- Asep : Maksudnya bagaimana pak?
- Pak Adi : Maksudnya program yang ada saat ini yang telah dibuat oleh divisi perencanaan adalah program-program yang merupakan dari kemauan direksi dengan target-target yang tinggi, tanpa adanya perhitungan yang matang. Sehingga dapat dilihat dari rencana tahun kemarin ada beberapa yang tidak terlaksana ataupun dijalankan tidak sesuai dengan yang direncanakan.
- Asep : Lalu bila dari tahun kemarin ada yang belum dijalankan apa itu tetap dijalankan untuk tahun berikutnya atau distop pak?
- Pak Adi : Tentunya dijalankan pada tahun berikutnya, tapi dalam tahun berikutnya saja ada program yang harus dijalankan. Jadinya semua program di tahun tersebut pastinya akan berjalan tidak sesuai rencana. Seharusnya sebelum menjalankan suatu program haruslah dikaji terlebih dahulu. Hal ini dimaksudkan untuk menggali data-data yang akurat sehingga dapat menghasilkan kajian yang matang. Seharusnya PD Pasar Jaya ini perlu memiliki divisi litbang untuk mengkaji suatu program yang akan dilaksanakan. Karena selama ini divisi perencanaan hanya menjalankan fungsinya sesuai dengan apa yang telah ditetapkan dari direksi.
- Asep : Oh begitu pak, baik pak saya rasa cukup informasinya. Terima kasih pak telah meluangkan waktunya.
- Pak Adi : Sama-sama. Bila ada yang perlu ditanyakan lagi, tanyakan saja
- Asep : Baik pak, terima kasih.

## **LAMPIRAN 7.**

### **Transkrip Wawancara**

**Narasumber : Sunarto**

**Jabatan : Manager Divisi Usaha**

**Hari/Waktu : Jum'at, 22 Agustus 2008, pukul 14.00 WIB**

- Asep : Baik pak, mulai saja wawancaranya, yang pertama saya tanyakan berkaitan dengan apa saja ruang lingkup divisi usaha?
- Pak Sunarto : Ruang lingkup itu semuanya ada dalam pedoman peraturan PD Pasar Jaya, nanti kamu copy saja.
- Asep : Oh, baik pak, terima kasih. Selanjutnya pak yang ingin saya tanyakan sebenarnya masalah apa yang dihadapi divisi usaha dalam menjalankan lingkup kerjanya ?
- Pak Sunarto : Masalah yang dihadapi oleh divisi ini umumnya yaitu sosialisasi terhadap para pedagang yang akan menggunakan menggunakan tempat usaha.
- Asep : Oh, berarti hampir sama dengan divisi teknik ya pak?
- Pak Sunarto : Iya, hampir sama karena umumnya untuk proses pemasaran untuk menyewakan tempat usaha kepada pedagang yaitu pedagang yang telah eksisting. Jadi mereka yang telah ada sebelumnya.
- Asep : Rata-rata tingkat huniannya setiap pasar itu berapa persen pak?
- Pak Sunarto : Tergantung jenis pasarnya, ada yang semuanya terisi tapi ada juga yang hanya terisi 80 % saja atau pun 90 %-an. Tapi rata-rata 90-an % hunian PD Pasar Jaya tersewakan.
- Asep : Lalu bagaimana hubungan kerja antara divisi usaha dengan divisi lainnya ?
- Pak Sunarto : Baik, mereka melakukan pekerjaan sesuai dengan tugas pokoknya masing-masing.
- Asep : Lalu pak, bagaimana sistem dan prosedur divisi usaha PD Pasar Jaya saat ini ?

- Pak Sunarto : Semuanya itu mengikuti peraturan yang telah ditetapkan. Baik itu mengenai rencana dan cara-cara pemasaran terhadap pedagang baru.
- Asep : Caranya bagaimana pak untuk pemasaran?
- Pak Sunarto : Ya dengan iklan ataupun sosialisasi terhadap pedagang.
- Asep : Lalu strategi dan program dari divisi usaha ini apa pak?
- Pak Sunarto : Strateginya tentu dengan lebih meningkatkan sosialisasi kepada para pedagang baru agar mau membuka usaha di PD Pasar Jaya dan program yang ditawarkan yaitu dengan menawarkan pembayaran dengan cara mengkredit dengan bunga yang sangat rendah.
- Asep : Secara kuantitas maupun kualitas SDM yang ada divisi usaha ini apa sudah sesuai pak?
- Pak Sunarto : Sudah cukup sesuai.
- Asep : Indikator untuk menilai keberhasilan itu bagaimana pak?
- Pak Sunarto : Indikatornya menilai keberhasilan tentunya dengan melihat berhasil tidaknya program pemasaran yang dilakukan.
- Asep : Selama ini bagaimana pak, apa sudah berhasil?
- Pak Sunarto : Sudah cukup berhasil, karena hampir setiap pasar tingkat huniannya sudah cukup besar, lebih dari 80 %.
- Asep : Masalah utamanya apa pak dalam menghadapi persaingan?
- Pak Sunarto : Tentunya kalau masalah utama dengan pesaing yaitu kondisi fisik bangunannya ya, karena kita tahu selama ini masalah yang dihadapi oleh PD Pasar Jaya salah satunya ada kondisi fisik bangunan yang sudah cukup tua. Oleh karena itu, secara bertahap melalui divisi teknik program renovasi ataupun perawatan sedang gencarnya dilakukan.
- Asep : Langkah-langkahnya apa pak?
- Pak Sunarto : Langkah-langkahnya tentunya dengan proses sosialisasi kepada pedagang dan tentu saja perbaikan kondisi fisik bangunan.

- Asep : Oh ya, pak bagaimana PD Pasar Jaya melihat pertumbuhan pasar modern yang sangat pesat?
- Pak Sunarto : Ya, ini merupakan suatu tantangan bagi kita agar kita ini bisa bersaing dan untuk bersaing itu kita harus melakukan suatu perubahan. Perubahan yang telah diupayakan dari PD Pasar Jaya saat ini yaitu dengan pembangunan pasar baru atau pun program perawatan, karena kita tahu bahwa pasar yang dikelola PD Pasar Jaya umumnya itu kotor, jorok, dan lain sebagainya.
- Asep : Apa ada usaha dari PD Pasar Jaya untuk melibatkan pihak lain sebagai mitra bisnisnya dan bila ada itu bagaimana caranya?
- Pak Sunarto : Dari usaha yang kita lakukan selama ini ada beberapa yang melibatkan kerjasama dengan pihak lain. Maksud dari kerjasama dengan pihak lain ini yaitu untuk mengurangi pembiayaan, karena selama ini faktor dana merupakan faktor internal yang menghambat. Oleh karena itu, solusinya adalah dengan melakukan kerjasama dengan pihak ketiga, terutama dalam hal pembiayaan. Bentuknya bisa dengan pembagian usaha ataupun memberikan kebebasan kepada pihak ketiga untuk memasarkan sebagian dari bangunan pasar yang baru.
- Asep : Untuk proses perijinan di PD Pasar Jaya apa membutuhkan waktu yang lama pak?
- Pak Sunarto : Tidak, waktunya lumayan cepat tidak sampai 1 minggu pedagang baru bisa memulai membuka usaha barunya di PD Pasar Jaya.
- Asep : Lalu pak yang terakhir pola yang diterapkan terhadap pedagang itu polanya seperti apa? Apa sewa atau beli?
- Pak Sunarto : Polanya itu istilah menggunakan hak pakai sampai umur bangunan tersebut berakhir, karena tanahnya kan milik pemerintah. Jadi yang dijual hanya hak pakainya saja. Misalnya usia gedung tersebut 20 tahun, maka hak pakai pedagang tersebut sampai usia gedung tersebut.
- Asep : Baik pak, terima kasih atas informasinya.



## **LAMPIRAN 8.**

### **Transkrip Wawancara**

**Narasumber : Safrina**

**Kedudukan : Pedagang Pasar Mampang, Jakarta Selatan**

**Hari/Waktu : Selasa, 16 Desember 2008, pukul 16.00 WIB**

Asep : Kita mulai aja ya mba...yang pertama. Mba rina udah berapa berdagang di pasar mampang ?

Mba Safrina : Kalau dari orang tua, kira-kira sejak tahun 1980an mulainya.

Asep : Trus kalo mba rina sendiri melanjutkan sejak tahun berapa ?

Mba Safrina : Dari tahun 1995.

Asep : Tahun 1995 itu yang masih di bawah itu ya pasarnya..?

Mba Safrina : Iya, tapi itu udah di penampungan yang sekarang hotel maharaja. Jadi pindah ke tempat baru awal tahun 1997 dan dibatasi hingga tahun 2017.

Asep : Jadi 20 tahun-an ya mba rina? Itu hak pakai atau sewa?

Mba Safrina : Kita cuma pakai dan ada sertifikat aja..

Asep : Selama ini ada kelemahan dari pasar yang dikelola PD Pasar Jaya?

Mba Safrina : Tata bangunannya kurang, kurang strategis ya.. Maksudnya bentuk bangunannya itu. Pasar sampai kosong di atas itu, orang pada males naik ke atas dulu kan. Udah gitu, sirkulasi udaranya payah.. Contoh yang bagus itu kaya di tebet sama di santa. Itu kan kelihatan kalo itu pasar kelihatan bentuknya. Kalo di mampang kan ngga kelihatan itu pasar, malah dikira kantor. Pelayanannya juga kurang bagus contohnya mengenai kenaikan iuran rutin bulanan tanpa pemberitahuan, walaupun kita disini ada wadah kopas (koperasi pasar).

Asep : Oh ya, ada pembinaan pedagang ngga?

Mba Safrina : Pembinaannya kayaknya ngga ada deh..

Asep : Selama mba berdagang?

Mba Safrina : Selama ini sih saya ngga ada, cuma adanya di kopas. Di kopas itu sempat ada, semua perwakilan pedagang gitu ada kaya seminar

gitu ... ada yang ke puncak acaranya. Tapi bukan dari PD, tapi itu dari kopas

Asep : Oh ya, selama ini kebijakan PD Pasar Jaya tentang pengelolaan pasar itu bagaimana mba ? apa setiap kebijakan yang ada sudah disosialisasikan secara intensif atau bagaimana gitu?

Mba Safrina : Paling kebijakan mengenai iuran IPP itu dan masalah kepemilikan sertifikat, intinya yang berhubungan dengan duit baru ada sosialisasinya.

Asep : Oh, tapi kalo segala pengurusan administrasinya di pasar mampang saja? Tidak perlu sampai ke kantor pusatnya yang ada di pramuka?

Mba Safrina : Ya di mampang aja, tidak perlu ke sampai ke kantor pusat. Paling pernah sampai ke pasar minggu untuk mengurus sertifikat, mungkin itu karena faktor kewilayahan mampang yang masuk area pasar minggu.

Asep : Oh ya, kalau secara keseluruhan menurut mba rina kondisi pasar mampang itu bagaimana ?

Mba Safrina : Kalo dilihat dari bangunannya pasarnya panas, gerah, sirkulasi udaranya kurang bagus. Tapi kadang juga ada premanisme

Asep : Premanisme? Kalo gitu faktor keamanannya bagaimana ?

Mba Safrina : Aman, itu cuma premanisme kopaja yang suka tidur malam di pasar.

Asep : Tapi itu ada pungutan liar ngga, selain yang resmi dari pungutan PD Pasar Jaya.?

Mba Safrina : Tidak ada, secara umum aman kok. Tapi dulu pernah ada kemalingan di toko perhiasaan.

Asep : Itu kapan mba?

Mba Safrina : Kira-kira 2-3 tahun yang lalu, tapi itu juga karena ada orang dalam, jadi ada yang mau menjatuhkan.

Asep : Tapi kalo sekarang sudah aman belum?

Mba Safrina : Sudah, sudah aman.

- Asep : Lalu dengan bangunan yang tidak digunakan di lantai 3 itu bagaimana?
- Mba Safrina : Dulu pernah ada yang nyewa di lantai 2 untuk kegiatan seminar, tapi cuma itu aja.
- Asep : Itu lantai 2 atau 3 sih mba? Trus kira-kira kenapa tempat itu jadi dilaku untuk disewakan?
- Mba Safrina : Itu lantai 2, pernah dulu tempat tukang dagang sayuran tapi akhirnya dipindahin ke basement. Masalahnya itu mungkin karena tangganya yang menanjak. Coba saja ada eskalator gitu atau jalan dari depan langsung ke lantai 2.
- Asep : Jadi masalahnya karena rasa malas aja mungkin ya mba.
- Mba Safrina : Iya, pembeli ngga mau capek-capek naik ke atas cuma buat beli sayur doang.
- Asep : Oh ya, itu pernah ada pengawasan ngga mba atau kontrol dari PD Pasar Jaya sering ngga dilakukan?
- Mba Safrina : Kurang sih kayanya, kemarin aja lampu di jalan etalase depan kios kita lama gantinya. Kita sih pengennya PD Pasar Jaya yang ganti ya, tapi kalo lama-lama ngga dikerjain ya akhirnya kita-kita juga yang gantiin. Seharusnya itu sih PD Pasar Jaya.
- Asep : Itu di luar atau dalam kios mba?
- Mba Safrina : Kalo itu yang diluar, kalau yang di dalam kita sendiri yang merawatnya.. tapi secara keseluruhannya pengawasannya kurang. Kaya dulu awal-awal ada penertiban kalo berdagang, barang dagangannya jangan menghalangi jalan etalase, tapi setelah itu tetap aja pedagangnya bandel dan taruh barang dagangannya di jalan etalase lagi dan itu tidak ada kontrol lagi.
- Asep : Kalo perawatannya itu bagaimana mba ?
- Mba Safrina : Paling renovasinya dicat aja, trus tangga naiknya dikasih pembatas.
- Asep : Oh ya, program-program selain masalah iuran pernah ada ngga untuk disosialisasikan, misalnya untuk tahun depan bagaimana?

- Mba Safrina : Ngga pernah, jalan ya jalan aja, trus juga dagang, ya dagang aja..  
Kaya dulu pernah ada omongan untuk menarik pembeli ada rencana kalo untuk lantai 2 itu akan digunakan untuk counter hp supaya menarik minat pembeli, tapi cuma omongan doang dan hilang gitu aja rencananya sampai sekarang lantai 2 itu masih kosong aja.
- Asep : Padahal tempatnya strategis ya..
- Mba Safrina : Itu itu dulu, waktu sebelum pom bensin depan smp 43 itu kan perumahan padat, trus juga dari arah kuningan banyak perumahan tapi sekarang semuanya itu udah jadi tempat usaha bisnis.
- Asep : Oh.. Oh ya, kopas itu terbentuknya bagaimana?
- Mba Safrina : Itu perwakilan pedagang dan setiap tahunnya ada pemilihan ketua. Dengan adanya itu berguna juga sebagai wadah para pedagang.
- Asep : Lalu pada waktu mba rina pindah ke tempat baru yang sekarang ini, pemilihan tempat untuk mba berdagang itu bagaimana?
- Mba Safrina : Dulu itu dikocok dan juga ada kriteria kios-kiosnya, misalnya tempat kelontong, rempah-rempah, pakaian, perhiasan dan harga-harganya beda-beda, dan yang paling murah itu rempah-rempah.
- Asep : Kalo yang paling mahal itu bagian mana mba?
- Mba Safrina : Yang mahal ini bagian huk, tengah-tengah kaya toko perhiasan dan toko kosmetik yang ada di depan warung.
- Asep : Berarti itu tergantung lokasi ya...
- Mba Safrina : Iya, itu tergantung lokasinya, harga per meternya juga berbeda.
- Asep : Oh gitu ya mba, ok deh, kayanya cukup.. Terima kasih ya mba.

## **LAMPIRAN 9.**

### **Transkrip Wawancara**

**Narasumber : Dr. Nunuk Adiarni, MM**

**Kedudukan : Pakar Perencanaan Strategis**

**Hari/Waktu : Selasa, 16 Desember 2008, pukul 12.30 WIB**

- Asep : Ibu, kita mulai aja ya bu.. Yang pertama itu pembuatan perencanaan strategis itu yang bagus yang bagaimana bu ?
- Ibu Nunuk : Konsep perencanaan strategis yang bagus itu sebenarnya pertama menganalisis eksternal. Ini perusahaan atau pemerintah nie?
- Asep : Perusahaan daerah ibu.
- Ibu Nunuk : Oh, perusahaan daerah, kalo perusahaan daerah dia milik pemerintah daerah tidak akan terlepas dari seluruh ketentuan yang berlaku. Berarti dia akan melihat RPJP dulu, rencana pemerintah jangka panjang, rencana pemerintah jangka menengah, kemudian ketentuan-ketentuan yang masuk di dalam perencanaan daerahnya. Dari situ dia bisa turunkan, dalam pembuatan perencanaan strategis itu sudah ada ketentuan perundang-undangan yang berlaku, baca penyusunan rencana jangka panjang, disitu ada ketentuannya sehingga semua komponen pemerintah kalo mau membuat rencana strategis itu mengacu ke situ. Seperti bappenas kalo mau menyusun itu mengacu ke situ.
- Asep : Itu untuk departemen atau perusahaan daerah ibu?
- Ibu Nunuk : Kan kalo badan usaha milik daerah itu lebih kesitu. Tapi kalo badan usaha milik daerah dia juga samalah seperti perusahaan biasa, tentu agak bedanya dia tidak seperti dinas-dinas yang di daerah, tapi tetap dia melihat situasi yang ada di daerahnya. Jadi yang pertama analisis di eksternal. Analisis eksternal itu bisa yang terjadi tergantung dia jenis produknya apa ya...
- Asep : Kalo PD Pasar Jaya itu mengelola perpasaran ibu, yang sainganya itu seperti pasar modern, ritel, dll..
- Ibu Nunuk : Oh kalo itu lebih sederhana ya.. Saya pikir itu dinas, dinas itu RPJP kalau BUMD biasa, analisis eksternal biasa, lebih

sederhana, lebih tidak terlalu rumit. Jadi konsep perencanaan strategis adalah perusahaan itu ke depan mau kemana? Dia akan to be-nya apa, visinya apa? Visi selamat, sanggupnya dia menggambarkan visi berapa lama? Ada kan orang membuat visi sampai 25 tahun, kaya departemen kan membuat visi 25 tahun. Perusahaan daerah ini mampu membuat visi berapa?

Asep : Yang saya dapat dari PD Pasar Jaya itu rencana jangka panjangnya 5 tahun itu 2006-2010.

Ibu Nunuk : Berarti dari visi tersebut diturunkan, baru dianalisis eksternal. Analisis eksternal itu biasa analisis makronya berapa, akan ada situasi seperti apa, ekonomi, politik, finansial, kaya gitulah. Internalnya mau jadi apa, masuklah konsep. Jadi bangun gedonya relatif, kalo perusahaan ngga terlalu jelimet ya. Dia visinya apa, eksternalnya kemudian internalnya, baru turun strategik outcomenya apa dan dilihat dari SWOT-nya baru muncul program-program, baru aktivitas, indikator kan, indikator dari program apa, dari kebijakan apa.

Asep : Oh gitu bu, lalu kalo operasionalisasinya itu yang bagus seperti apa ibu ?

Ibu Nunuk : Operasional apa ?

Asep : Operasional dari proses pembuatan renstra itu ibu

Ibu Nunuk : Operasionalisasi pembuatan renstra itu sesungguhnya melibatkan seluruh komponen yang ada di badan usaha milik daerah itu. Mulai dari secara vertikal, terjabarkan oleh manajemen mau ke arah mana 5 tahun ke depan kalo mampu ya 15 tahun ke depan. Kemudian ada kebijakan strategis dari pimpinan puncak dengan melihat lingkungan strategisnya. Jadi kan ada lingkungan strategis yang tadi dibahas, itu kan ada analisis eksternal seperti apa? Jadi akan ada perubahan ekonomi kaya apa? Perubahan dari sisi konsumen kaya apa? Perubahan sisi finansial kaya apa? Yang terkait dengan bisnis induk dia. Dari situ kan terjabarkan lingkungan strategisnya sehingga akan terjabarkan dari sisi

strategis. Akan terjabarkan mau mencapai apa, dari vertikal yang top tadi kemudian diturunkan masuk kan, dia punya beberapa departemen.

- Asep : Kalo PD Pasar Jaya itu divisi bu...
- Ibu Nunuk : Iya, berapa divisi, divisi itu kemudian menjabarkan. Bisa saja *bottom-up*, *bottom-up-nya* adalah pihak manajemen meminta tolong masukan ke atas. Jadi sama-sama semua itu rapat, rapat mengenai renstra. Kalo departemen pemerintah itu kan berarti semua eselon satu, kalo yang disini kan semua divisi duduk bersama untuk menjabarkan renstra. Kan ada yang operasional, ada finance, umum, dll.
- Asep : Oh ya, saya sudah buat operasionalisasi konsepnya seperti ini ibu, apa sudah betul?
- Ibu Nunuk : Ya, kaya gini, aspeknya visi dan misi jelas. Renstra tuh gini paling visi dan misi, analisis eksternal, analisis internal, strategik *outcome*. Di bawah analisis ada lingkungan strategis dulu, sebetulnya lingkungan strategis itu inilah ya. Ini kalo dibuat lagi ada perubahan apa 5 sampai 10 tahun ke depan. Kemudian goal atau tujuan jangka panjang, tujuan jangka panjang suka disebut *strategic out come*. Baru kebijakan strategisnya atau yang menjadi kisi-kisi, baru strategi. Tapi sebetulnya dari tujuan jangka panjang ini setelah strategi sebetulnya ada program, programnya kan program renstra.
- Asep : Program kerja itu sasaran tahunan ibu ?
- Ibu Nunuk : Ngga, kalo sasaran tahunan itu kan turunan, renstra kan 5 tahun ngomongnya. Jadi program selama 5 tahun itu apa? Gelondongan gede, program lima tahun ya, karena renstra umurnya 5 tahun ya.. rata-rata ya. Baru diturunkan menjadi program gede itu tahun pertama apa, dua apa, tiga apa. Gitu. Paling bagus kamu tuh, istilahnya kalo departemen itu berkonah, bulat, kotak, panah. Jadi pake visio dibuat bulat kotak panah, visi bulat, tujuan 2010, panah. Jadi selama 5 tahun visi 2010, misi untuk mencapai 2010.

Kemudian ada analisis lingkungan strategis apa selama 5 tahun ke depan. Caranya kamu brosing, ekonominya seperti apa, lingkungan internal seperti apa. Lingkungan internal itu adalah perkembangan yang diperkirakan 5 tahun ke depan baru dapat *strategic out come*, hasil strategisnya mungkin tujuan jangka panjang di 2010 tadi *strategic out come-nya* apa? Tercapai apa, tercapai apa, tercapai apa. Tapi sesungguhnya tercapai, tujuan jangka panjang jangan terlalu kualitatif, sangat ngambang-ngambang jangan. Tujuan jangka panjang untuk menjabarkan visi ya.. Tapi visi itu sebetulnya kalo mampu di atas 5 tahun. 10 gitu, tapi kalo ngga mampu ya udah. Visinya ya 5 tahun, kalo sudah baru program, program gede-gedanya. Dari program ini, kemudian kebijakan.

Asep : Kalo kebijakan operasional beda bu?

Ibu Nunuk : Lain lagi, kebijakan ini udah kan... Kan kamu kan di bawah sasaran tahunan. Jadi operasional itu difisional, kalo ini kebijakan korporat, corporat policy. Misalnya kebijakan korporasinya satu quality awarness, yang kedua financial reconstruction misalnya. Jadi batasan finansial tapi kualitasnya meningkat. Ngga usah gede-gede, ini kan kebijakan strategi. Kemudian strateginya, baru dari sini, breakdown. Jadi kalo ini renstranya 5 tahun, tahun satu, dua, tiga, empat, lima. Trus akhirnya menjadilah tercapainya di tahun 2010 gitu ya, maka disini program lima tahun itu apa sih? Kan ngga banyak-banyak. Baru dari sini sudah muncul per tahunan, sasaran. Sasaran itu spesifik, ini lebih kuat ke kuantitatif. Lebih kuantitatif, karena kalo tujuan ini relatif kualitatif ini sudah kuantitatif. Kalo sudah baru indikatornya apa. Sori di bawah ini ada indikator, indikatornya apa, baru kebijakan operasional. Dari sini kebijakan operasionalnya per divisi apa gitu...

Asep : Oh gitu ibu, berarti visi dan misi yang baik itu seperti apa ?



- Ibu Nunuk : Kalo visi itu to be, menjadi, what do you want to be, nanti mau jadi apa gitu kan. Kalo misi itu bagaimana,
- Asep : Kalo menurut ibu visi dan misi PD Pasar Jaya ini sudah sesuai belum ibu?
- Ibu Nunuk : Menjadi sarana unggulan, kata kuncinya unggul ya? Unggul ini yang nantinya diterjemahkan definisinya unggul apa dalam menggerakkan perekonomian daerah apa? Harus terbaca dibawahnya gitu. Nah yang disebut sasaran 2010 apakah ini, mana karena disini tulisannya tujuan. Berarti ini waktu dibuat di 2006, ini seharusnya mundur. Jadi kan sebetulnya implementasi renstra, implementasi yang bagaimana? Mau evaluasi implementasi atau bagaimana? Jadi sebenarnya evaluasi implementasi dari perencanaan strategis, karena kalo untuk perencanaan strategiknya takut abu-abu dengan bagaimana membuat perencanaan strategis yang baik. Tadi soalnya kamu nanyanya perencanaan strategis sehingga saya asumsikan 2010-2014. Padahal ini kan mundur, 2006-2010. Berarti yang dievaluasi adalah pada saat 2006 membuat visinya sudah benar atau belum. Begitu menjadi to be, berarti unsurnya adalah sudah ada to be-nya. To be-nya berarti sudah ada apa yang mau dicapai gitu. Ini dua yang utama. Sedangkan misi adalah bagaimana dia menuju kesini untuk menyediakan, berarti indikatornya modern yang bersih aman. Nah sekarang mau dievaluasi sasaran tahun 2010 menurut teori itu strategic out come-kah? Trus kalo itu strategic out come, maka kita lihat gede-gedeannya gitu. Berarti misalnya strategic out come-nya... sasarannya bukan melakukan, memperoleh atau mendapatkan, mencapai optimalisasi. Sasaran kan sesuatu yang akan dicapai, karena dia kan activity kalo disini. Tetapi yang mau tercapai di 2010 adalah optimalisasinya bukan aktivitaskan.. ini apa penguatan struktur permodalan. Ini implementasi kamu mencoba untuk mengulas. Mengulas berarti sasaran 2010 menurut analisa saya merupakan strategic out

come, di mana di ujung tahun 2010 itu tercapai optimalisasi pendapatan dan efisiensi biaya, perkuatan struktur permodalan, terwujudnya PD Pasar Jaya yang berkinerja sehat, berdaya saing tinggi, gitu kan, kalo menjadi ini sudah to be. Ini kan dari analisa kamu, ini strategic out come tahun kelimanya di 2010.

- Asep : Lalu bu, analisis yang baik itu seperti apa bu?
- Ibu Nunuk : Analisis eksternal yang baik itu sebetulnya kan terdiri dari lingkungan jauh dan lingkungan dekat. Kalo lingkungan jauh itu kan ekopolteksosbud, itukan lingkungan jauh. Jadi menganalisisnya ekonomi, ekonomi yang berkaitan dengan perpasaran bagaimana? Situasi ekonomi bagaimana, nanti baru dianalisa. Nah lingkungan dekat, dibagi disini itu lingkungan industrinya. Nah lingkungan industri, pasar itu lingkungan industrinya apa? Kan pertemuan atau interaksi. BUMD yang berkaitan dengan pasar jaya itukan akan berbenturan dengan tersedianya kemungkinan pertemuan antara pemasok dan pembeli dalam bentuk pasar modern. Itu kan mencari data pertumbuhan pasar-pasar modern seperti apa, kemudian gaya hidup bagaimana, itu kan lingkungan dekat.
- Asep : Kalo faktor-faktor pertumbuhan pasar modern yang semakin marak itu sebagai ?
- Ibu Nunuk : Itu lingkungan dekat, industri dia kan pasar. Tapi pasar itu kan ada yang namanya pasar tradisional ada pasar modern itu dianalisis.
- Asep : Itu pertumbuhan pasar modern itu sebagai tantangan ibu ?
- Ibu Nunuk : Iya.. Nanti masuk, jadi yang namanya analisis eksternal itu kalo di dalam teori ada lingkungan jauh, sebutnya disebutnya lingkaran jauh.
- Asep : Lingkungan jauh itu...
- Ibu Nunuk : Ini yang ekopolteksosbud gitu. Ada yang terkait dengan lingkungan industrinya. Industri kaya apa? Industri jasa apa? Industri jasa pasar, kalo gitu industri jasa pasar kita lihat yang

disebut industri jasa pasar siapa anggota industri. Ada pasar modern, ada pasar tradisional, ada pasar virtual, belanja virtual gitu, ada pasar apa lagi. Jadi kalo misalnya analisis jauh misal kata ada perkembangan teknologi IT yang memungkinkan konsumen dapat memenuhi kebutuhan tanpa terjadi pertemuan antara penjual dan pembeli melalui apa nanti, ini perkembangannya bagaimana? Kemudian dengan berkembangnya tingkat pendidikan masyarakat dan tingginya social life, gimana kaum muda bekerja lebih tinggi memungkinkan misal kata mereka mendorong mereka membutuhkan pelayanan yang cepat, praktis misal kata ini kan disini.

Asep : Jadi dari lingkungan jauh dan dekat itu mengkategorikan sebagai tantangan dan peluang itu seperti apa bu?

Ibu Nunuk : Baru dari sini kan munculnya challenge, ini kan kalo eksternal untuk challenge, tantangannya apa? Tantangannya adalah perubahan teknologi, teknologi yang berkaitan tentang pasar. Teknologi, dengan kemajuan teknologi ke depan sudah dapat membuat estimasi dari sisi distribusi, rantai change, supply change. Jadi dari sini kan si pasar sudah bisa membuat perkiraan kan, saya masuknya dalam rantai berapa, sebarannya, dalam produk apa saja. Itu kan masuk dalam kemajuan teknologi yang nantinya di masuk dalam data base kan, termasuk kemajuan dari teknologi pasar konsumennya. Mungkin ada perubahan konsumennya adalah berkembangnya tidak hanya pasar retail tetapi pasar-pasar yang digrosir yakni para pembeli yang akan melakukan penjualan lagi, boleh jadi demikian. Sedangkan disini lingkungan yang lebih dekat, dimana dia berada dalam satu industri. Satu industri adalah perusahaan-perusahaan yang bergerak dalam produk dan service yang sama. Misalnya apa kalo jasa pasar berarti ada penyedia pasar modern. Apa sih yang disebut modern itu kan ada konsepnya, kemudian ada tradisional,

kemudian ada yang virtual, pembagian pasar apalagi selain itu..ada mungkin pasar komoditi, seperti di Thailand gitu. Nah dari sini berarti keberadaan ini akan memunculkan apa? Kan akan memunculkan satu dari sisi kotler dan porter kan tingkat persaingan, keunggulan bersaing, ya kan.. karena BUMD ini, pasar jaya ini berarti akan bersaing dengan pasar untuk memperebutkan pasar retail. Jualannya itu-itu juga, gitu kan. Jadi ini kan tingkat persaingan. Caranya gimana ? caranya mengevaluasi pertumbuhan pasar selama 5 tahun. Ya pertumbuhan pasar selama 5 tahun itu kurang lebih akan terjadi sebaran kaya apa? Misalnya mudahnya perijinan, berarti retail-retail internasional itu kan akan masuk, misal kata ada carrefour, giant, macam-macam. Ini masuk disini. Kalo yang kamu tuh masuknya pecahannya disini gitu.

Asep : Kalo peluangnya itu masuk dimana ibu ?

Ibu Nunuk : Peluang ini dalam tantangan karena dalam tantangan itu sekaligus peluang. Misalnya gini akan terjadi penurunan PDB pada 5 tahun ke depan oleh karena, ini tahun 2010 sih.. ini aja bisa dianalisa, misalnya satu tahun ke depan akan diprediksi menurut para analis bahwa terjadi penurunan pertumbuhan produk domestik bruto, terjadi penurunan growth misal kata, sehingga akan berakibat pada daya beli. Jadi volume dari pembelian konsumen berkecenderungan relatif menurun. Berarti kalo pembelian menurun mereka akan melakukan produk substitusi. Kan dianalisa, sehingga dimungkinkan memunculkan peluang apa ? peluang itu berarti pasar-pasar retail yang berbasis modern barangkali itu berarti kecenderungan konsumen akan mencari alternatif. Alternatifnya itu adalah produk-produk yang mempunyai tingkat harga yang lebih murah. Barangkali ada migrasi dari yang biasa pasar modern pergi ke pasar tradisional. Itu kan menghasilkan peluang. Peluang dari mana analisis

eksternal. Eksternal itu selalu threat, ancaman, orang suka sebut challenge.

Asep : Kalo aspek internal ?

Ibu Nunuk : Kalo aspek internal itu seluruh sebetulnya yang kamu swot-kan adalah seluruh keberadaan di sini. Jadi dia mempunyai aset apa, jadi tangible aset dan intangible aset.

Asep : Kalo semacam budaya organisasi itu masuk mana bu?

Ibu Nunuk : Intangible aset, jadi yang dianalisis tangible dan intangible. Kalo tangible itu dia mempunyai fasilitas seperti apa, sekaranglah. Kemudian dua tahun kemudian di dalam program dia akan menambah infrastruktur atau fasilitas seperti apa? Sedangkan intangible aset itu yang lebih kualitatif, SDM. SDM itu dari segi kompetensi, dari culture, dari segi pendidikan. Jadi kekuatannya berapa? Totally kekuatan dia berapa? Bukan hanya dari jumlah orang tetapi kemampuan orang itu gimana untuk menjawab tantangan cocok ngga? Tantangan ke depan, misalnya tantangan konsumen menjadi lebih menuntut pelayanan tinggi dengan pendekatan transaksi modern tapi pendidikannya rata-rata SMP misalnya jadi ini adalah analisis internal munculnya adalah S+T+W. Kamu kalau menganalisa ini kalo di perusahaan buatnya pendulum gini kan? S, W, O, T. sehingga kan ada kuadran I, ini III kalo ngga salah. Nanti dibuat analisisnya, jadi dianalisisnya begini. Ini S, ini W, ini O, ini T. Apa sih yang disebut S, misalnya infrastruktur memang S-nya atau banyak W-nya.

Asep : Nah, ini kan kalo di internal S dan W? untuk mengatasi W-nya itu bagaimana ibu ?

Ibu Nunuk : Untuk mengatasi W ini ada ngga kemungkinan dia mencari celah ada ngga O-nya menunjang. O-nya menunjang misal kata infrastruktur lemah, tetapi dia ada peluang untuk memperoleh pinjaman atau dia mendapatkan macam-macam misalnya pinjaman lunak, masuk di dalam APBD. Apalah yang disebut O

untuk mengatasi W. Tapi kalo udah W ketemu T, udah W, T lagi, misal kata gini dua tahun ke depan bunga kredit tinggi kemudian bank menjadi sulit untuk mengucurkan dana maka udah W, dia T.

- Asep : Lalu dari sisi tujuan bagaimana ibu ?
- Ibu Nunuk : Tujuan jangka panjang itu tadi kan sasaran 2010. Sekarang begini kalo kamu evaluasi maka ini harus diberi defini yang disebut optimalisasi pendapatan itu apa, yang disebut penguatan struktur permodalan itu apa? Apakah dana sendiri lebih tinggi daripada dana pinjaman. Optimalisasi pendapatan dalam 5 tahun ke depan itu diujung 2010 itu mau growt berapa, up-nya berapa, dia positifnya berapa?
- Asep : Lanjut lagi kalo programnya ibu ?
- Ibu Nunuk : Programnya muncul ngga ? dia ada program besar ngga ?
- Asep : Ini bu program PD Pasar Jaya-nya..
- Ibu Nunuk : Dia munculnya program kerja, mana-mana?
- Asep : Nah, ini ada 4 munculnya...
- Ibu Nunuk : Berarti sebetulnya gini kan yang disebut program kerja itu program kerja bidang, apaan programnya? Apakah revitalisasi atau apakah berupa dari tidak ada menjadi ada gitu kan disebut pembangunan itu atau yang ada dibangun lagi. Maka yang evaluasi dalam program adalah perumusan kembali nantinya. Ngga tau skripsinya kamu itu evaluasi apa?
- Asep : Ya evaluasi 2 tahun ibu 2006-2007 itu seperti apa?
- Ibu Nunuk : Evaluasi berarti evaluasi ketercapaian dari program ini. Nah program ini, yang disebut program itu didesiminasi ke masing-masing devisi kan ? nah devisi itu berarti nanti sampai pada turunan sasaran tahunan, misalnya dalam program pembangunan sarana dan prasarana selama 5 tahun dia harus bisa tuntas apa? Lalu diturunkan di setiap tahun. Jadi sebetulnya yang disebut program gede ini tetapi pembahasannya sebetulnya ada pembahasan kelompok programnya, ini kan hanya cuma pembangunan, investasi, penyertaan. Pembangunan ini apa

bangun atau memperbaiki. Ini kemudian sudah masuk ke divisi fusional untuk break down per tahun.

- Asep : Berarti masuk ke devisi teknik ya bu?
- Ibu Nunuk : Iya, ini nanti baru disertai dengan indikator.
- Asep : Trus ibu?
- Ibu Nunuk : Kebijakan, kebijakan corporatnya apa ? ketemu ngga?
- Asep : Ngga ibu...
- Ibu Nunuk : Berarti dia tidak mempunyai kebijakan korporasi..
- Asep : Yang saya dapat hanya peraturan-peraturan dari direksi
- Ibu Nunuk : Direksi apa? Bahwa kita apa misalnya percepatan pembangunan atau kita tidak bangun..
- Asep : Oh berarti yang utamanya kebijakan PD Pasar Jaya itu pembangunannya ibu...
- Ibu Nunuk : Berarti yang disebut kata pembangunan ini itu ada renovasi, ada yang bangun bener ngga dari 0, itu menjadi program, program revitalisasi, program renovasi, program apa namanya pembangunan infrastruktur.
- Asep : Program yang baik itu seperti apa ibu ?
- Ibu Nunuk : Program yang baik itu adalah yang program yang bisa menjabarkan dari tujuan yang dijabarkan, strategic out come. Jadi untuk menuju ke strategic out come itu melalui program apa?
- Asep : Trus fungsi kebijakan itu ibu ?
- Ibu Nunuk : Fungsi kebijakan itu adalah kisi-kisi agar program itu tidak kelewat jalur..
- Asep : Lanjut ibu ya.. tadi kan strategi
- Ibu Nunuk : Jadi program itu strateginya dimana? Misalnya pembangunan, strateginya apa kemitraan atau strateginya adalah bisa saja dengan permodalan sendiri.
- Asep : Strategi yang baik itu ibu seperti apa?
- Ibu Nunuk : Strategi yang baik, strategi itu apa sih? Kumpulan dari kan, apa yang bisa dilakukan untuk program itu bisa berjalan. Strategi

yang baik itu, strategi yang tidak ngada-ngada. Strategi yang memang menjawab dengan jitu program itu.

- Asep : Lanjut ibu, sasaran tahunan...
- Ibu Nunuk : Sasaran tahunan itu break down dari 5 tahun. Tadi strategic out come itu di ujung 2010 dia harus bisa mencapai apa? Untuk mencapai itu break down 2006 apa, 2007 apa, 2008 apa dan seterusnya. Mulai dari yang sifatnya tangible sampai yang intangible. Kan dia ngga cuma bangun-bangun doang, kan ada juga misalnya dari sisi penguatan sumber daya manusianya.
- Asep : Kalo kebijakan operasional ibu..
- Ibu Nunuk : Itu di setiap divisi, kan tadi program itu ada ownernya.. program itu ada yang mengerjakan, disana divisi apa. Jadi program itu dititipkan dimana gitu. Maka akan muncul pecahan, dari program gede kan akan muncul kegiatan. Kegiatan itu adalah kegiatan yang dipanggul di divisional kan? Misalnya programnya adalah renovasi pembangunan apalah, itu siapa yang bertanggung jawab. Misal kata ada dua, empatlah yang perencanaan iya, teknik iya, sdm iya. Sama programnya itu-itu juga, tapi sdm ngomong apa untuk renovasi misalnya dia pengadaan tenaga lepas atau kontrak, kemudian bagian perencanaan apa, bagian teknik apa.
- Asep : iya bu, lalu program 2006-2007 kan itu sudah berjalan, lalu ada beberapa yang tidak berjalan sesuai perencanaan jadi yang baru berjalan baru setengahnya.
- Ibu Nunuk : Itu kan dievaluasi mengapa tidak tercapai. Apa karena eksternal atau internal.
- Asep : Itu kalo ada program yang tidak dapat dijalankan mereka teruskan ke tahun berikutnya ibu, itu bagaimana?
- Ibu Nunuk : Berarti itu kan ditarik ke tahun 2008, artinya di ujung 2010 itu kan harus semua dibangun.
- Asep : Itu kalo dalam renstra apa semuanya harus dilaksanakan atau ada toleransi berapa gitu ibu?



- Ibu Nunuk : Harus dilaksanakan semua, kalo ya harus dianalisis. Dia membuat rencana kok, kalo tidak tercapai, gap-nya besar, maka pertanyaan? Kenapa ngga bisa. Oh, lalu nuding analisis eksternal. Analisis eksternal kan udah dianalisis. Di dalam renstra sebaik-baiknya renstra itu analisis eksternalnya yang dianalisis sampai mendekati dengan kebolehjadian yang hampir dekat dengan kenyataan. Tapi kalo ngga salah juga dia menetapkan. Renstra yang baik itu apabila plannernya itu mampu membaca perubahan eksternal.
- Asep : Itu ditoleransi ngga ibu, ada gap berapa persen gitu?
- Ibu Nunuk : Kalo departemen dia ngga tercapai, minus dia. Kaya departemen perindustrian kalo ngga tercapai dipampang di depan.
- Asep : Berarti harus tercapai ya bu.. walaupun nantinya hanya tercapai 90 %?
- Ibu Nunuk : Sebisa-bisanya karena itu renstra. Harus ada justifikasi yang kuat di dalam ketidaktercapaian itu apa sebabnya? Apakah karena adanya eksternal force yang tidak terelakkan atau karena internalnya aja.
- Asep : Oh jadi dalam renstra itu harus diupayakan ya..
- Ibu Nunuk : Upayakan, karena renstra itu kan bukan dokumen politik untuk indah-indahnya karena udah dokumen yang bisa dibagi-bagikan nanti kalo ada tinjauan komisaris nanti diserahkan. Karena bukan itu, renstra itu benar-benar suatu pemikiran strategi kenapa perusahaan akan dibawa dengan memperhatikan lingkungan eksternal dan internal. Karena dia sudah berpikir keras ke depannya ada apa berarti dia berusaha agar itu tercapai. Kalo tidak tercapai sedikit saja, kenapa tidak tercapai apalagi gede. Kalo gede berarti pernyataannya apa renstranya yang salah atau perubahan eksternal yang gila-gilaan. Penyimpangan sedikit saja dievaluasi. Seharusnya dalam setiap tahun untuk mencegah gap yang tinggi, setiap tahun itu harus dievaluasi.

- Asep : Oh, berarti dimungkinkan ngga bu kalo setiap tahun itu ada revisi?
- Ibu Nunuk : Revisi, penurunan target?
- Asep : Iya
- Ibu Nunuk : Berarti renstranya yang salah, ngga tajam kan. Biasanya orang kalo buat renstra kekuatan analisisnya yang kuat. Orang yang ahli analisis finansial atau analisis suku bunga. Itu orang finansial yang pikirannya strategis bukan finansial yang kutak-kutik gitu aja.
- Asep : Langkah-langkahnya ibu?
- Ibu Nunuk : Tadi sudah saya sebutkan kalo renstra itu tidak dibuat seseorang tapi tim yang mewakili dari setiap divisi.
- Asep : Implementasi itu bagaimana bu?
- Ibu Nunuk : Intinya renstra itu bukan dokumen politis yang hanya untuk pajangan. Renstra itu pegangan setiap divisi, maka setiap implementasi setiap divisi mengacu pada renstra karena renstra sendiri sudah dibreak down di dalam sasaran tahunan. Maka dia harus disiplin mengikuti rencana tahunan itu, itulah implementasinya yang setiap saat dia dievaluasi tahunan untuk lebih turun lagi semesteran. Itu implementasinya, jadi bukan renstra itu kemana apa yang dilakukan kemana. Itu di dalam implementasi
- Asep : Efektivitasnya itu sejauh mana ibu?
- Ibu Nunuk : Efektivitasnya sejauh mana itu bisa dilihat, misalnya dia tercapai tetapi menggelembungkan biaya, tercapai tetapi melanggar ham misal kata.
- Asep : Nah, kalo gitu gimana bu, apa diperbolehkan ?
- Ibu Nunuk : Jelas tidak dong, kan ada ketentuan perundang-undangan yang berlaku. Dia mencapai target tapi orang disuruh kerja lembur-lembur.
- Asep : Lalu pengawasan itu bagaimana bu?

- Ibu Nunuk : Pengawasan itu harus dengan ketat, internal audit untuk melihat sejauh mana program dilaksanakan dalam penggunaan sumber daya yang tersedia yang sudah direncanakan kalo sumber yang digunakan ternyata tidak sesuai dicari penyebabnya. Itu gunanya pengawasan, namanya mengawasi matanya harus tajam, penciuman, telinga dia harus tajam.
- Asep : Apa perlu pengawasan dari luar ibu?
- Ibu Nunuk : Ngga usah
- Asep : Lalu masalah yang sering timbul dalam renstra itu apa ibu?
- Ibu Nunuk : Permasalahannya itu tidak patuh, renstra cuma gaya-gaya-an tapi pergi kemanalah gitu. Yang kedua adalah tidak disiplin, yang ketiga banyak justifikasi, yang keempat banyak perubahan penyesuaian. Jadi ini ngga sohih, selagi banyak diubah-ubah apa gunanya rencana, bentar-bentar diubah berarti pemikir atau pembuat rencana tidak prestisi kan itu masalah yang ada.
- Asep : Lalu langkah-langkahnya ibu?
- Ibu Nunuk : Langkah-langkah dalam mengatasi masalah?
- Asep : Iya
- Ibu Nunuk : Kekuatan leadershipnya, dia harus menjamin bahwa anak buahnya, level di bawahnya memang didisiplin menjalankan renstra, dia harus bisa mengendalikan bahwa program yang dirancang dijalankan. Dia harus bisa menjamin terjadinya pengendalian, pengendalian SDM, pengendalian aset, keuangan gitu.
- Asep : Oh gitu, baik ibu terima kasih atas informasinya.
- Ibu Nunuk : Ok.

## DAFTAR RIWAYAT HIDUP

Nama : Asep Rusmana  
Tempat dan Tanggal Lahir : Jakarta, 1 Mei 1985  
Alamat : Jl. Bangka II C No. 4  
RT. 019 RW. 03, Pela Mampang  
Jakarta Selatan 12720  
Nomor Telepon, surat elektronik : 081310847462, asep.rusmana@yahoo.co.id  
Nama Orang Tua  
Ayah : Lili Hadi Wijaya  
Ibu : Fatimah

Riwayat Pendidikan Formal

SD : SD Negeri 09 Pela Mampang, Jakarta Selatan 1991-1997  
SLTP : SLTP Negeri 141 Jakarta Selatan, 1997-2000  
SMK : SMK Negeri 47 Jakarta Selatan, 2000-2003