

BAB 3

GAMBARAN UMUM OBJEK PENELITIAN

3.1 Sejarah Singkat PD Pasar Jaya

Perusahaan Daerah Pasar Jaya pada awalnya merupakan Perusahaan Pasar hasil reorganisasi di lingkungan Jawatan Perekonomian Rakyat DKI Jakarta yang ditetapkan melalui Keputusan Gubernur DKI Jakarta No Ib 3/2/15/66 tanggal 24 Desember 1966 dan disahkan melalui Keputusan Mendagri No. Ekbang 8/8/13305 tanggal 23 Desember 1967.

Perusahaan Daerah Pasar Jaya Daerah Khusus Ibukota Jakarta disingkat PD Pasar Jaya merupakan suatu perusahaan yang bergerak di bidang pelayanan umum perpasaran, pengurusan serta pengelolaan pasar-pasar di lingkungan Pemerintah DKI Jakarta. Perusahaan ini didirikan atas prinsip ekonomi perusahaan dengan tidak mengabaikan misi dan fungsi pembinaan. Dengan demikian pendiriannya diharapkan dapat memberikan manfaat yang besar bagi masyarakat dan sekaligus sumber pendapatan.

Untuk mengelola pasar dan fasilitas perpasaran atau tempat usaha bisnis eceran masyarakat bawah dan menengah, yang telah didaulat masyarakat belakangan ini namanya menjadi Pasar Tradisional, Pemerintah DKI Jakarta pada tahun 1966 telah mendirikan Perusahaan Daerah Pasar Jaya (PD. Pasar Jaya) dengan Surat Keputusan Pendirian No.Ib.3/2/15/66 tanggal 24 Desember 1966. Maksud pendirian PD Pasar Jaya adalah dalam rangka peningkatan efisiensi umum di lingkungan jawatan perekonomian rakyat DKI Jakarta sehingga merupakan unit usaha yang mandiri dan dapat memberikan manfaat yang sebesar-besarnya bagi masyarakat, juga merupakan sumber penghasilan riil bagi daerah.

Seiring dengan perkembangan Kota Jakarta menjadi kota metropolitan dan persaingan usaha yang makin kompetitif, status dan kedudukan hukum PD. Pasar Jaya ditingkatkan dengan peraturan Daerah Khusus Ibukota Jakarta Nomor 7 Tahun 1982 dan disyahkan dengan Keputusan Menteri Dalam Negeri Nomor 511.2331 – 181 tanggal 19 April 1983.

PD Pasar Jaya adalah suatu perusahaan daerah yang bergerak di bidang perpasaran, pengurusan serta pengusahaan pasar-pasar di lingkungan Pemerintah Provinsi DKI Jakarta, yang dilaksanakan berdasarkan prinsip ekonomi perusahaan, dengan tidak mengabaikan fungsi pembinaan dan pelayanan. Pendirian PD Pasar Jaya diharapkan dapat memberikan manfaat bagi masyarakat dan dapat dijadikan sebagai sumber pendapatan daerah DKI Jakarta.

Dalam upaya meningkatkan peranan PD Pasar Jaya sebagai perusahaan daerah yang lebih profesional serta mengantisipasi tuntutan perkembangan bisnis perpasaran di DKI Jakarta yang makin kompetitif dan untuk meningkatkan fungsi dan peranannya maka Perusahaan Daerah Pasar Jaya ditetapkan kembali dengan Peraturan Daerah Provinsi DKI Jakarta No. 12 Tahun 1999 tanggal 30 Desember 1999.

Dengan bergulirnya waktu, pasar terus berkembang. Pada mulanya pasar merupakan tempat bertemunya pedagang dan pembeli dan terjadinya transaksi langsung, namun dari waktu ke waktu dan tuntutan konsumen pasar yang terus berubah maka pasar tidak hanya sekedar menjadi tempat bertemunya pedagang dan konsumen serta terjadi transaksi barang riil di pasar, akan tetapi pasar merupakan *entiti business* yang lengkap dan kompleks dimana kenyamanan dan kepuasan pelanggan (*consumer satisfaction*) yang menjadi tujuan utama.

3.2 Profil PD Pasar Jaya

Perusahaan Daerah Pasar Jaya merupakan salah satu Badan Usaha Milik Pemerintah Daerah Provinsi DKI Jakarta yang bergerak di bidang perpasaran. Sesuai dengan tugas dan fungsinya PD Pasar Jaya mempunyai peranan strategis dalam menjadikan pasar sebagai infrastruktur ekonomi kota serta menyediakan sarana usaha yang layak dan nyaman bagi masyarakat Jakarta.

PD Pasar Jaya mengelola 151 Pasar yang tersebar di seluruh wilayah DKI Jakarta. Total nilai aset perusahaan lebih dari 3 triliun rupiah. Pasar-pasar yang dikelola banyak berlokasi di tempat yang strategis antara lain adalah Pasar Tanah Abang, Pasar Senen, Pasar Jatinegara, Pasar Burung, Pasar Pramuka, Pasar Induk

Kramatjati, Pasar Pagi, Pasar Blok M, Pasar Cipulir, Pasar Mayestik dan puluhan pasar milik PD. Pasar Jaya lainnya.

Omset bisnis yang diperdagangkan di seluruh pasar yang dikelola PD Pasar Jaya lebih dari 150 triliun rupiah/tahun dengan jumlah tempat Usaha 98.507 buah. Berdasarkan survei setiap hari pasar dikunjungi lebih dari 2 juta pengunjung atau kurang lebih 20 persen penduduk Jakarta. Hal ini merupakan salah satu kekuatan ekonomi bagi kota Jakarta.

Sumber daya manusia merupakan aset terpenting bagi perusahaan, maju mundurnya perusahaan sangat tergantung dengan kualitas SDM, *teamwork*, dan komitmen dalam berorganisasi serta strategi jitu perusahaan dalam menangkap peluang dan memenangkan setiap persaingan yang dihadapi.

Salah satu program utama dalam bidang organisasi adalah restrukturisasi dan pengurangan jumlah karyawan serta pendelegasian tugas dan tanggung jawab secara jelas dan proporsional. Sistem pengelolaan pasar yang semula berdasarkan pendekatan wilayah kotamadya (5 daerah) diubah menjadi berdasarkan area (20 area). Jumlah karyawan Perusahaan Daerah Pasar Jaya pada bulan Januari 2004 adalah sebanyak 2.241 orang yang tersebar di 151 Pasar. Jumlah tersebut jauh lebih kecil dibandingkan periode satu semester sebelumnya di bulan Juli 2003 yang mencapai 3.429 orang. Program restrukturisasi berjalan mulus dan dapat mengurangi beban operasional serta meningkatkan kesejahteraan karyawan yang diimbangi dengan meningkatnya produktifitas kerja.

3.2.1 Pemasaran dan Keuangan

Dari 151 pasar yang dikelola PD Pasar Jaya terbagi atas 20 Area yang masing-masing dipimpin oleh seorang manajer. Jumlah total tempat usahanya mencapai 98.507 buah dengan tingkat hunian sebesar 92.76 persen. Data selengkapnya disajikan pada tabel 3.1 di bawah ini. Selain tempat usaha yang ada di pasar-pasar sebagai sumber pemasukan lainnya adalah parkir, *space* iklan, dan pengelolaan MCK.

Tabel 3.1
Aktifitas Tempat Usaha PD Pasar Jaya

No	Nama Pasar	Jumlah Pasar	Jumlah T.U	Aktif		Dipasarkan	
				T.U	%	TU	%
1	Area 01 Tanah Abang	7	8.168	7.708	94,37	460	5,63
2	Area 02 Senen Blok III	12	8.293	7.883	95,06	410	4,94
3	Area 03 Pramuka	11	5.832	5.416	92,87	416	7,13
4	Area 04 Palmerah	6	3.679	3.151	85,65	528	14,35
5	Area 05 Rawabadak	8	3.751	3.306	88,14	445	11,86
6	Area 06 Koja	9	3.820	3.511	91,91	309	8,09
7	Area 07 Glodok	11	7.326	5.420	73,98	1906	26,02
8	Area 08 Cengkareng	8	3.808	3.666	96,27	142	3,73
9	Area 09 HWI	6	3.461	3.321	95,95	140	4,05
10	Area 10 Jembatan Merah	6	2.737	2.682	97,99	55	2,01
11	Area 11 Grogol	7	5.442	5.244	96,36	198	3,64
12	Area 12 Cipulir	7	4.984	4.789	96,09	195	3,91
13	Area 13 Mayestik	7	5.374	5.181	96,41	193	3,59
14	Area 14 Minggu	6	4.559	3.902	85,59	657	14,41
15	Area 15 Rumpit	6	4.395	4.095	93,17	300	6,83
16	Area 16 Kramatjati	5	4.311	4.286	99,42	25	0,58
17	Area 17 Sunan Giri	8	4.347	4.066	93,54	171	3,93
18	Area 18 Jatinegara	7	5.414	5.367	99,13	47	0,87
19	Area 19 Perumnas Klender	7	4.927	4.522	91,78	405	8,22
20	Area 20 Induk Kramatjati	1	3.879	3.864	99,61	15	0,39
	Jumlah	151	98.507	91.380	93,16	7017	6,71

Sumber : PD Pasar Jaya, 2006

Perkembangan laba perusahaan setelah pajak dari tahun ketahun terus mengalami peningkatan, hal ini disebabkan karena adanya perbaikan kinerja perusahaan yang signifikan. Pada tahun 2002 laba bersih setelah pajak mencapai Rp. 10.327.441.494,- dan pada tahun 2004 laba bersih perusahaan PD. Pasar Jaya akan jauh meningkat dari tahun-tahun sebelumnya dan diperkirakan mencapai Rp.

23.575.523.989,-. Perkembangan rugi laba perusahaan tahun 2001 s/d 2005 dapat dilihat pada tabel 3.2 di bawah ini.

Tabel 3.2
Perkembangan Laba/Rugi Perusahaan Tahun 2000 - 2005

Uraian	2001	2002	2003	2004	2005
Pendapatan Operasional	98.075.663.715	107.878.586.757	157.340.809.061	141.058.734.890	233.491.668.600,00
Biaya Operasional	99.625.817.675	114.459.249.133	143.543.719.245	135.998.909.150	158.401.762.000,00
Laba/Rugi Operasional	1.550.153.960	6.580.662.376	13.797.089.816	5.059.825.740	75.089.906.600,00
Pendapatan Lain-lain (Kerjasama Pihak III & Bunga)	31.972.877.490	53.689.798.445	20.886.247.553	52.829.585.700	16.810.524.300,00
Biaya Lain-lain (Penyusutan & Bunga)	20.106.742.407	34.939.609.920	14.279.233.697	25.748.952.538	32.830.520.362,06
Laba (Rugi) Sebelum Pajak	10.315.981.123	12.169.526.149	20.404.103.672	32.140.458.902	59.069.910.537,94
PPH Badan Pasal 25	2.841.191.975	1.842.084.655	6.090.468.788	9.642.137.670	17.717.223.161,38
Laba (Rugi) Setelah Pajak	7.474.789.148	10.327.441.494	14.313.634.884	22.498.321.231	41.352.687.376,56
Setoran PAD	3.737.394.574	5.163.720.747	7.156.817.442	11.249.160.615	20.676.343.688,20

Sumber : PD Pasar Jaya, 2006

3.2.2 Landasan Hukum, Operasional, Tugas Pokok dan Fungsi

1. Landasan Hukum

Peraturan Daerah Nomor 12 Tahun 1999 tanggal 30 Desember 1999 tentang Perusahaan Daerah Pasar Jaya Provinsi Daerah Khusus Ibukota Jakarta.

2. Landasan Operasional

Peraturan Daerah DKI Jakarta Nomor 6 Tahun 1992 tanggal 21 Juli 1992 tentang Pengurusan Pasar di DKI Jakarta (disyahkan oleh Menteri Dalam Negeri dengan Keputusan Nomor : 511.231 – 234 Tanggal 2 Maret 1993). SK Gubernur Provinsi DKI Jakarta No. 054 Tahun 2000 tanggal 5 Mei 2000 tentang Susunan Organisasi dan Tata Kerja PD. Pasar Jaya Provinsi DKI Jakarta.

3. Tugas Pokok

- Melaksanakan pelayanan umum dalam Bidang Perpasaran.
- Membina pedagang pasar.
- Ikut membantu menciptakan stabilitas harga dan kelancaran distribusi di Pasar.

4. Fungsi

- Merencanakan, membangun, dan memelihara bangunan pasar.
- Melakukan pengelolaan pasar beserta sarana kelengkapannya.
- Melakukan pembinaan pedagang pasar.
- Membantu menciptakan stabilitas harga dan kelancaran distribusi barang dan jasa pasar.

3.2.3 Struktur Organisasi PD Pasar Jaya

PD Pasar Jaya dipimpin oleh 4 orang Direktur yang terdiri atas Direktur Utama, Direktur Administrasi, Direktur Operasi dan Direktur Perencanaan & Hukum yang masing-masing bertanggung jawab kepada Gubernur Provinsi DKI Jakarta melalui Badan Pengawas PD Pasar Jaya. Dalam menjalankan tugasnya sehari-hari dibantu oleh Kepala Satuan Pengawasan Intern, 7 Manager Divisi dan 19 Manager Area serta 1 Unit Strategic Business Unit / Unit Usaha Perpakiran.

Struktur organisasi PD Pasar Jaya yang pertama kali ditetapkan pada tahun 1967, telah mengalami perubahan sesuai perubahan waktu dengan maksud agar pelayanan terhadap masyarakat dapat lebih ditingkatkan. Demikian juga dengan susunan Direksi PD Pasar Jaya telah 4 (empat) kali mengalami perubahan, yaitu periode :

- Periode 1967 - 1979
 - Drekstur Utama
 - Direktur Usaha
 - Direktur Keuangan
- Periode 1979 - 1983
 - Direktur Utama
 - Direktur Usaha
 - Direktur Tehnik dan Pembinaan Pedagang

- Direktur Keuangan
- Periode 1983 - 2000
 - Direktur Utama
 - Direktur Usaha
 - Direktur Teknik
 - Direktur Administrasi dan Keuangan
- Periode 2000 - Sekarang
 - Direktur Utama
 - Direktur Administrasi
 - Direktur Operasi
 - Direktur Perencanaan dan Hukum

Dalam susunan organisasi PD Pasar Jaya saat ini, terdiri dari :

1. Badan Pengawas
2. Direksi, yang terdiri dari :
 - a. Direktur Utama
 - b. Direktur Administrasi
 - c. Direktur Operasi
 - d. Direktur Perencanaan dan Hukum
3. Unsur Staf, yang terdiri dari :
 - a. Satuan Pengawasan Intern
 - b. Divisi Umum dan Humas
 - c. Divisi SDM
 - d. Divisi Keuangan
 - e. Divisi Usaha
 - f. Divisi Teknik
 - g. Divisi Perencanaan
 - h. Divisi Hukum dan Keamanan Ketertiban
4. Unsur Pelaksana, yang terdiri dari :
 - a. Unit Area
 - b. Unit Satuan Perparkiran

3.3 Kondisi Yang Diharapkan

3.3.1 Visi dan Misi

Adapun visi yang diusung adalah *“Menjadikan pasar tradisional dan modern sebagai sarana unggulan dalam penggerak perekonomian daerah Provinsi DKI Jakarta”*. Sedangkan untuk misi yang diusung oleh PD Pasar Jaya adalah *“Menyediakan pasar tradisional dan modern yang bersih, aman, nyaman dan berwawasan lingkungan serta memenuhi kebutuhan barang dan jasa yang lengkap, segar, murah dan bersaing.”*

Dalam praktiknya, filosofi atas visi dan misi perusahaan harus dijabarkan dengan melakukan kebijakan-kebijakan yang sifatnya kongkrit dan tepat guna serta diselaraskan dengan tujuan yang akan dicapai. Salah satunya dengan restrukturisasi aspek-aspek sumber daya manusia, produksi dan pemasaran, pembangunan dan perawatan serta aspek administrasi dan keuangan.

3.3.2 Program Kerja 2006-2010

1. Pembangunan, Investasi dan Penyertaan

Program kerja bidang pembanguana, investasi dan penyertaan adalah sebagai :

a. Pembangunan Pasar

Pada tahun 2006-2010 direncanakan melakukan pembangunan/ peremajaan pasar sebanyak 60 pasar, terdiri dari 40 pasar dibangun sendiri, 28 pasar dikerjasamakan dengan pihak ketiga, dan 2 pasar dibangun bersama dengan membentuk perusahaan patungan yaitu PT. Jaya City Development.

b. Renovasi Pasar

Rencana renovasi bangunan pasar selama 2006-2010 adalah sebanyak 11 pasar yaitu:

Tabel 3.3
Rencana Renovasi Pasar Tahun 2006-2010

No	Tahun	Jumlah Pasar	Nama Pasar	Sumber Pembiayaan
1	2006	2	Waru dan Jembatan Dua	PD Pasar Jaya
2	2007	3	Cempaka Putih, Gang Kancil dan Timbul Kartini	PD Pasar Jaya
3	2008	3	Nangka Bungur, Jembatan Merah dan Cidodol	PD Pasar Jaya
4	2009	2	Tomang Barat dan Teluk Gong	PD Pasar Jaya
5	2010	1	Blok A	PD Pasar Jaya

Sumber : PD Pasar Jaya, 2006

c. Perawatan Pasar

Perawatan di setiap pasar secara rutin dengan biaya sebesar 10 % dari pendapatan BPP (Biaya Pengelolaan Pasar).

d. Investasi

- 1) Melakukan penambahan penyertaan modal kepada PT. Jaya City Development berupa uang sebesar Rp 262,5 milyar dan aset berupa tanah Pasar Senen Blok III dan Blok VI.
- 2) Melakukan penambahan modal PT. Waserda Jaya sebesar Rp 5 milyar pada tahun 2006.
- 3) Membentuk PT (berupa anak perusahaan) yang bergerak di bidang angkutan dan *maintenance building*.
- 4) Pengembangan dan Penyempurnaan Sistem Informasi Manajemen.

e. Pengembangan Usaha

Pengembangan usaha PD Pasar Jaya dititikberatkan pada usaha retail melalui PT. Waserda Jaya. Untuk meningkatkan kinerja usaha PT. Waserda Jaya, program-program yang akan dilaksanakan adalah :

- 1) Penyempurnaan *Business Plan* PT. Waserda Jaya.
- 2) Penambahan modal kerja

2. Usaha dan Pemasaran

Program kerja bidang usaha dan pemasaran adalah :

- a. Mengoptimalkan penjualan tempat usaha hasil pembangunan/peremajaan.
- b. Meningkatkan tingkat hunian bagi tempat usaha yang belum terjual.
- c. Melakukan *relay out* tempat-tempat usaha yang kurang strategis.
- d. Mengevaluasi dan menetapkan harga jual tempat usaha yang belum terjual secara berkala.
- e. Melakukan promosi.
- f. Melakukan perubahan peruntukan jenis jualan.
- g. Penataan dan pengurangan jumlah PKL.

3. Bidang Organisasi dan SDM

Program kerja organisasi PD Pasar Jaya tahun 2006-2010 adalah sebagai berikut :

- a. Melakukan perubahan Perda 6 tahun 1992 dan Perda 12 tahun 1999 tentang PD Pasar Jaya mendapat persetujuan DPRD Provinsi DKI Jakarta.
- b. Jumlah Unit/Area secara berkala akan dilakukan evaluasi untuk menunjang efisiensi perusahaan dan kebutuhan organisasi.
- c. Beberapa pekerjaan inti perusahaan (kebersihan, keamanan, ME) akan dilakukan *outsourcing*.
- d. Sistem penagihan BPP secara bertahap dilakukan melalui perbankan, sehingga pegawai yang berkaitan dengan penagihan akan dilakukan penyesuaian.
- e. Penyempurnaan dan perbaikan sistem penggajian karyawan.
- f. Melakukan penyempurnaan sistem dan prosedur kerja.

Sedangkan program kerja SDM PD Pasar Jaya tahun 2006-2010 adalah sebagai berikut :

- a. Menetapkan standar jumlah pegawai berdasarkan tempat usaha.
- b. Meningkatkan kualitas sumber daya manusia melalui pendidikan dan pelatihan.

- c. Melakukan rekrutmen pegawai dengan basic akademis.
- d. Meningkatkan kesejahteraan pegawai.

4. Bidang Keuangan

- a. Optimalisasi pendapatan operasional dengan melakukan intensifikasi penerimaan BPP, pedagang kaki lima, parkir, MCK.
- b. Efisiensi biaya operasional perusahaan, biaya pemakaian listrik, angkutan sampah, *outsourcing* pekerjaan kebersihan dan keamanan.
- c. Penyempurnaan sistem penagihan dengan cara *cash management* dengan bekerja sama dengan lembaga perbankan.
- d. Menyusun dan melaksanakan *tax planning*.
- e. Penyusunan dan penyempurnaan sistem keuangan dan akuntansi.

3.3.3 Sasaran Tahun 2010

Dalam mencapai visi dan misinya, PD Pasar Jaya memiliki arah pengembangan perusahaan dan juga sasaran yang akan dicapai. Orientasinya tentu saja bermuara kepada tercapainya visi dan misi yang telah ditetapkan oleh perusahaan. Berdasarkan tujuan perusahaan yang diselaraskan dengan tugas pokok yang dimanatkan, maka arah dan pengembangan perusahaan PD Pasar Jaya ditetapkan sebagai berikut:

- a. Melakukan optimalisasi pendapatan dan efisiensi biaya.
- b. Memperkuat struktur permodalan dengan melakukan pembangunan pasar dan melakukan diversifikasi usaha.
- c. Mewujudkan PD Pasar Jaya sebagai perusahaan yang berkinerja sehat, berdaya saing tinggi, tumbuh kokoh dan berkelanjutan dalam kancah bisnis properti dan retail nasional.
- d. Menjadi salah satu penggerak perekonomian daerah dan peningkatan kontribusi Pendapatan Asli Daerah bagi Pemda Provinsi DKI Jakarta.

Harapan yang ingin dicapai dari pengembangan kebijakan perusahaan ingin mewujudkan sasaran perusahaan yang mencakup tiga hal utama, yaitu: membangun citra, meningkatkan laba dan mewujudkan kesejahteraan pegawai. Pembentukan citra yang dimaksud antara lain harus mencakup aspek-aspek terciptanya pasar yang nyaman sebagai tempat belanja (bersih, aman dan

nyaman), sarana dan prasarana pasar yang memadai, produk yang diperdagangkan segar dan sehat serta aman untuk dikonsumsi, pasar yang memperhatikan kesehatan lingkungan, adanya jaminan bagi konsumen serta memberikan kepuasan bagi semua pihak. Adapun untuk meningkatkan laba, PD Pasar Jaya mengartikulasikannya dengan cara mengelola pasar yang menguntungkan dengan dukungan sumber daya yang dimiliki. Timbal balik dari pengelolaan usaha ini juga harus bermuara kepada kesejahteraan karyawan yang meningkat.

Dalam strategi pengembangan PD Pasar Jaya dititikberatkan pada 2 (dua) pilar utama yaitu optimalisasi aset dan ekspansi pada bisnis yang masih ada kaitannya dengan *core business* PD Pasar Jaya.

a. Program optimalisasi aset meliputi :

- 1) Penyempurnaan sistem administrasi perusahaan.
 - Penyempurnaan perangkat hukum PD Pasar Jaya.
 - Perbaikan sistem dan informasi manajemen.
 - Optimalisasi pendapatan.
- 2) Pengembangan pasar melalui renovasi / peremajaan.

b. Program ekspansi meliputi :

- 1) Pendirian BPR Syariah PD Pasar Jaya.
- 2) Distribusi Center melalui PT Waserda sebagai anak perusahaan PD Pasar Jaya.
- 3) Terminal Agribisnis.

BAB 4
IMPLEMENTASI PERENCANAAN STRATEGIS
PERUSAHAAN DAERAH PASAR JAYA 2006-2010

4.1 Kondisi PD Pasar Jaya Periode 2001-2005

4.1.1 Pembangunan dan Peremajaan Pasar

Perusahaan daerah seperti PD Pasar Jaya merupakan salah satu aset pemerintah, dalam hal ini Pemerintah Daerah Provinsi DKI Jakarta dalam mengakomodasi kegiatan perdagangan bagi masyarakat Jakarta dalam rangka melakukan kegiatan jual beli. Untuk menunjang kegiatan perdagangan ini, dibutuhkan sarana dan prasarana infrastruktur yang memadai bagi terselenggaranya kegiatan yang efektif bagi semua pihak. Selama ini perawatan fisik bangunan terhadap aset pemerintah daerah dirasa kurang maksimal karena berbagai kendala.

Pembangunan dan perawatan PD Pasar Jaya semenjak tahun 2001 sampai dengan 2005 direncanakan akan dibangun penambahan pasar baru yang terkonsentrasi kepada lima wilayah yang ada di DKI Jakarta sebanyak 12 pasar baru.⁴⁴ Akan tetapi tidak semua rencana pembangunan pasar terlaksana sesuai program. Berikut realisasi kemajuan perencanaan pekerjaan pembangunan pasar yang dilakukan PD Pasar Jaya sampai tahun 2005.

Tabel 4.1
Realisasi Kemajuan Perencanaan Pekerjaan Pembangunan
PD Pasar Jaya Tahun 2001-2005

No	Nama Pasar	Keterangan
1	Pluit	Selesai Pelaksanaan
2	Induk Kramat Jati	Proses Pelaksanaan
3	Cibubur	Proses Pelaksanaan
4	Santa	Proses Pelaksanaan
5	Cijantung	Proses Perijinan dan Sosialisasi
6	Ciplak	Proses Perijinan dan Sosialisasi
7	Bataputih	Proses Perijinan dan Sosialisasi

Sumber: PD Pasar Jaya, 2006

⁴⁴ PD Pasar Jaya, *Rencana Jangka Panjang Perusahaan Daerah Pasar Jaya 2006-2010*, (Jakarta: PD Pasar Jaya, 2006), hal 4.

Sedangkam untuk realisasi pelaksanaan pembangunan pasar dari tahun 2001-2005 dapat dilihat pada tabel 4.2 berikut ini.

Tabel 4.2
Realisasi Program Pembangunan Pasar Tahun 2001-2005

No	Tahun	Rencana		Realisasi	
		Jumlah Pasar	Nama	Jumlah Pasar	Nama
1	2001	3	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Santa ▪ Cijantung ▪ Induk Kramatdjati 	2	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Jembatan Penghubung Pasar Cipulir ▪ Pengembangan Jatinegera
2	2003	3	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Pluit ▪ Gondangdia ▪ Ciplak 	6	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Pasar Pluit ▪ Pasar Matraman Kebon Kosong ▪ Pasar Induk Kramatdjati ▪ Pasar Tanah Abang (Pengembangan Kawasan Jembatan Penghubung Blok E, F dan Optimalisasi Blok B, D, E, F)
3	2003	2	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Cawang Kepling ▪ Bata Putih 	1	TPS Tanah Abang ex. kebakaran
4	2004	2	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Blora ▪ Karang Anyar 	4	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Tanah Abang ▪ Jembatan Toko Blok A ▪ Muara Angke ▪ Jatinegara (Tampak Muka)
5	2005	2	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Ikan Luar Batang ▪ Cibubur 	5	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Pasar Tanah Abang (Blok A) ▪ Tugu ▪ Santa ▪ Cibubur ▪ Pal Meriem

Sumber: Rencana Jangka Panjang PD Pasar Jaya 2001-2005

Jika melihat realisasi di lapangan, memang ada beberapa kelemahan yang dihadapi oleh PD Pasar Jaya sehingga rencana yang dibuat tidak berjalan dengan baik. Secara umum kelemahan yang ada adalah tidak konsistennya perencanaan yang dibuat dengan implementasinya. Hal ini diperkuat dengan pernyataan Bapak Sumanto selaku manager divisi perencanaan yang memberikan gambaran bahwa ada *overlapping* yang terjadi di tingkat manager sebagai pengelola pasar dalam menerjemahkan perencanaan strategis perusahaan.

"..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.”⁴⁵

Selain itu jika melihat kondisi pasar, terutama terkait dengan pembangunan dan perawatan yang ada selama ini, kesan kumuh, kotor dan bangunan yang sudah tua masih menjadi citra utama dari bangunan PD Pasar Jaya. Hal ini memang tidak dibantah oleh pihak PD Pasar Jaya.

“...Kondisi pasarnya secara infrastruktur sudah tua, banyak yang rusak. Masyarakat umum menilai pasar itu becek sama kotor ya, tapi itu ngga semuanya ya...”⁴⁶

Oleh karena itu permasalahan utama dari pembangunan dan perawatan selama ini memang harus diimbangi dengan pembangunan budaya organisasi PD Pasar Jaya sendiri serta pedagangnya secara umum. Integrasi antara pengelola pasar dan pedagang selama ini memang masih menjadi permasalahan utama. Akibatnya perencanaan yang ada, sering tidak berjalan dengan baik karena terbentur oleh penolakan para *stakeholder*. Permasalahan koordinasi ini tercermin juga dari pernyataan Bapak Sumanto selaku manager divisi perencanaan.

“Kondisi yang diharapkan itu tadi, kalau secara infrastruktur kita inginkan 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

⁴⁵ Hasil Wawancara dengan Sumanto, Manager Divisi Perencanaan PD Pasar Jaya, 21 Agustus 2008, pukul 14.00 WIB.

⁴⁶ Hasil Wawancara dengan Sumanto, Manager Divisi Perencanaan PD Pasar Jaya, 21 Agustus 2008, pukul 14.00 WIB.

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 simpel, 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.”⁴⁷

Kalau dari sisi pembangunan pasar masih belum maksimal implementasinya, dari sisi perawatan pasar sendiri realisasi pelaksanaan perawatan pasar dari tahun 2001-2005 meliputi 89 pasar yang terdiri dari pekerjaan bangunan fisik 58 pasar dan mekanikal elektrikal 31 pasar dengan pelaksanaan setiap tahun.⁴⁸ Adapun gambaran proporsi antara rencana dan realisasi di lapangan mengenai aspek perawatan bangunan pasar, dijabarkan pada tabel 4.3 di bawah ini.

Tabel 4.3
Rencana dan Realisasi Perawatan Pasar

No	Tahun	Fisik Bangunan		Mekanikal Elektrikal	
		Rencana	Realisasi	Rencana	Realisasi
1	2001	11	14	17	11
2	2002	14	17	14	5
3	2003	14	23	11	12
4	2004	13	1	10	3
5	2005	14	3	12	-

Sumber: PD Pasar Jaya, 2006

Untuk perkembangan jumlah pasar berdasarkan usia bangunan yang dimiliki PD Pasar Jaya pada tahun 2003 bangunan yang usianya kurang dari 10 tahun ada sebesar 10 persen. Perkembangan jumlah bangunan dari tahun 2003

⁴⁷ Hasil Wawancara dengan Sumanto, Manager Divisi Perencanaan PD Pasar Jaya, 21 Agustus 2008, pukul 14.00 WIB.

⁴⁸ Rencana Jangka Panjang PD Pasar Jaya 2006-2010, *Op.Cit.*, hal 5.

sampai 2007 pada laporan rencana strategis PD Pasar Jaya hanya berkisar 8 bangunan pasar dengan persentase kurang dari 10 persen karena sampai tahun 2007 hanya 19,54 persen bangunan yang usianya dibawah 10 tahun. Gambaran lengkap akan dijabarkan pada tabel 4.4 dibawah ini.

Tabel 4.4
Perkembangan Jumlah Pasar Berdasarkan Usia Bangunan

Usia Bangunan	Tahun 2003		Tahun 2007	
	Jumlah	%	Jumlah	%
Lebih dari 30 tahun	30	19,87	19	12,58
20 ≤ 30 Tahun	78	51,66	76	50,33
10 ≤ 20 Tahun	28	18,54	28	18,54
Kurang Dari 10 Tahun	15	9,93	28	19,54
Jumlah	151	100	151	100

Sumber: PD Pasar Jaya, 2006

Kendala utama yang menghambat realisasi perawatan bangunan fisik dan mekanikal elektrik yang dilakukan menurut divisi teknik sebagai penanggung jawab adalah masalah sosialisasi. Hal ini diperkuat dengan pernyataan Bapak Adi, selaku manager divisi teknik PD Pasar Jaya.

“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.”⁴⁹

Lebih lanjut Bapak Adi mengatakan bahwa memang sosialisasi dan komunikasi yang dibangun pihak pengelola dengan pedagang sudah cukup baik, namun dalam perawatan bangunan pasar ada beberapa faktor yang menghambat pelaksanaannya secara maksimal. Faktor kelemahan yang ada tercermin dari pernyataan Bapak Adi sebagai berikut ini,

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,

⁴⁹ Hasil Wawancara dengan Adi, Manager Divisi Teknik PD Pasar Jaya, 22 Agustus 2008, pukul 10.00 WIB.

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.⁵⁰

Akibat dari faktor-faktor tersebut, perkembangan kondisi pasar pun secara umum juga sangat memprihatinkan. Pasar yang dapat dikategorikan baik pada sampai tahun 2007 hanya berjumlah 26,49 persen. Sedangkan pasar yang memiliki kerusakan berat sampai tahun 2007 memiliki persentase sebesar 67,55 persen. Data ini tidak jauh berbeda dengan kondisi jumlah bangunan pasar yang memiliki ketimpangan yang cukup besar antara variabel kategori baik dengan buruk. Lebih lengkap mengenai gambaran kondisi pasar dapat dilihat pada tabel 4.5 di bawah ini.

Tabel 4.5
Perkembangan Kondisi Pasar Berdasarkan Aspek Fisik Bangunan

Kriteria	2003		2007	
	Jumlah	%	Jumlah	%
Baik	27	17,88	40	26,49
Kerusakan Ringan	13	8,61	9	5,96
Kerusakan Berat	111	73,51	102	67,55
Jumlah	151	100	151	100

Sumber: PD Pasar Jaya, 2007

Dalam bidang pembangunan dan perawatan, banyak hal yang dilakukan oleh manajemen PD Pasar Jaya. Pasar yang telah habis masa hak pakainya dan setelah dilakukan sosialisasi kepada pedagang, diterapkan beberapa kebijakan, antara lain melakukan pembangunan dan peremajaan bangunan pasar. Hal ini dilakukan jika kondisi fisik bangunan pasar secara teknis sudah tidak layak lagi sebagai sarana perbelanjaan, dan didukung dengan tingkat kemampuan pedagang yang cukup memadai.

⁵⁰ Hasil Wawancara dengan Adi, Manager Divisi Teknik PD Pasar Jaya, 22 Agustus 2008, pukul 10.00 WIB.

4.1.2 Usaha dan Pemasaran

Dalam bidang usaha dan pemasaran terdapat dua bagian utama, antara lain alat produksi yang dimiliki oleh PD Pasar Jaya dan juga pengembangan strategis usaha. Alat produksi yang dimiliki dan merupakan sumber pendapatan utama meliputi tempat usaha, kamar kecil, serta pelataran pasar yang digunakan sebagai areal parkir dan lahan pedagang kaki lima.

Proporsi jumlah tempat usaha antara rentang waktu 2001-2005 mengalami penurunan dari angka 99.868 menjadi 97.950. Terjadi penurunan 1.918 tempat usaha yang diakibatkan karena adanya mutasi data. Pada tahun 2002 terjadi penambahan tempat usaha 1.290. Akan tetapi pada tahun selanjutnya terjadi pengurangan tempat usaha yang terjadi pada tahun 2003, 2004, 2005 yaitu masing-masing terjadi pengurangan 2.651, 204, dan 353 tempat usaha.⁵¹

Permasalahan yang terjadi dalam aspek usaha dan pemasaran sebenarnya tidak terlalu berbeda dengan apa yang dialami dalam aspek pembangunan dan perawatan bangunan. Kurangnya sosialisasi yang dilakukan, baik itu kepada pedagang ataupun penetrasi iklan kepada masyarakat masih menjadi persoalan mendasar sehingga hal ini berdampak kepada kurang maksimalnya kinerja dan outputnya. Hal ini diperkuat dengan pernyataan Bapak Sunarto yang menjabat sebagai manager divisi usaha.

“...Masalah yang dihadapi oleh divisi ini umumnya yaitu sosialisasi terhadap para pedagang yang akan menggunakan menggunakan tempat usaha...”⁵²

Lebih lanjut beliau mengatakan bahwa kendala yang juga dihadapi dalam hal sosialisasi dan pengembangan usaha promosi adalah bahwa selama ini pemasaran usaha dilakukan lebih banyak kepada pedagang yang telah eksisting. Artinya adalah bahwa pemasaran selama ini lebih banyak dilakukan kepada pedagang lama yang sebelumnya telah menyewa tempat usaha yang dikelola oleh PD Pasar Jaya. Ini menjadi permasalahan mendasar bahwa sampai dengan saat ini usaha pemasaran hanya difokuskan terhadap pedagang lama. Tidak heran jika

⁵¹ PD Pasar Jaya, *Laporan Divisi Usaha dan Pemasaran*, (Jakarta: PD Pasar Jaya, 2006), hal 18.

⁵² Hasil Wawancara dengan Sunarto, Manager Divisi Usaha PD Pasar Jaya, 22 Agustus 2008, pukul 14.00 WIB.

realisasi yang diharapkan tidak berjalan secara maksimal sesuai dengan target. Hal lain yang juga menjadi kendala dalam pengembangan pemasaran usaha pasar adalah faktor fisik bangunan yang kurang menunjang. Permasalahan yang terjadi dalam divisi teknik, terutama pencapaian target peremajaan pasar dan pembangunan pasar berimbas kepada kurang maksimalnya promosi yang dilakukan. Hal ini diperkuat dengan pernyataan Bapak Sunarto bahwa,

“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.”⁵³

Memang ada variasi perkembangan yang dicapai PD Pasar Jaya dalam hal jumlah usaha yang telah dicapai. Untuk jumlah tempat usaha yang dimiliki PD Pasar Jaya pada tahun 2005 tercatat sebanyak 97.950 dan pada akhir September 2005 meningkat menjadi 100.515 tempat usaha. Untuk alat produksi kamar kecil atau MCK, pada tahun 2001 jumlahnya sebanyak 373 unit dan pada akhir tahun 2005 diperkirakan menjadi 330 atau terdapat pengurangan sebanyak 43 unit. Pengurangan terjadi dikarenakan adanya renovasi dan peremajaan bangunan di beberapa pasar.

Untuk pelataran pasar bagi pedagang kaki lima pada tahun 2001 sebanyak 9.321 pedagang dan pada akhir tahun 2005 diperkirakan menjadi 5.327 pedagang. Terjadi pengurangan 3.994 pedagang atau 42,85 persen. PD Pasar Jaya mengharapkan keberadaan pedagang semakin berkurang dan apabila terjadi peremajaan pasar tidak ada lagi pedagang kaki lima di areal pasar.

Untuk alat produksi berupa areal parkir, pada tahun 2001 areal parkir yang dimiliki PD Pasar Jaya sebesar 283.738 m persegi. Pada tahun 2005 PD Pasar Jaya memperkirakan terjadi pengurangan sebesar 32.890 m persegi atau 11,59 persen.⁵⁴ Terjadinya pengurangan luas areal lahan parkir disebabkan karena adanya proses pelaksanaan pembangunan atau peremajaan pasar. Luas areal parkir diperkirakan akan kembali seperti semula jika pembangunan pasar telah selesai

⁵³ Hasil Wawancara dengan Sunarto, Manager Divisi Usaha PD Pasar Jaya, 22 Agustus 2008, pukul 14.00 WIB.

⁵⁴ Rencana Jangka Panjang PD Pasar Jaya 2006-2010, *Op.Cit.*, hal 13.

dilaksanakan. Pada awal tahun 2007 pelataran parkir mengalami penurunan areal menjadi seluas 282.219,43 m persegi.⁵⁵

Untuk kegiatan pemasaran sendiri, dari data yang ada menunjukkan bahwa tingkat hunian (*occupancy rate*) sampai dengan tahun 2005 sebesar 93,17 persen dengan total tempat usaha sebesar 93.651. Hal ini juga dipertegas dengan pernyataan Bapak Sunarto selaku manager divisi usaha PD Pasar Jaya.

*“Untuk tingkat hunian 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.”*⁵⁶

Hal ini menunjukkan keadaan yang positif karena jika melihat perkembangan peremajaan dan pembangunan pasar yang masih terbatas, tingkat hunian masih sangat tinggi di tengah persaingan tempat usaha retail sejenis dengan swasta. Faktor strategisnya tempat usaha menjadi hal utama dalam mempertahankan tingkat hunian. Oleh karena itu keseimbangan dengan kualitas dan kuantitas penyediaan sarana dan prasarana mutlak diperlukan dalam menjaga tingkat hunian yang sudah ada selama ini.

4.1.3 Organisasi dan Sumber Daya Manusia

Ada dua aspek utama dalam melihat organisasi dan sumber daya manusia yang ada dalam lingkungan PD Pasar Jaya. Organisasi lebih menitikberatkan kepada perkembangan struktur organisasi selama kurun waktu 2001-2005. Sedangkan sumber daya sendiri lebih memfokuskan pada proporsi dan gambaran ideal dari kuantitas dan kualitas di lingkungan PD Pasar Jaya sendiri.

Permasalahan mendasar dalam pengembangan SDM di PD Pasar Jaya sendiri terletak pada dua hal. Masalah sosialisasi ternyata juga menjadi permasalahan utama. Kedua masalah intervensi yang dilakukan atasan menjadi hal yang kurang mendukung dalam pengembangan pegawai untuk melakukan inovasi ketika menjalankan tugasnya. Dua hal tersebut diperkuat oleh Febry Rozaldi, selaku manager divisi SDM.

“Masalah yang dihadapi hanya 2 hal saja yaitu sosialisasi dan intervensi. Masalah sosialisasi menjadi suatu hal yang sangat mendasar, dimana hal

⁵⁵ Rencana Kerja dan Anggaran PD Pasar Jaya tahun 2007, *Op.Cit.*, hal. 18

⁵⁶ Hasil Wawancara dengan Sunarto, Manager Divisi Usaha PD Pasar Jaya, 22 Agustus 2008, pukul 14.00 WIB.

ini mengangkuat pengetahuan pegawai. Selama ini pengetahuan dimiliki pegawai masih minim, terlebih mengangkuat hak dan kewajibannya sebagai pegawai.”⁵⁷

Lebih lanjut Bapak Febry mengatakan bahwa dari masalah intervensi, ini terkait dengan kebijakan dari atasan yang sepenuhnya harus dituruti oleh bawahannya sehingga posisi tawar dari bawah sangat rendah. Hal ini membuat setiap keputusan dari pimpinan benar-benar harus dilakukan sesuai dengan apa yang diminta. Ini menandakan bahwa pada hakekatnya segala hal yang dilakukan oleh pegawai harus berdasarkan kepada apa yang diperintahkan. Hierarki organisasi sangat dominan sehingga menyebabkan gerak dan ruang yang dimiliki pegawai sangat terbatas.

Untuk mengefisienkan SDM agar lebih produktif, terdapat perubahan yang dilakukan dalam internal organisasi PD Pasar Jaya. Perkembangan susunan dan struktur organisasi didasarkan pada keputusan Gubernur No. 54 tahun 2000 tentang susunan organisasi PD Pasar Jaya dan keputusan Direksi PD Pasar Jaya sendiri dengan No. 158 tahun 2000. Pembinaan prosedur kerja dan pengelolaan SDM ini sejalan dengan pernyataan Bapak Febry mengenai perubahan sistem dan prosedur, khususnya divisi SDM.

”Perubahan 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.”⁵⁸

Pengembangan organisasi dalam hal penambahan divisi juga dilakukan oleh PD Pasar Jaya. Berdasarkan Keputusan Direksi No.379/2003 tanggal 09 Oktober 2003 dan Nomor 411/2003, dilakukan penambahan satu divisi Hukum dan Kamtib di tingkat kantor pusat serta pemekaran pada unit pelaksana yang semula terdiri dari 5 cabang, 5 unit usaha pasar dan 1 unit angkutan

⁵⁷ Hasil Wawancara dengan Febry Rozaldi, Manager Divisi SDM PD Pasar Jaya, 25 Agustus 2008, pukul 13.00 WIB.

⁵⁸ Hasil Wawancara dengan Febry Rozaldi, Manager Divisi SDM PD Pasar Jaya, 25 Agustus 2008, pukul 13.00 WIB.

dikembangkan menjadi 20 unit area, 1 unit usaha perparkiran dan 1 unit angkutan. Pada masing-masing unit dibantu oleh 3 orang asisten, khususnya unit area dan perparkiran selain dibantu 3 orang asisten ditambah dengan beberapa supervisor dipasar dengan meniadakan jabatan kepala pasar beserta perangkatnya.⁵⁹

Restrukturisasi struktur organisasi PD Pasar Jaya mengalami perubahan kembali pasca ditetapkannya kembali peraturan Gubernur No.70 tahun 2005 tentang Organisasi dan Tata Kerja Perusahaan Daerah Pasar Jaya Provinsi DKI Jakarta. Semula struktur organisasi PD Pasar Jaya mengacu kepada keputusan Gubernur No.54 tahun 2000. Diberlakukannya struktur organisasi PD Pasar Jaya berdasarkan peraturan Gubernur No.70 tahun 2005, maka terjadi pula pengurangan formasi jabatan di lingkungan PD Pasar Jaya. Dari jumlah pejabatan yang semula berjumlah 118 menjadi 115 jabatan struktural seperti terlihat pada tabel 4.6 di bawah ini.

Tabel 4.6
Formasi Jabatan Sesuai dengan Peraturan Gubernur No.70 Tahun 2005

Jabatan	Tahun					
	2003		2004		2005	
	Rencana	Realisasi	Rencana	Realisasi	Rencana	Realisasi
Direktur	-	3	-	3	-	4
Kepala SPI	-	1	-	1	-	1
Manager Divisi	-	7	-	7	-	7
Manager Area	-	20	-	20	-	20
Manager Unit	-	2	-	2	-	1
Kepala Pengawasan	-	3	-	3	-	3
Wakil Manager Area / Unit	-	22	-	22	-	0
Asisten Manager Divisi	-	16	-	16	-	16
Asisten Manager Area / Unit	-	44	-	44	-	63
Jumlah		118		118		115

Sumber: PD Pasar Jaya, 2006

Dampak yang ditimbulkan dari peraturan gubernur yang baru ini menjadi *driving force* dalam rangka membenahi permasalahan pengelolaan SDM di PD Pasar Jaya. Tentunya dampak positif yang diperoleh dari keputusan gubernur

⁵⁹ Rencana Jangka Panjang PD Pasar Jaya 2006-2010, *Op.Cit.*

tersebut yaitu mengurangi kolosi dan nepotisme di antara pegawai dan dampak negatifnya mungkin harus ada yang berkorban untuk berhenti dari PD Pasar Jaya.

Pengurangan terbesar mengenai efisiensi jabatan yang ada pasca pemberlakuan peraturan yang baru ini terjadi pada jabatan Kepala Sub Seksi dan Kepala Urusan yang ditiadakan saat ini. Selain karena jumlah pejabat yang sangat besar, yaitu 88 pejabat untuk Kepala Sub Seksi dan 369 untuk Kepala Urusan, faktor beban operasional dan inefisiensi yang melatarbelakangi penghapusan dua jabatan ini.

Aspek sumber daya manusia yang terdapat dalam diri PD Pasar Jaya sendiri mengedepankan kepada proporsi yang seimbang antara beban kerja dan juga kuantitas yang dibutuhkan dalam mengefisienkan tugas dan tanggung dari program yang dibuat. Sebagai upaya untuk meningkatkan produktifitas pegawai dilakukan kebijakan mengenai jumlah pegawai dengan melakukan rasionalisasi pegawai. Pengurangan dilakukan secara alami atau pensiun, mundur atas permintaan sendiri (*golden shakehand*) dan juga penegakan peraturan dengan melakukan mutasi kepada pegawai yang memiliki hubungan sedarah.

Jumlah pegawai pada awal tahun 2001 sebanyak 3.542 orang dan pada akhir 2001 sebanyak 3.501 orang. Diperkirakan sampai pada tahun 2005 menjadi 1.986 orang atau terjadi pengurangan sebanyak 1.556 orang dalam kurun waktu 5 tahun, faktor utamanya karena tiga faktor diatas. Pada Tahun 2001, selain mempekerjakan pegawai, PD Pasar Jaya juga mempekerjakan pegawai dengan status kontrak (KKWT= Kontrak Kerja Waktu Tertentu) sejumlah 493 orang. Jumlah ini secara bertahap berkurang hingga pada tahun 2004 sudah tidak ada lagi tenaga kontrak.⁶⁰

Proporsi jumlah pegawai untuk tahun 2006 sebanyak 1.779 dengan penambahan rekrutmen sebanyak 61 orang dengan latar belakang pendidikan yang berbeda dan sesuai dengan kebutuhan PD Pasar Jaya. Pada akhir tahun 2007 direncanakan pegawai berjumlah 1.639 orang dengan penambahan rekrutmen sebanyak 72 orang. Pada tahun 2008 diperkirakan jumlah pegawai sebanyak 1.558 orang. Penambahan dan pengurangan pegawai akibat adanya pensiun dan juga rekrutmen membuat data jumlah pegawai setiap tahun mengalami perubahan

⁶⁰ PD Pasar Jaya, *Laporan Evaluasi Sumber Daya Manusia PD Pasar Jaya tahun 2005*, (Jakarta: PD Pasar Jaya, 2006), hal 7.

yang terus menerus. Akan tetapi perubahan jumlah pegawai ini akan diselaraskan dengan visi dan misi PD Pasar Jaya dalam melakukan operasionalisasi usaha.

Selain mengurangi jumlah pegawai dalam rangka meningkatkan produktifitas perusahaan, juga dilakukan upaya peningkatan kualitas sumber daya manusia, maka dilakukan rekrutmen dengan latar belakang pendidikan akademis. Data yang ada sampai pada tahun 2005 terjadi pengurangan jumlah pegawai sebanyak 1556 orang, yang diakibatkan karena adanya penambahan (rekrutmen) sebanyak 266 dan pengurangan (pensiun dan APS) sebanyak 1.822 orang sebagaimana dalam tabel 4.7 berikut ini.

Tabel 4.7
Perkembangan Mutasi Data Pegawai

No	Uraian	Tahun					Jumlah (orang)
		2001	2002	2003	2004	2005	
1	Penambahan Pegawai	228				38	256
2	Pengurangan Pegawai	269	496	785	149	123	1822
	Tambah (Kurang)	- 41	- 496	- 785	- 149	- 85	1556

Sumber: PD Pasar Jaya, 2006

Dengan komposisi pegawai yang ada dalam organisasi PD Pasar Jaya saat ini, secara langsung akan mengubah proporsi dan presentase jumlah pegawai berdasarkan pendidikan. Pengaruh positif akibat rasionalisasi pegawai membuat presentase jumlah pegawai dengan latar belakang pendidikan non akademis (TMI s.d SLTA) menurun sebesar 4,73 persen yaitu dari 93,26 persen menjadi 88,52 persen. Sedangkan prosentase jumlah pegawai dengan latar belakang pendidikan akademis (D3 s.d S2) meningkat sebesar 4,73 persen yaitu dari 6,74 persen menjadi 11, 48 persen.⁶¹

Dalam menunjang terwujudnya sumber daya manusia yang handal dan dapat menjadi aset dalam mengefisienkan PD Pasar Jaya secara umum, dilaksanakan juga berbagai pelatihan pendidikan dan pelatihan terhadap para pegawai. Dari tahun 2001 sampai dengan 2005 PD Pasar Jaya direncanakan

⁶¹*Ibid*, hal. 21

melaksanakan pendidikan dan pelatihan kepada 3.727 orang pegawai. Realisasi yang dapat dilakukan sebesar 83,31 persen sampai dengan tahun 2005. Materi yang diberikan dapat menunjang pegawai dalam melakukan kegiatan perusahaan seperti administrasi, keuangan, pemasaran, kepemimpinan, teknik dan keamanan.

4.1.4 Keuangan

Permasalahan keuangan masih menjadi kendala utama dalam pengembangan kinerja PD Pasar Jaya sampai pada tahun 2005. Hal ini terlihat dari begitu banyaknya kendala yang dihadapi oleh masing-masing divisi dalam masalah pendanaan. Masalah yang muncul tersebut walau belum teratasi dengan maksimal namun telah diantisipasi dengan membuat konsep perencanaan keuangan yang matang. Hal ini diperkuat oleh pernyataan Imam Kurniawan selaku manager divisi keuangan.

*"...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."*⁶²

Saat ini pola perencanaan keuangan PD Pasar Jaya secara umum menitikberatkan pada adanya keseimbangan pengeluaran dan penerimaan. Penerimaan operasional pada tahun 2001 terealisasi 96,24 milyar. Untuk tahun 2002 penerimaan terealisasi sebesar 111,92 milyar, sedangkan untuk tahun 2005 penerimaan operasional terealisasi sebesar 179,12 milyar. Dari tahun 2001-2005 realisasi yang dapat melebihi target hanya terjadi pada tahun 2001 dan 2002.⁶³

Dua aspek penting yang menjadi fokus utama dalam bidang keuangan yaitu, *pertama* adalah optimalisasi pendapatan melalui peningkatan intensitas penagihan sesuai dengan ketentuan yang berlaku. Kedua adalah efisiensi penggunaan biaya. Kalau melihat gambaran proporsi keuangan antara pendapatan dan juga pengeluaran, terlihat masih ada selisih yang cukup signifikan dalam beberapa tahun terkait asumsi pendapatan dan realisasinya. Hal tersebut juga terlihat dari alokasi anggaran yang ditetapkan untuk biaya operasional dan lainnya

⁶² Hasil Wawancara dengan Imam Kurniawan, Manager Divisi Keuangan PD Pasar Jaya, 21 Agustus 2008, pukul 11.00 WIB.

⁶³Rencana Jangka Panjang PD Pasar Jaya 2006-2010, *Op.Cit.*, hal 14.

dengan realisasi pengeluarannya. Perbaikan untuk mensinkronisasikan pendapatan dan pengeluaran dalam hal asumsi rencana dan realisasi harus dilakukan agar PD Pasar Jaya semakin efisien.

4.2 Perencanaan Strategis PD Pasar Jaya Untuk Mencapai Kondisi yang Diharapkan

Dalam subbab ini, peneliti akan memaparkan mengenai implementasi perencanaan strategis yang telah dilakukan PD Pasar Jaya dan analisis peneliti terhadap masing-masing tahap perencanaan strategis tersebut.

4.2.1 Visi dan Misi

Visi dan misi yang dibuat PD Pasar Jaya sebagaimana dijabarkan dalam bab sebelumnya yaitu dimana visi yang dijabarkan *“Menjadikan pasar tradisional dan modern sebagai sarana unggulan dalam penggerak perekonomian daerah Provinsi DKI Jakarta”*. Sedangkan untuk misinya adalah *“Menyediakan pasar tradisional dan modern yang bersih, aman, nyaman dan berwawasan lingkungan serta memenuhi kebutuhan barang dan jasa yang lengkap, segar, murah dan bersaing.”*

Visi dan misi yang PD Pasar Jaya sebenarnya sudah sesuai dengan ruang lingkup PD Pasar Jaya itu sendiri, dimana lingkungannya merupakan perusahaan yang mengelola perpasaran. Sedangkan dalam hal perumusan juga sudah sesuai, dimana visinya merupakan apa yang ingin dicapai dan misinya adalah bagaimana cara untuk mencapainya. Hal ini juga diungkapkan oleh pakar perencanaan strategis Dr. Nunuk Adiarni, MM yang menerangkan bahwa visi dan misi yang baik yaitu, *“Kalo visi itu to be, menjadi, what do you want to be, nanti mau jadi apa gitu kan. Kalo misi itu bagaimana.”*⁶⁴

Jadi visi dan misi yang dibuat oleh PD Pasar Jaya itu sudah sesuai karena visinya ke depan menjadikan pasar tradisional dan modern sebagai sarana unggulan dalam penggerak perekonomian daerah Provinsi DKI Jakarta, sedangkan dalam misinya membuat pasar yang dikelolanya itu bersih, aman, nyaman dan berwawasan lingkungan.

⁶⁴ Hasil Wawancara dengan Dr. Nunuk Adiarni, MM, Pakar Perencanaan Strategis, 16 Desember 2008, pukul 12.30 WIB.

4.2.2 Analisis Eksternal

Sebagai perusahaan milik daerah, PD Pasar Jaya dalam mengoperasionalkan jalannya perusahaan tidak lepas dan mengacu kepada tujuan dan tugas pokok perusahaan serta visi dan misi yang telah ditetapkan. Untuk dapat menentukan arah dan pengembangan perusahaan serta untuk mencapai sasaran perusahaan secara efektif dan efisien perlu ditetapkan dan dipertimbangkan posisi perusahaan saat ini. Penetapan posisi perusahaan ditempuh dapat dilalui dengan analisis SWOT dengan cara; mempertimbangkan faktor-faktor eksternal yang mempengaruhi perusahaan PD Pasar Jaya dan melakukan identifikasi, menganalisis serta mengevaluasi terhadap faktor kekuatan dan kelemahan internal, baik yang dapat menimbulkan kesempatan ataupun ancaman dan mempunyai pengaruh langsung terhadap operasi perusahaan. Di bawah ini dapat dilihat posisi perusahaan PD Pasar Jaya berdasarkan analisis SWOT yang dibuat oleh PD Pasar Jaya sendiri, sebagai berikut.



Gambar 4.1
Posisi Perusahaan PD Pasar Jaya dengan Analisis SWOT
Sumber: Rencana Jangka Panjang PD Pasar Jaya 2006-2010, 2006

Nilai yang diperoleh dari hasil tertimbang faktor internal sebesar 20 (*strengths*) dan faktor eksternal sebesar 20 (*opportunities*) yang berarti perusahaan memiliki kekuatan internal dan ada peluang dari lingkungan eksternal sehingga posisi strategis perusahaan ada pada kuadran I (*SO Condition*) seperti dijabarkan

pada gambar dibawah.⁶⁵ Penilaian yang dilakukan didasari dengan faktor-faktor yang dijabarkan diatas, dari mulai internal yang memiliki dua aspek (kekuatan dan kelemahan) serta faktor eksternal yang juga memiliki dua aspek (peluang dan ancaman).

Dalam lingkungan eksternal menurut analisis yang dibuat oleh PD Pasar Jaya menjelaskan bahwa lingkungan eksternalnya dipengaruhi oleh faktor ekonomi, pasar, peraturan pemerintah, sosial, budaya dan juga teknologi. Hal ini menyebabkan timbulnya pengaruh positif yang apabila dimanfaatkan sebaik mungkin dapat mendorong perkembangan perusahaan, tetapi sebaliknya ada juga pengaruh negatif dari lingkungan eksternal. Pengaruh negatif tersebut dapat menghambat perkembangan perusahaan ke depan dan harus diatasi dengan strategi yang tepat. Sehingga dapat dikatakan bahwa dalam lingkungan eksternal itu mempunyai sebuah peluang apabila dimanfaatkan dengan baik maka dapat membantu pertumbuhan perusahaan, sebaliknya lingkungan eksternal tersebut juga mempunyai tantangan atau sering disebut sebagai ancaman bagi pertumbuhan sebuah perusahaan. Hal ini senada dengan apa yang disampaikan Dr. Nunuk Adiarni, MM selaku pakar renstra yang menyatakan bahwa, “*peluang ini dalam tantangan karena dalam tantangan itu sekaligus peluang.....*”⁶⁶

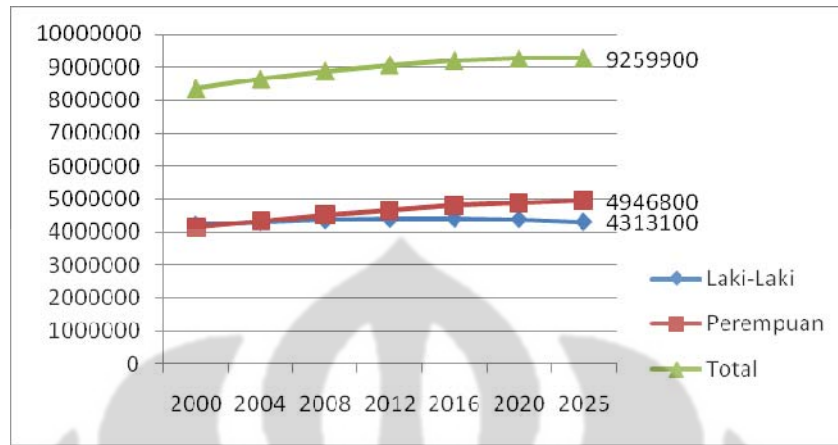
1. Peluang

Aspek peluang yang dimiliki menurut PD Pasar Jaya itu terdapat enam peluang yaitu *pertama*, meningkatnya jumlah penduduk dan daya beli masyarakat Jakarta. Menurut PD Pasar Jaya itu merupakan sebagai sebuah peluang yang dapat meningkatkan *market share*. Tetapi apabila dikaji lebih jauh pertumbuhan penduduk Jakarta yang semakin tinggi memiliki sisi negatif, diantaranya seperti masalah perumahan, kriminalitas, kemiskinan, dan lain-lain. Pertumbuhan penduduk ini pun jika tidak dimanfaatkan dengan strategi yang baik, maka bukanlah tidak mungkin bahwa banyak konsumen yang beralih ke pasar-pasar yang dikelola oleh swasta dengan metode pengelolaannya yang unik dan khas dari yang satu ke yang lain, sehingga *market share* nantinya lebih dirasakan oleh pasar

⁶⁵ Rencana Jangka Panjang PD Pasar Jaya 2006-2010, *Op.Cit* ., hal. 31.

⁶⁶ Hasil Wawancara dengan Dr. Nunuk Adiarni, MM, Pakar Perencanaan Strategis, 16 Desember 2008, pukul 12.30 WIB.

modern. Gambar di bawah ini merupakan proyeksi pertumbuhan penduduk DKI Jakarta dari tahun 2000-2025.



Gambar 4.2
Proyeksi Jumlah Penduduk DKI Jakarta

Sumber: Diolah dari BPS DKI Jakarta, 2008

Kedua, dukungan pemda DKI Jakarta terhadap pasar tradisional. Menurut PD Pasar Jaya dukungan ini berupa jaminan yang diberikan pemerintah terhadap perkembangan pasar tradisional di Jakarta. Padahal menurut peneliti pemerintah daerah DKI Jakarta selama ini menjadikan pasar tradisional menjadi tidak bisa berkembang. Hal ini dapat dilihat dari pertumbuhan pasar-pasar modern yang semakin banyak di Jakarta, sehingga membuat keberadaan pasar tradisional menjadi terjepit, terlebih lagi letak pasar modern yang berdekatan dengan pasar tradisional. Kecenderungan yang terjadi selama ini yaitu sistem kapitalisme diberikan jalan untuk semakin tumbuh subur di Jakarta. Dengan kondisi yang demikian, maka siapa yang memiliki modal yang besar tentu akan menguasai persaingan pasar. Faktanya, perkembangan pasar-pasar modern di Jakarta begitu pesat, yang didukung dengan proses perijinan yang mudah. Pasar-pasar modern seperti Carrefour, Town Square, Trade Center, dan lain-lain begitu menjamur di Jakarta.

Ketiga, tumbuhnya sentra produksi dari daerah yang menurut pihak PD Pasar Jaya dapat mendukung kelancaran pasokan barang dagangan di pasar. Tumbuhnya sentra-sentra produksi di daerah memang mendukung keberadaan PD Pasar Jaya akan penyediaan kebutuhan kepada masyarakat. Selama ini sentra

produksi daerah seperti kebutuhan bahan pokok seperti sembako dan kebutuhan lainnya sangat mendukung penyewa kios dalam menjajakan dagangannya. Berkembangnya sentra-sentra produksi yang ada di daerah akan mendukung kelancaran pasokan barang dagangan di pasar. Selain untuk menyerap produk-produk usaha yang dihasilkan oleh petani dan perajin daerah, pertumbuhan pasar domestik juga akan terbentuk dalam rangka menciptakan serta meningkatkan pendapatan per kapita masyarakat daerah. Akan tetapi, hal ini akan menjadi bumerang bagi PD Pasar Jaya, karena kecenderungan sentra-sentra produksi, khususnya produk-produk kebutuhan pokok semakin menjauh dari pusat kota. Daerah-daerah penyangga Jakarta, seperti Bekasi, Depok, Tangerang, dan Bogor mulai mengkonsentrasikan daerahnya menjadi daerah kota yang memiliki sifat kota, yakni daerah yang nonagrikultur. Karena itu, kurang tepat apabila sentra-sentra produksi yang mendukung keberadaan PD Pasar Jaya hanya berasal dari daerah penyangga ibukota.

Keempat, Jakarta sebagai *service city* dan kota wisata belanja yang dapat memberikan peluang berkembangnya konsumen baru. Fungsi Jakarta sebagai *service city* dan kota wisata semakin lama semakin nyata terutama ditinjau dari sisi infrastruktur yang ada di kota ini. Hal ini tentu memberikan peluang baru bagi tumbuhnya konsumen baru. PD Pasar Jaya harus memanfaatkan momentum untuk menjaring sebanyak mungkin konsumen yang ada dengan pola pengembangan organisasi yang tepat serta alokasi sumber daya yang tepat dalam memenuhi kebutuhan masyarakat Jakarta yang semakin kompleks. Akan tetapi patut diperhatikan bahwasanya kondisi dunia saat ini sedang mengalami resesi. Resesi ekonomi inilah yang membuat kecenderungan hampir semua masyarakat untuk tidak terlalu boros untuk menghambur-hamburkan uangnya untuk membeli barang-barang yang sebenarnya tidak perlu. Untuk barang-barang *given* seperti bahan kebutuhan pokok merupakan barang-barang yang tingkat pembeliannya tidak fluktuatif. Barang-barang seperti itu memang justru banyak dijual di pasar tradisional yang dijual oleh PD Pasar Jaya, namun keuntungan yang diperoleh tidak terlalu banyak. Bisa dikatakan bahwa pasar yang dikelola oleh PD Pasar Jaya kurang bisa berkembang karena barang-barang yang dijual sebagian besar adalah barang-barang *given*.

Kelima, kecenderungan konsumen masih membutuhkan pasar tradisional yang menurut PD Pasar Jaya dapat memberikan jaminan kelangsungan keberadaan pasar tradisional. Bagi sebagian masyarakat, fungsi dan keberadaan pasar tradisional masih sangat dibutuhkan oleh beberapa kalangan. Kecenderungan konsumen untuk selalu setia akan keberadaan pasar tradisional membuat kelangsungan akan terus terjaga. Akan tetapi kenyataan di lapangan menunjukkan bahwa keberadaan pasar tradisional yang dikelola oleh PD Pasar Jaya semakin lama semakin tergerus dengan berkembangnya pasar retail yang menawarkan konsep berbelanja yang nyaman dan modern. Menjamurnya pasar-pasar swalayan yang menjajikan pola baru dalam berbelanja memang menjadi permasalahan penting dalam perkembangan pasar tradisional secara umum di Indonesia. Kondisi yang demikian tidaklah menjadi tepat bila konsumen yang setia akan pasar tradisional yang dikelola oleh PD Pasar Jaya menjadi aspek peluang, karena jumlahnya tidaklah terlalu banyak dan belum dibuktikan secara ilmiah melalui survei.

Keenam, pelimpahan usaha berupa PT. Waserda Jaya kepada PD Pasar Jaya yang menurut PD Pasar Jaya dapat mempercepat pelaksanaan diversifikasi usaha. Adanya pelimpahan usaha berupa PT. Waserda Jaya kepada PD Pasar Jaya memang memberikan kemudahan dan penambahan aset bagi PD Pasar Jaya dalam mengembangkan organisasinya. Dengan adanya pelimpahan ini, maka akan mempercepat pelaksanaan diversifikasi usaha yang akan dilakukan. Pola pengembangan yang dibuat dalam renstra juga akan terealisasi dengan baik dengan pelimpahan usaha ini.

2. Tantangan

Aspek tantangan yang dihadapi menurut PD Pasar Jaya terdapat enam tantangan pula yaitu *pertama*, maraknya perkembangan perpasaran swasta. Hal ini menurut PD Pasar Jaya membuat semakin berkembangnya pesaing terhadap perusahaan dan pedagang pasar dari kalangan pemodal kuat yang langsung mengelola bisnis retail dan properti. Maraknya perkembangan pasar swasta dewasa ini memberikan tantangan tersendiri bagi PD Pasar Jaya untuk berkembang dan menjadi salah satu *market leader* di Indonesia dalam pengelolaan pasar. Hal tersebut harus dibuktikan oleh PD Pasar Jaya dengan keseriusan untuk

memperbaiki kinerjanya, sehingga diharapkan dapat menunjukkan kemampuannya sebagai pengelola pasar yang profesional yang dimiliki oleh pemerintah DKI Jakarta saat ini.

Kedua, berkembangnya PKL yang menurut PD Pasar Jaya maraknya pedagang informal tersebut akan mempengaruhi pedagang formal. Perkembangan PKL yang semakin marak perlu dicermati oleh PD Pasar Jaya secara seksama untuk dikaji lebih lanjut agar dapat dicarikan solusi yang terbaik. Sosialisasi perlu ditingkatkan oleh PD Pasar Jaya mengenai larangan berdagang bagi PKL, karena umumnya PKL mengganggu kenyamanan pejalan kaki karena berdagangnya menempati tempat umum. Selama ini penertiban yang dilakukan sering tidak efektif hasilnya dan dilakukan tidak secara rutin dan menyeluruh. Permasalahan PKL itu diakibatkan karena kurangnya koordinasi antara pihak PD Pasar Jaya dengan pemerintah kota DKI Jakarta, seperti yang disampaikan oleh manager divisi perencanaan sebagai berikut:

“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.”⁶⁷

Ketiga, kesadaran hukum pedagang rendah yang menurut penilaian PD Pasar Jaya kurang memahami terhadap hak dan kewajiban sebagai pemakai tempat usaha. Akibatnya pemahaman mengenai hak dan kewajiban pedagang dalam konteks hukum masih perlu diperbaiki kembali. Kurangnya pemahaman mengenai hak dan kewajiban pedagang dalam konteks hukum dapat terkait dengan latar belakang pendidikan para pedagang yang minim, seperti yang disampaikan oleh manager divisi perencanaan sebagai berikut:

“...ini juga tercermin sama sumber daya kita, mungkin juga karena pedagangnya juga. Pedagang juga ada yang ngga lulus, kadang dagangnya hanya pakai kaos singlet.”⁶⁸

⁶⁷ Hasil Wawancara dengan Sumanto, Manager Divisi Perencanaan PD Pasar Jaya, 21 Agustus 2008, pukul 14.00 WIB.

⁶⁸ Hasil Wawancara dengan Sumanto, Manager Divisi Perencanaan PD Pasar Jaya, 21 Agustus 2008, pukul 14.00 WIB.

Melihat hal tersebut, seharusnya PD Pasar Jaya perlu secara intensif melakukan pembinaan terhadap pedagang karena pembinaan pedagang merupakan tugas pokok dan fungsi dari PD Pasar Jaya itu sendiri sesuai dengan yang tertera di dalam Peraturan Daerah Provinsi DKI Jakarta Nomor 12 Tahun 1999 tentang Perusahaan Daerah Pasar Jaya. Tetapi selama ini kenyataannya program pembinaan yang dilakukan oleh PD Pasar Jaya kurang berjalan dengan baik, sebagaimana diungkapkan oleh salah satu pedagang di daerah Mampang ibu Safrina yang mengatakan bahwa,

“Selama ini sih saya ngga ada, cuma adanya di kopas (koperasi pasar). 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.”⁶⁹

Keempat, kondisi lingkungan pasar yang berubah, dimana PD Pasar Jaya beralasan keberadaan pasar tertinggal dan tidak sesuai dengan perkembangan lingkungan. Perkembangan lingkungan eksternal yang ada selama ini mau tidak mau akan ikut mempengaruhi keberadaan PD Pasar Jaya agar mampu menyesuaikan operasionalisasi organisasi dengan iklim lingkungan yang terus berubah. Saat ini keberadaan pasar yang dikelola oleh PD Pasar Jaya, sebagian besar sangat tertinggal dengan kondisi lingkungan yang cenderung berubah sesuai dengan dinamika budaya masyarakat dalam memenuhi kebutuhan hidupnya. Penyesuaian perkembangan lingkungan pasar yang berubah dan juga pengelolaan pasar, harus diselaraskan dalam menopang keinginan masyarakat Jakarta yang cenderung terus berubah.

Kelima, menurunnya kepercayaan pedagang kepada pasar tradisional yang menurut PD Pasar Jaya dapat menurunkan citra perusahaan. Kepercayaan pedagang yang ada di Jakarta saat ini mulai mengalami perubahan ekspektasi ke arah yang memprihatinkan. Kepercayaan kepada pasar tradisional selama ini terus menurun sehingga hal tersebut dapat membuat citra perusahaan PD Pasar Jaya sebagai pengelola pasar tradisional di kawasan Jakarta menurun. Pasar yang kumuh, kurang terawat serta terbatasnya sarana dan prasarana yang ada dalam pasar tersebut membuat para pedagang enggan untuk berinvestasi dan berdagang

⁶⁹ Hasil Wawancara dengan Safrina, Pedagang Pasar Mampang, 16 Desember 2008, pukul 16.00 WIB.

di pasar yang dikelola oleh PD Pasar Jaya. Sebagaimana hal yang diungkapkan oleh salah satu pedagang di daerah Mampang yang menyatakan bahwa,

*“Tata bangunanya 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....”*⁷⁰

Keenam, proses perijinan lama yang menurut pihak PD Pasar Jaya dapat berakibat mundurnya jadwal pelaksanaan pembangunan pasar. Proses perijinan yang lama dalam melakukan pembangunan pasar PD Pasar Jaya ternyata ikut mempengaruhi kegiatan pengembangan pasar secara umum. Seharusnya dalam pembuatan renstra terkait masalah perijinan dalam hal pembangunan sudah terlebih dahulu dikaji dengan baik, karena apabila ini tidak dikaji dengan baik tentunya akan mempengaruhi pelaksanaan dari renstra tersebut. Akibatnya tentu saja adalah mundurnya pelaksanaan pembangunan pasar yang telah dijadwalkan dalam rencana jangka pendek, menengah dan panjang. Mundurnya program pembangunan karena masalah perijinan tentunya akan membuat keselarasan program menjadi terhambat dan akan mempengaruhi perkembangan usaha dan juga pencapaian visi dan misi yang telah dibuat.

4.2.3 Analisis Internal

Dalam lingkungan internal yang dianalisis oleh PD Pasar Jaya menjelaskan bahwa strategi yang ditetapkan melihat dari kemampuan internal serta sumber daya yang dimiliki perusahaan. Analisis internal yang dilakukan PD Pasar Jaya yaitu dengan cara mengidentifikasi faktor-faktor internal yang menentukan kemampuan strategi perusahaan serta menilai dan mengevaluasi faktor-faktor internal tersebut. Menurut Dr. Nunuk Adiarni, MM dalam lingkungan internal itu terdapat dua hal yang harus dianalisis yaitu *intangibile aset* dan *tangible aset* sebagaimana dikemukakan bahwa,

“.....jadi yang dianalisis tangible dan intangible. Kalo tangible itu dia mempunyai fasilitas seperti apa, sekarang, lalu 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, dan segi pendidikan.

⁷⁰ Hasil Wawancara dengan Safrina, Pedagang Pasar Mampang, 16 Desember 2008, pukul 16.00 WIB.

Jadi kekuatannya berapa? Totally kekuatan dia berapa? Bukan hanya dari jumlah orang tetapi kemampuan orang itu gimana untuk menjawab tantangan cocok ngga?.....”⁷¹

1. Kekuatan

Dari sisi kekuatan yang dimiliki oleh perusahaan PD Pasar Jaya, setidaknya ada delapan kekuatan yang dapat diidentifikasi sebagai kekuatan dalam mengembangkan usaha, yang *pertama*, lokasi pasar yang strategis karena menurut analisis dari PD Pasar Jaya selama ini pasar yang dikelolanya memiliki lokasi pasar yang berada di ruas jalan utama, di kawasan atau sentra bisnis, juga berada di daerah pemukiman. Dalam kenyataannya, sebagian besar pasar tidaklah berada pada ruas jalan utama, apalagi di kawasan atau sentra bisnis. Kawasan atau sentra bisnis sudah tidak menjadi domain pasar tradisional. Hal ini karena sistem kapitalisme begitu berjalan di lokasi-lokasi yang sifatnya strategis, maka sebagian besar lokasi-lokasi tersebut cenderung dikuasai oleh para pemilik modal yang besar. Kawasan tersebut sudah didominasi oleh pasar-pasar modern, yang ada saat ini keberadaan pasar tradisional yang dikelola PD Pasar Jaya berada pada tempat daerah pemukiman yang padat penduduknya dan tempatnya tidak strategis. Kecenderungan persebaran lokasi pasar tradisional adalah mengikuti konsumen dominan dari pasar tradisional, yang biasanya terdiri dari masyarakat yang memiliki penghasilan kelas bawah hingga menengah, yang pada umumnya terletak di pemukiman padat penduduk. Namun, dari hasil wawancara dengan manager divisi perencanaan bapak Sumanto diketahui bahwa posisi strategis yang dimiliki oleh PD Pasar Jaya adalah lokasi pasar. Menurut beliau hal ini dikarenakan dengan lokasi yang strategis dapat melayani masyarakat secara maksimal, seperti pernyataan berikut ini,

“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

⁷¹ Hasil Wawancara dengan Dr. Nunuk Adiarni, MM, Pakar Perencanaan Strategis, 16 Desember 2008, pukul 12.30 WIB.

secara ekonomi multiplayer effect. Terus memberikan pelayanan, apa yang tidak dilakukan pemda kita lakukan.”⁷²

Kedua, memiliki jaringan pasar yang luas di seluruh di DKI Jakarta yang menurut data dari pihak PD Pasar Jaya mengelola pasar sebanyak 151 pasar yang tersebar di seluruh Provinsi DKI Jakarta. Dengan banyak pasar yang dikelola PD Pasar di Jakarta, seharusnya dapat dimaksimalkan potensi yang ada untuk meningkatkan pengembangan bisnisnya dan dibarengi dengan sistem pengelolaan yang baik untuk seluruh pasar yang ada.

Ketiga, harga barang di pasar yang dikelola PD Pasar Jaya relatif murah. Menurut analisis PD Pasar Jaya barang dagangan yang ada di pasar harganya relatif lebih murah dibandingkan dengan swalayan, supermaret, hypermaret ataupun pusat perbelanjaan lainnya. Tetapi menurut peneliti berdasarkan hasil pantauan langsung peneliti di lapangan, memperlihatkan bahwa harga-harga yang ditawarkan oleh pasar modern juga murah, bahkan lebih murah dibandingkan di pasar tradisional. Pasar modern dalam upaya menarik minat pembeli melakukan berbagai promosi, salah satu promosinya yaitu dengan memberikan diskon untuk produk-produk tertentu, sehingga tentu saja membuat barang tersebut lebih murah bahkan bila dibandingkan dengan pasar tradisional. Kelebihan yang dimiliki pasar tradisional mengenai harga adalah adanya kesempatan pembeli untuk melakukan tawar menawar harga barang, di mana hal ini tidak dimiliki oleh pasar modern.

Keempat, memiliki pasar yang spesifik dan basah/segar yang menurut analisis PD Pasar Jaya merupakan kekuatan yang dimilikinya dan belum dimiliki oleh pesaingnya. Adanya pasar yang spesifik yang dikelola PD Pasar Jaya memang merupakan kekuatan yang dimiliki PD Pasar dengan mengacu terhadap adanya pasar induk, pasar tekstil, pasar sayur mayur dan buah-buahan yang menjual barang dagangan untuk produk tertentu saja. Tetapi apa yang telah dikelola oleh PD Pasar Jaya sebaiknya dijalankan dengan baik karena mungkin saja akan tersaingi juga oleh pasar modern, contohnya saja “Total Segar” yang merupakan pasar modern yang secara khusus menjual buah-buahan.

Kelima, tempat usaha yang cukup diminati oleh masyarakat yang menurut PD Pasar Jaya dapat dilihat dari tingkat huniannya yang cukup tinggi. Kekuatan

⁷² Hasil Wawancara dengan Sumanto, ST., Manager Divisi Perencanaan PD Pasar Jaya, 21 Agustus 2008, pukul 14.00 WIB.

yang dianalisis PD Pasar Jaya ini menurut peneliti tidak didukung oleh kenyataan yang ada di lapangan. Kondisi lokasi tempat usaha yang dikelola oleh PD Pasar Jaya pada umumnya memiliki infrastruktur yang tidak memadai. Hal tersebut bisa dikarenakan usia bangunannya yang sudah tua sehingga membuat tidak menarik lagi untuk dikunjungi, dan seringkali membuat khawatir baik bagi para pedagang maupun pengunjung akan rapuhnya bangunan tersebut. Sarana dan prasarana yang ada juga sudah tidak bisa difungsikan dengan baik, misalnya saja alat pemadam kebakaran yang sudah rusak, tangga jalan yang becek, dan lain-lain. Dari segi arsitektur, tempat usaha PD Pasar Jaya memiliki nilai bangunan yang kurang baik dengan melihat penampilan fisik bangunannya yang kuno dan sudah tua dan apabila turun hujan, lokasi tempat usaha tersebut menjadi becek, kotor, dan banyak sampah berserakan. Hal ini senada seperti yang diungkapkan oleh Bapak Sumanto selaku manager divisi perencanaan yang mengatakan bahwa,

“Secara umum kondisi pasarnya secara infrastruktur 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 pedagangnya juga. Pedagang juga ada yang ngga lulus, kadang dagangnya hanya pakai kaos singlet.”⁷³

Kondisi yang demikian adanya menjadikan pekerjaan rumah tersendiri bagi PD Pasar Jaya untuk diselesaikan masalahnya, karena bagi mereka ini merupakan faktor krusial dan memiliki tingkat signifikansi yang tinggi bagi PD Pasar Jaya dalam menanggapi situasi persaingan global dalam bidangnya. Pihak PD Pasar Jaya tentunya menginginkan lokasi tempat usaha yang bersih, aman, dan nyaman. Salah satu cara agar hal tersebut bisa segera direalisasi adalah dengan melakukan revitalisasi. Revitalisasi tersebut bisa diwujudkan dengan merenovasi bangunan pasar, menata ulang tata ruang pasar, serta peremajaan sarana dan prasarana. Akan tetapi pelaksanaan revitalisasi seperti yang diinginkan oleh PD Pasar Jaya tidaklah semudah membalikkan telapak tangan. Proses revitalisasi membutuhkan keterlibatan para *stakeholders* atau para pemangku kepentingan dari revitalisasi tempat usaha. Salah satu upayanya adalah dengan melibatkan pedagang, mengingat mereka adalah subjek dan objek dari kebijakan yang ada.

⁷³ Hasil Wawancara dengan Sumanto, Manager Divisi Perencanaan PD Pasar Jaya, 21 Agustus 2008, pukul 14.00 WIB.

Keenam, pengalaman dalam mengelola pasar tradisional yang pihak PD Pasar Jaya memiliki pengalaman lebih dari 40 tahun mengelola pasar tradisional yang menjadi barometer perkembangan pasar di tanah air. Pengalaman PD Pasar Jaya dalam mengelola pasar tradisional tidak bisa dijadikan sebagai tolak ukur yang baik dalam melakukan segala sesuatu hal tanpa diimbangi oleh tindakan yang profesional. Melihat berbagai aktivitas serta program yang telah maupun yang sedang dijalankan, cenderung memiliki tingkat kelambatan yang cukup tinggi. Hemat kata adalah tidak banyak perubahan menuju kebaikan yang dilakukan oleh PD Pasar Jaya dalam mengelola pasar tradisional meskipun sudah berusia 40 tahun. Pasar-pasar yang dikelola oleh PD Pasar Jaya cenderung kalah bersaing dengan pasar-pasar modern yang dikelola oleh swasta.

Ketujuh, tempat usaha yang ekonomis dan dapat dijangkau oleh ekonomi lemah. Pihak PD Pasar Jaya menilai dengan standar ukuran tempat usaha yang relatif kecil membuat harga terjangkau oleh masyarakat. Hal ini mungkin dapat memberikan peluang kepada masyarakat ekonomi lemah ataupun menengah untuk membuka usahanya di tempat yang PD Pasar Jaya kelola, tetapi pihak PD Pasar Jaya juga harus memberikan pelayanan dan tempat yang baik bagi calon pedagang dengan mengupayakan tempat yang layak sebagai tempat berdagang.

Kedelapan, kemudahan akses kepada lembaga keuangan sehingga menurut PD Pasar Jaya umumnya pelaksanaan pembangunan pasar dapat dilakukan dengan pembiayaan dari lembaga keuangan. Kemudahan ini diharapkan dapat membantu masyarakat ekonomi lemah untuk memperoleh pinjaman atau modal lunak untuk menyewa tempat usaha di pasar yang PD Pasar Jaya kelola.

2. Kelemahan

Adapun untuk aspek kelemahan yang dimiliki PD Pasar Jaya, terdapat pula delapan kelemahan yang diidentifikasi di dalam organisasi PD Pasar Jaya yaitu yang *pertama*, sebagian besar pasar usianya sudah tua yang menurut analisis PD Pasar Jaya sendiri menyatakan bahwa sebagian besar pasar dibangun sebelum tahun 1984. Mengetahui kelemahan yang paling utama PD Pasar Jaya adalah aspek fisik bangunan sehingga menyebabkan kalah bersaing dengan pasar modern, PD Pasar Jaya perlu mengatasi hal tersebut dengan cara revitalisasi.

Sebagaimana dikemukakan oleh manager divisi teknik mengenai banyak usia bangunan pasar yang dikelola sudah cukup tua seperti pernyataan di bawah ini,

“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.”⁷⁴

Program revitalisasi perlu dilakukan dalam upaya untuk meremajakan kembali bangunan-bangunan pasar yang sudah cukup tua. Hal ini penting dalam upaya untuk menarik pembeli agar mau berbelanja di pasar tradisional dan juga sekaligus dalam upaya meningkatkan citra PD Pasar Jaya itu sendiri.

Kedua, jumlah pegawai yang terdidik tidak banyak di mana menurut data dari PD Pasar Jaya bahwa lebih dari 50 % pegawai berpendidikan di bawah SLTA. Melihat begitu banyaknya jumlah pegawai PD Pasar Jaya yang memiliki tingkat pendidikan di bawah SLTA, maka perlu dilakukan upaya dini untuk meningkatkan kemampuan para pegawai tersebut. Salah satu upaya yang dapat dilakukan yaitu dengan melakukan pelatihan-pelatihan yang menunjang dengan ruang lingkup pekerjaan setiap pegawai. Langkah tersebut merupakan strategi yang terbaik dibandingkan dengan mempesiunkan dini pegawai, karena mengingat kondisi ekonomi saat ini yang sedang terpuruk. Selanjutnya untuk langkah ke depan, maka PD Pasar Jaya dalam melakukan penerimaan pegawai perlu memperhatikan tingkat pendidikannya sebagai upaya untuk meningkatkan kualitas SDM.

Ketiga, pola penagihan yang masih manual sehingga menurut pihak PD Pasar Jaya penagihan masih dilakukan dengan cara mendatangi masing-masing pemakai tempat usaha. Melihat pola penagihan tersebut sungguh sangat ironi, karena di saat pemanfaatan teknologi sudah sangat pesat masih ada pola penagihan tersebut. PD Pasar Jaya perlu mengembangkan kemampuannya untuk bisa memanfaatkan teknologi sebagai bagian dari sistem kerja perusahaan. Pemanfaatan teknologi saat ini sudah tidak dapat dipungkiri lagi manfaatnya yang sangat besar bagi kemajuan dan kemudahan hidup manusia. Sehingga perlu upaya PD Pasar Jaya untuk dapat menerapkan teknologi dalam menjalankan usaha pengelolaan pasarnya agar dapat meningkatkan kinerja PD Pasar Jaya itu sendiri.

⁷⁴ Hasil Wawancara dengan Adi, Manager Divisi Teknik PD Pasar Jaya, 22 Agustus 2008, pukul 10.00 WIB.

Keempat, pola pemasaran pasif yang membuat PD Pasar Jaya kurang maksimal dalam memasarkan tempat usahanya. Hal ini serupa dengan analisis di atas mengenai pola penagihan yang manual. Seharusnya melihat perkembangan zaman yang semakin maju membuat pola pemasaran dapat dilakukan dengan cara yang unik dan khas sehingga nantinya dapat menarik masyarakat untuk berinvestasi di pasar yang dikelola PD Pasar Jaya. Upaya keras untuk memasarkan tempat usaha perlu dilakukan PD Pasar Jaya secara terus menerus tanpa mengenal lelah, karena majunya suatu perusahaan tergantung dari bagaimana suatu perusahaan membuat pemasarannya yang menarik. Dukungan media informasi yang sangat banyak tentunya membuat peluang bagi PD Pasar Jaya untuk mempromosikan iklannya di segala media karena hal ini tentunya juga dilakukan oleh pasar modern sehingga perkembangan pasar modern sangat pesat sampai saat ini.

Kelima, pengeloaan aset yang kurang efektif yang menyebabkan beberapa pasar pengelolaannya belum memperhatikan perkembangan dan potensi lingkungan. Aset yang besar tidak menjamin sebuah perusahaan dapat tumbuh berkembang dengan baik apabila tidak memperhatikan lingkungan sekitarnya, sehingga tidak mustahil apabila nantinya perusahaan tersebut dapat kalah dalam persaingan. Aset sebagai investasi yang dimiliki perusahaan perlu dikelola dengan baik agar nantinya aset tersebut dapat ditingkatkan dengan upayanya yaitu mengikuti dan menyesuaikan dengan perkembangan lingkungan. Apabila hal ini tidak dilakukan dimungkinkan malah akan membuat aset perusahaan semakin menurun dikarenakan peningkatan biaya yang besar karena ketidaksiapan dalam mengikuti perubahan.

Keenam, sarana dan prasarana kerja kurang memadai yang menurut PD Pasar Jaya tidak dapat mendukung dalam pelaksanaan kegiatan kerja. Hal ini serupa dengan yang hal yang pertama dikemukakan di atas mengenai usia pasar yang sudah cukup tua. Sarana dan prasarana ini tentunya ke depan perlu ditingkatkan oleh PD Pasar Jaya apabila ingin dapat bertahan dalam usaha pengelolaan pasar ini. Hal ini menjadi sangat penting karena segala sesuatu pasti awalnya dilihat dari segi fisik yang memadai.

Ketujuh, sistem dan prosedur belum sempurna yang menurut analisis dari PD Pasar Jaya dikarenakan belum didukung oleh ketentuan yang baku. Hal ini tentu perlu diperbaiki oleh PD Pasar Jaya sendiri dalam upaya untuk membuat pelaksanaan pekerjaan berjalan dengan lancar dan hasilnya sesuai dengan apa yang diharapkan. Apabila sistem dan produsernya belum sempurna, maka akan sulit untuk mencapai apa yang diharapkan.

Kedelapan, belum memiliki budaya kerja yang kuat menurut analisis dari PD Pasar Jaya sendiri. Hal ini dikarenakan karena potensi dan tingkat kemampuan pegawai PD Pasar Jaya sendiri sangat kurang, sebagaimana kelemahan ini dijelaskan dalam point kelemahan kedua terkait dengan jumlah pegawai dengan tingkat pendidikannya yang kurang.

4.2.4 Tujuan Jangka Panjang

Dalam tujuan jangka panjang dibuat oleh PD Pasar Jaya dilakukan dengan membuat sasaran yang ingin dicapai pada tahun 2010. Hal ini dikarenakan rencana jangka panjang yang dibuat PD Pasar Jaya hanya sampai 5 tahun dari tahun 2006 sampai dengan 2010. Padahal umumnya dalam pembuatan tujuan jangka panjang idealnya memiliki periode di atas 10 tahun jika perusahaan mampu melaksanakannya sebagaimana apa yang diungkapkan oleh pakar perencanaan strategis bahwa,

“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.....”⁷⁵

Dalam mencapai visi dan misinya, PD Pasar Jaya memiliki arah pengembangan perusahaan dan juga sasaran yang akan dicapai. Orientasinya tentu saja bermuara kepada tercapainya visi dan misi yang telah ditetapkan oleh perusahaan. PD Pasar Jaya berdasarkan tujuan perusahaan menetapkan arah pengembangan perusahaannya seperti telah dijelaskan pada bab sebelumnya adalah sebagai berikut:⁷⁶

⁷⁵ Hasil Wawancara dengan Dr. Nunuk Adiarni, MM, Pakar Perencanaan Strategis, 16 Desember 2008, pukul 12.30 WIB.

⁷⁶ Rencana Jangka Panjang P D Pasar Jaya 2006-2010, *Op.Cit.*, hal 3.

- a. Melakukan optimalisasi pendapatan dan efisiensi biaya.
- b. Memperkuat struktur permodalan dengan melakukan pembangunan pasar dan melakukan diversifikasi usaha.
- c. Mewujudkan PD Pasar Jaya sebagai perusahaan yang berkinerja sehat, berdaya saing tinggi, tumbuh kokoh dan berkelanjutan dalam kancah bisnis properti dan retail nasional.
- d. Menjadi salah satu penggerak perekonomian daerah dan peningkatan kontribusi Pendapatan Asli Daerah bagi Pemda Provinsi DKI Jakarta.

Arah pengembangan perusahaan yang dilakukan oleh PD Pasar Jaya seperti dijelaskan di atas mempunyai tujuan yang ingin mewujudkan sasaran perusahaan yaitu: membangun citra, meningkatkan laba dan mewujudkan kesejahteraan pegawai. Tetapi tentunya arah pengembangan perusahaan tersebut perlu dikaji lebih dalam untuk mewujudkan tujuan jangka panjang perusahaan. Hal ini diungkapkan pula oleh pakar perencanaan strategis yang melihat dari arah pengembangan PD Pasar Jaya.

“....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?”⁷⁷

Tujuan jangka panjang yang dibuat oleh PD Pasar Jaya yaitu melalui penetapan sasaran 2010 perlu diupayakan benar-benar dengan disesuaikan melalui arah tujuan sebelumnya yang dapat dilihat dari visi dan misi yang dibuatnya. Upaya ini perlu dilakukan dalam rangka tujuan yang ditetapkan itu tetap sesuai dengan arah dari perencanaan strategis yang dibuat, sehingga dapat sesuai dalam melakukan evaluasi, menciptakan strategi, menunjukkan prioritas, dan juga dalam hal pemusatan koordinasi agar semua elemen yang ada dapat menjalankan program-program yang telah dibuat dalam perencanaan strategis.

Masalah yang ada selama ini dalam perencanaan strategis yaitu terkait dengan kepatuhan menjalankan dari apa yang direncanakan. Hal ini dikarenakan umumnya renstra dibuat dalam upaya untuk dijadikan pedoman perusahaan saja

⁷⁷ Hasil Wawancara dengan Dr. Nunuk Adiarni, MM, Pakar Perencanaan Strategis, 16 Desember 2008, pukul 12.30 WIB.

dan juga sebagai bahan untuk direksi semata, sebagaimana yang diungkapkan oleh pakar perencanaan strategis Dr. Nunuk Adiarni, MM bahwa,

“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 sohib, selagi banyak diubah-ubah apa gunanya rencana, bentar-bentar diubah berarti pemikir atau pembuat rencana tidak prestisi kan itu masalah yang ada.”⁷⁸

Masalah tersebut tentunya dapat diatasi dengan adanya pengawasan yang ketat untuk melihat sejauh mana program dilaksanakan dan juga dalam penggunaan sumber daya yang tersedia. Selain itu, faktor kepemimpinan juga sangat penting untuk menjamin pelaksanaan program renstra berjalan sesuai dengan yang telah ditentukan seperti yang dijelaskan oleh pakar perencanaan strategis mengenai langkah dalam masalah renstra yaitu,

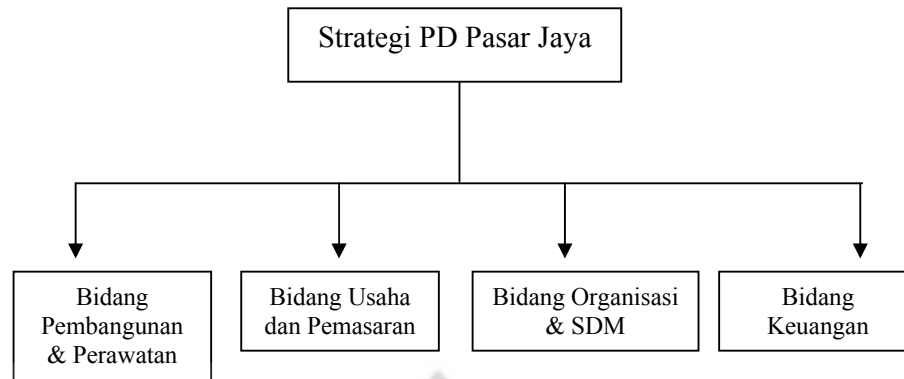
“Kekuatan leadershipnya, dia harus menjamin bahwa anak buahnya, level di bawahnya memang didisiplin menjalankan renstra, dia harus bisa mengendalikan bahwa program yang dirancang dijalankan. Dia harus bisa menjamin terjadinya pengendalian, pengendalian SDM, pengendalian aset, keuangan gitu.”⁷⁹

4.2.5 Strategi Perusahaan

Dengan menggunakan metode SWOT, dapat digarisbawahi bahwa sebenarnya PD Pasar Jaya dapat menetapkan strategi perusahaan dalam rangka mengoptimalkan pengelolaan pasar sehingga memperoleh keuntungan. Hal ini terkait visi dan misi PD Pasar Jaya dalam melakukan upaya untuk mencapai sasaran yang telah ditetapkan yaitu antara membangun citra, meningkatkan laba dan mewujudkan kesejahteraan pegawai. Berdasarkan analisis SWOT diatas, maka strategi yang dapat diambil PD Pasar Jaya adalah sebagai berikut:

⁷⁸ Hasil Wawancara dengan Dr. Nunuk Adiarni, MM, Pakar Perencanaan Strategis, 16 Desember 2008, pukul 12.30 WIB.

⁷⁹ Hasil Wawancara dengan Dr. Nunuk Adiarni, MM, Pakar Perencanaan Strategis, 16 Desember 2008, pukul 12.30 WIB.



Gambar 4.3
Strategi PD Pasar Jaya

Sumber: Pengolahan peneliti

Ada empat aspek yang dapat dicermati dalam membangun strategi perusahaan. Empat aspek ini adalah pilar yang melandasi operasionalisasi perusahaan PD Pasar Jaya selama ini. *Pertama*, bidang pembangunan, investasi dan penyertaan menjadi aspek mendasar dari strategi perusahaan ini. Dari sisi kekuatan, kelemahan, peluang dan ancaman, hal yang harus dibenahi perusahaan PD Pasar Jaya dari aspek ini adalah meningkatkan sarana dan prasarana serta fasilitas penunjang pasar. Hal ini sangat penting dan mendesak jika melihat kondisi yang ada. Kemudian penyempurnaan konsep desain atau *layout* dalam pembangunan atau peremajaan pasar harus diimbangi dengan kebutuhan dan selera konsumen (pedagang dan masyarakat umum). Investasi yang dilakukan PD Pasar Jaya juga berorientasi kepada bisnis yang menguntungkan dan relatif aman. Pengelolaan bisnis ini dapat dikombinasikan dengan diversifikasi usaha yang dikelola PD Pasar Jaya. *Core business* perlu diupayakan tetap dipertahankan dengan baik, akan tetapi turunan investasi dari bisnis utama perlu dibuat karena memiliki prospek yang potensial. Apalagi pengelolaan diversifikasi usaha ini bekerjasama dengan produsen-produsen di daerah sebagai pemasok utama dalam kegiatan perdagangan di pasar yang dikelola PD Pasar Jaya.

Kedua, aspek yang patut dibenahi dalam rangka strategi perusahaan adalah bidang usaha dan pemasaran. Dalam bidang ini titik berat yang perlu dicarikan strategi yang efektif terletak kepada masalah optimalisasi penggunaan alat produksi. Selama ini optimalisasi penggunaan sumber daya yang dimiliki PD

Pasar Jaya, termasuk alat produksi masih kurang maksimal. Dukungan SDM yang kurang maksimal serta regulasi peraturan turut menghambat optimalisasi penggunaan alat produksi ini. Dari sisi pemasaran, strategi untuk penyempurnaan sistem pemasaran wajib dilakukan dalam rangka menjaring pedagang dan konsumen untuk bertransaksi ekonomi di pasar. Kelemahan mendasar selama ini adalah kurangnya promosi dan adanya disorientasi mengenai pentingnya konsep marketing yang baik dalam menunjang kegiatan usaha. Oleh karena itu penyempurnaan wajib dilakukan dengan memperhatikan pula sistem pemasaran terkait.

Ketiga, bidang yang juga masuk dalam strategi perusahaan dalam rangka optimalisasi kinerja PD Pasar Jaya adalah bidang organisasi dan sumber daya manusia. Hal utama yang perlu dibenahi adalah melakukan reorientasi perubahan pola pikir individu dan pengelolaan perusahaan. Hal ini terkait dengan budaya organisasi yang belum terbentuk di dalam perusahaan PD Pasar Jaya sendiri. Kemudian proporsi pendidikan yang dimiliki oleh pegawai PD Pasar Jaya yang tidak komprehensif menjadi permasalahan penting yang turut menghambat tercapainya perubahan budaya organisasi ke arah yang lebih baik lagi.

Perubahan pola pikir disini dapat dibagi ke dalam dua permasalahan utama. Pertama adalah bagaimana merubah pola pikir (*mind setting*) birokrasi yang selama ini melekat pada pegawai menjadi seseorang yang memiliki jiwa profesionalisme atau kewirausahaan. Kedua, dengan perubahan *mind setting* tadi diharapkan sistem pengelolaan yang dilakukan PD Pasar Jaya selama ini akan ikut berubah pula seiring berubahnya pola pikir individu dari masing-masing anggota organisasi. Perubahan yang dimaksud adalah mencakup aspek pengelolaan pasar tradisional menuju ke arah modern dengan menitikberatkan kepada kepuasan pelanggan sebagai *base value* yang diutamakan.

Dari sisi SDM, restrukturisasi atau melakukan penyempurnaan struktur organisasi yang memungkinkan pengalokasian SDM dan sumber daya secara efisien perlu dilakukan. Dengan melihat program yang ada, pengurangan pegawai dalam rangka restrukturisasi perusahaan agar lebih efisien layak untuk dilakukan. Struktur organisasi yang besar memungkinkan rentang kendali yang dimiliki atasan akan sangat lemah dan tidak terkontrol. Akibatnya inefisiensi kinerja

terjadi karena tidak adanya kontrol dan standar operasional prosedur yang tidak sesuai dengan fungsi dan tanggung jawab bidang-bidang divisi yang ada dalam perusahaan PD Pasar Jaya. Kemudian revitalisasi atau melakukan penyempurnaan sistem dan prosedur dengan tujuan meningkatkan efisiensi dan efektifitas serta melakukan pengkajian terhadap *core business* perlu juga dilakukan dengan terintegrasi. Ini dilakukan dalam rangka mendukung perubahan restrukturisasi yang dilakukan menyangkut bidang organisasi dan SDM. Dalam rangka era teknologi informasi yang terus berkembang, pengelolaan *e-government* patut juga dilakukan untuk pengelolaan organisasi PD Pasar Jaya. Penggunaan sistem informasi akan mudah membangun dan memperluas jaringan komunikasi dengan para *stakeholder*.

Keempat, bidang yang masuk dalam strategi perusahaan agar mampu menunjang perubahan yang dilakukan oleh PD Pasar Jaya adalah bidang keuangan. Secara umum, bidang ini menitikberatkan kepada terciptanya laba yang diperoleh oleh perusahaan saat melakukan operasionalisasi dan pengelolaan pasar. Untuk mencapai profit yang berkesinambungan disertai peningkatan yang *continue*, ada beberapa aspek yang patut diubah dan dilakukan strategi yang baik, antara lain.⁸⁰

- a. Menyusun potensi pendapatan.
- b. Inventarisasi dan penyempurnaan alat tagih.
- c. Kerjasama dengan perbankan untuk penerimaan biaya pengelolaan pasar secara bulanan dan penerimaan hasil pembangunan.
- d. Menyusun ketentuan atau keputusan direksi tentang kebijakan keuangan dan akuntansi.
- e. Melakukan inventarisasi dan penagihan piutang.
- f. Pengendalian biaya dengan prinsip berdaya guna dan berhasil guna.

Komponen perubahan diatas perlu dilakukan dengan berkesinambungan dan terintegrasi dengan baik, artinya semua kompenen dilakukan agar pengelolaan keuangan yang baik akan terwujud dalam rangka memaksimalkan profit yang akan dicapai tanpa meninggalkan tanggung jawab kepada pedagang dan konsumen untuk memberikan kepuasan pelanggan yang terbaik.

⁸⁰ Rencana Jangka Panjang P D Pasar Jaya 2006-2010, *Op.Cit.*, hal 17.

Perubahan strategi yang dilakukan berdasarkan pada empat bidang yang telah dijabarkan sebelumnya, muaranya akan menuju kepada pencapaian harapan yang dibangun oleh PD Pasar Jaya sebagai bagian akhir dari perjalanan organisasi ini. Pencapaian yang akan diraih antara lain meliputi tiga aspek penting yaitu: citra, laba dan kesehatan karyawan. Untuk mewujudkan hal itu perlu adanya strategi untuk mengubah perusahaan ini dalam mewujudkan harapan yang akan diraih. Hal ini sebagaimana pendapat pakar perencanaan strategis bahwa strategi yang baik yaitu, “...Strategi yang baik itu strategi yang tidak ngada-ngada. Strategi yang memang menjawab dengan jitu program itu.”⁸¹

4.2.6 Sasaran Tahunan

Perencanaan strategis yang dibuat oleh PD Pasar Jaya secara umum juga mengakomodasi penetapan sasaran tahunan yang akan dilaksanakan setiap tahunnya. Dalam kerangka kebijakan yang dituangkan dalam rencana jangka panjang menengah dan panjang, sasaran tahunan disini dijabarkan dalam program kerja organisasi secara umum. Pada prinsipnya ada empat aspek yang akan dijadikan sebagai sasaran utama tahunan, antara lain: bidang pembangunan, investasi dan penyertaan, bidang usaha dan pemasaran, bidang organisasi dan SDM, dan yang terakhir adalah bidang keuangan.

1. Bidang Pembangunan, Investasi dan Penyertaan

Untuk bidang pembangunan, investasi dan penyertaan, program kerja yang ditetapkan sebagai sasaran tahunan dimulai dari tahun 2006 sampai dengan tahun 2010. Dalam bidang pembangunan pasar, PD Pasar Jaya menargetkan pada rentang waktu 2006-2010 direncanakan akan ada pembangunan atau peremajaan pasar sebanyak 60 pasar yang rinciannya adalah sebagai berikut:⁸²

- a. 40 pasar dibangun sendiri.
- b. 28 pasar bekerjasama dengan pihak ketiga.
- c. 2 pasar dibangun bersama dengan membentuk perusahaan patungan dengan PT. Jaya City Development.

⁸¹ Hasil Wawancara dengan Dr. Nunuk Adiarni, MM, Pakar Perencanaan Strategis, 16 Desember 2008, pukul 12.30 WIB.

⁸² Rencana Jangka Panjang P D Pasar Jaya 2006-2010, *Op.Cit.* , hal.12.

Berdasarkan rencana penetapan sasaran tahunan, alokasi pembangunan serta sumber biaya yang didapatkan PD Pasar Jaya dalam melakukan pembangunan dan peremajaan pasar digambarkan oleh tabel 4.8 berikut ini.

Tabel 4.8
Rencana Pembangunan Pasar Tahun 2006-2010

No	Tahun	Jumlah Pasar	Sumber biaya
1	2006	30	PD Pasar jaya, kerjasama dengan pihak ketiga dan konsorsium
2	2007	8	PD Pasar Jaya dan kerjasama dengan pihak ketiga
3	2008	11	PD Pasar Jaya dan kerjasama dengan pihak ketiga
4	2009	6	PD Pasar Jaya dan kerjasama dengan pihak ketiga
5	2010	5	PD Pasar jaya

Sumber: PD Pasar Jaya, 2006

Adapun untuk pelaksanaan rencana pembangunan untuk ketentuan pelaksanaannya dikelompokkan berdasarkan potensi masing-masing pasar dengan melihat aspek-aspek antara lain: bangunan, fasilitas tambahan, luas lahan yang efektif untuk digunakan, penambahan tempat usaha, komposisi jumlah tempat usaha (los dan kios), pola penjualan yang efektif untuk dilakukan, tempat usaha eksisting, tempat usaha tambahan, sampai harga jual yang akan dipasarkan kepada para pedagang.

Untuk renovasi pasar, rencana yang telah dibuat oleh PD Pasar Jaya selama rentang waktu tahun 2006-2010 adalah sebanyak 11 pasar. Adapun gambaran sasaran per tahun dapat dilihat pada tabel 4.9 berikut ini.

Tabel 4.9
Rencana Renovasi Pasar Tahun 2006-2010

No	Tahun	Jumlah Pasar	Sumber Pembiayaan
1	2006	2	PD Pasar jaya
2	2007	3	PD Pasar jaya
3	2008	3	PD Pasar jaya
4	2009	2	PD Pasar jaya
5	2010	1	PD Pasar jaya

Sumber: PD Pasar Jaya, 2006

Renovasi pasar diimbangi pula dengan perawatan di setiap pasar secara rutin dengan biaya dari PD Pasar Jaya sendiri. Alokasi dana untuk perawatan ini adalah 10 persen dari pendapatan BPP (Biaya Pengelolaan Pasar).

Untuk kegiatan investasi yang akan dijadikan sasaran tahunan oleh PD Pasar Jaya, memiliki beberapa prioritas utama. PD Pasar Jaya selama rentang waktu tahun 2006-2010 akan melakukan penambahan penyertaan modal kepada PT. Jaya City Development berupa uang sebesar Rp. 262,5 milyar dan aset berupa tanah pasar Senen Blok III dan Blok VI sebagai investasi utama untuk lima tahun kedepan sejak tahun 2006.⁸³ PD Pasar Jaya juga melakukan penambahan modal PT. Waserda Jaya sebagai salah satu bagian organisasi yang diakusisi sebesar Rp. 5 milyar pada tahun 2006. Dana yang digunakan untuk pengembangan usaha dan kinerja dalam mendukung operasionalisasi pengelolaan pasar PD Pasar Jaya. Kemudian perusahaan juga membentuk PT (berupa anak perusahaan) yang bergerak di bidang angkutan dan *maintenance building*.⁸⁴ Perusahaan juga mengembangkan dan menyempurnakan sistem informasi manajemen dalam mendukung kinerja organisasi agar lebih efisien disamping juga penggunaan informasi teknologi yang semakin marak dalam bisnis retail dewasa ini.

Untuk pengembangan usaha, PD Pasar Jaya memfokuskan pengembangan usaha pada anak perusahaan yang dibentuknya serta PT yang diakusisi dengan menitikberatkan kepada usaha *retail* melalui PT. Waserda Jaya. Untuk

⁸³ *Ibid.*

⁸⁴ *Ibid.*

meningkatkan kinerja anak perusahaan ini, program yang dibuat dalam rangka memaksimalkan perannya antara lain dengan penyempurnaan *business plan* PT. Waserda jaya serta penambahan modal kerja.

2. Bidang Usaha dan Pemasaran

Bidang usaha dan pemasaran dalam rencana tahunan yang dibuat oleh PD Pasar jaya menitikberatkan kepada reorientasi dalam melakukan pemasaran dan pengembangan usaha berbasis *profit oriented*. Ada beberapa hal yang menjadi prioritas dalam program kerja bidang usaha dan pemasaran ini, antara lain: Mengoptimalkan penjualan tempat usaha hasil pembangunan dan peremajaan pasar yang telah dilakukan sebelumnya, meningkatkan tingkat hunian bagi tempat usaha yang belum terjual, melakukan *relay out* tempat-tempat usaha yang kurang strategis, mengevaluasi dan menetapkan harga jual tempat usaha yang belum terjual secara berkala, melakukan perubahan peruntukan jenis jualan atau diversifikasi produk usaha, melakukan promosi, dan menataan serta pengurangan jumlah PKL (Pedagang Kaki Lima).⁸⁵

Bicara mengenai bidang usaha dan pemasaran, tidak terlepas dengan proporsi alat produksi yang dimiliki PD Pasar Jaya dalam melakukan kebijakan strategi perusahaan agar berhasil mencapai tujuan yang telah ditetapkan. Adapun gambaran mengenai jumlah alat produksi yang akan dicapai oleh PD Pasar Jaya dalam mendukung kebijakan pemasaran dan usaha adalah sebagai berikut.

Tabel 4.10
Jumlah Alat Produksi PD Pasar Jaya Tahun 2006-2010

No	Uraian	Tahun				
		2006	2007	2008	2009	2010
1	Jumlah Pasar	151	151	150	149	149
2	Tempat Usaha					
	a. Jumlah Tempat Usaha	112.137	115.661	116.643	114.621	115.345
	b. Tempat Usaha Aktif	105.229	108.801	109.823	107.853	108.635
	c. Persentase Tingkat Hunian	93,84 %	94,07%	94,15%	94,10%	94,18%
3	Areal Parkir (m2)	211.784	243.569	253.121	275.175	271.144
4	Kamar Kecil	348	361	363	365	368
5	Jumlah PKL	4.320	3.750	3.445	3.210	2.975

Sumber: PD Pasar Jaya, 2006

⁸⁵ Rencana Jangka Panjang P D Pasar Jaya 2006-2010, *Op.Cit.*, hal. 16.

Penentuan alokasi alat produksi dari tahun ke tahun seperti dijabarkan pada tabel di atas dilakukan atas dasar pengamatan SWOT yang dilakukan oleh PD Pasar Jaya sendiri dalam mengidentifikasi kekuatan dan kelemahan organisasi ini. Dalam beberapa hal, memang PD Pasar Jaya dapat melakukan ekspansi usaha dan penambahan alat produksi. Akan tetapi, jumlah dan proporsi yang dibuat harus selaras dengan kebutuhan organisasi sendiri dalam mencapai tujuannya. Kemudian faktor eksternal seperti perijinan, ekspektasi lingkungan pasar yang cenderung dinamis juga menjadi hambatan sekaligus tantangan bagi PD Pasar Jaya dalam mengembangkan usahanya. Bisa saja kebijakan dan juga proporsi alat produksi dirasakan sesuai dengan kebutuhan organisasi, namun untuk tahun berikutnya ekspektasi itu dapat berubah seiring dinamika perubahan internal dan eksternal organisasi PD Pasar Jaya.

3. Bidang Organisasi dan Sumber Daya Manusia

Pembenahan organisasi dan SDM dalam tubuh PD Pasar Jaya dalam mencapai visi dan misinya juga dilakukan dalam perencanaan jangka panjang yang telah dibuat. Penyesuaian antara struktur organisasi dan kebutuhan akan sumber daya manusia, terus diselaraskan dalam rangka mencari komposisi yang sesuai dengan kebijakan jangka panjang organisasi. Hal-hal yang menjadi titik berat perencanaan penetapan sasaran tahunan antara lain melakukan perubahan Perda No. 6 Tahun 1992 dan Perda No.12 Tahun 1999 tentang PD Pasar Jaya mendapat persetujuan DPRD Provinsi DKI Jakarta.⁸⁶ Selama ini Perda tersebut sudah tidak relevan lagi dengan dinamika dan perkembangan dunia usaha retail di Indonesia, khususnya DKI Jakarta. Ada beberapa hal yang tidak terakomodasi dalam Perda tersebut, padahal urgensi dari masalah yang dihadapi semakin kompleks.

Struktur Organisasi PD Pasar Jaya tahun 2006-2010 tetap dan sesuai dengan Peraturan Gubernur Nomor 70 Tahun 2005 tentang Organisasi dan Tata Kerja Perusahaan Daerah Pasar Jaya Provinsi DKI Jakarta. Perkembangan formasi jabatan PD Pasar Jaya tahun 2006-2010 dapat dilihat pada tabel 4.11 di bawah ini.

⁸⁶ Provinsi DKI Jakarta, Peraturan Daerah Nomor 12 Tahun 1999 tentang Perusahaan Daerah Pasar Jaya.

Tabel 4.11
Proyeksi Formasi Jabatan Tahun 2006-2010

No	Formasi Jabatan	Tahun				
		2006	2007	2008	2009	2010
1	Direktur	4	4	4	4	4
2	Kepala SPI	1	1	1	1	1
3	Manager Divisi	7	7	7	7	7
4	Manager Area	20	19	18	17	15
5	Manager Unit	1	1	1	1	1
6	Kepala Pengawasan	3	3	3	3	3
7	Asisten Manager Divisi	16	16	16	16	16
8	Asisten Manager Area/Unit	63	60	57	54	48
Jumlah		115	111	107	103	95

Sumber: PD Pasar Jaya, 2006

Selain perkembangan formasi jabatan PD Pasar Jaya di atas, jumlah SDM Pasar Jaya secara bertahap dari tahun demi tahun akan terus mengalami pengurangan yaitu jumlah pegawai yang keluar lebih besar dibandingkan jumlah pegawai yang masuk. Perkembangan jumlah SDM Pasar Jaya 2006-2010 direncanakan terus mengalami pengurangan seperti tabel 4.12 di bawah ini.

Tabel 4.12
Jumlah SDM Berdasarkan Tingkat Pendidikan

No	Pendidikan	Tahun				
		2006	2007	2008	2009	2010
1	TMI	97	48	-	-	-
2	SD	521	383	206	-	-
3	SLTP	226	187	110	-	-
4	SLTA	701	691	667	632	547
5	D3	48	60	94	164	172
6	S1	187	207	244	317	325
7	S2	25	35	43	50	55
8	S3	-	-	-	-	-
Jumlah		1,805	1,611	1,364	1,163	1,099

Sumber: PD Pasar Jaya, 2006

Upaya pengurangan jumlah pegawai PD Pasar Jaya seperti terlihat pada tabel di atas dilakukan dalam upaya meningkatkan kualitas pegawai dan juga dalam rangka efisiensi serta efektifitas kerja. Selain itu adanya peningkatan dalam tingkat pendidikan pegawai PD Pasar Jaya dari tingkat pendidikan S1 yang terus meningkat hingga tahun 2010 dilakukan dalam upaya meningkatkan kompetensi pegawai PD Pasar Jaya yaitu dalam bidang mekanikal elektrikal, keuangan, komputer, IT, manajerial, teknisi dan lainnya.

4. Bidang Keuangan

Penetapan sasaran tahun dan program kerja untuk bidang keuangan mengacu kepada program dan sasaran yang hendak dicapai perusahaan. Selain itu juga dilandasi dengan beberapa asumsi yang didasarkan kepada analisis historis keuangan perusahaan, posisi keuangan tahun 2005 serta program dan anggaran bidang kegiatan. Hal-hal tersebut sangat mempengaruhi dalam penyusunan proyeksi keuangan ini. Dalam merancang proyeksi keuangan, penetapan sasaran tahunan didasarkan juga dengan asumsi-asumsi yang telah disepakati dalam organisasi, antara lain:

a. Pendapatan

Pendapatan operasional diperoleh dari *service chart* berupa biaya pengelolaan pasar sesuai dengan tarif berdasarkan Keputusan Gubernur Provinsi DKI Jakarta 939/2004 tanggal 21 April 2004 tentang penyesuaian tarif pengelolaan pasar di pasar-pasar Perusahaan Daerah Provinsi DKI Jakarta yang penerapannya diatur dengan keputusan Direksi PD Pasar Jaya Nomor 07 tahun 2004 tanggal 6 Mei 2004 serta tingkat hunian tempat usaha sesuai yang direncanakan.

Untuk pemeliharaan pasar dan prasarannya, keberadaan pelataran pasar dan kamar kecil yang notabene merupakan bagian dari aspek ini, dimanfaatkan sebagai fasilitas pasar dan juga diberdayakan sebagai alat produksi. Kemudian dalam hal perijinan dan administrasi, juga diperuntukkan sebagai aspek yang mampu memberikan pendapatan kepada PD Pasar Jaya. Besarnya biaya administrasi yang dibebankan kepada *stakeholder* dalam pembuatan SHPTU di pasar-pasar PD Pasar Jaya dilandasi dengan SK Direksi No.239 / 2004 tanggal 18 Agustus 2005. Kompensasi biaya perpanjangan hak pemakaian tempat usaha juga

menjadi lumbung pendapatan bagi PD Pasar Jaya. Untuk penjualan tempat bangunan, harga jual tempat usaha hasil peremajaan pasar dapat dilihat pada tabel 4.13 di bawah ini.

Tabel 4.13
Harga Jual Tempat Usaha Berdasarkan Tipe Tempat

No	Tipe Tempat Usaha	Harga Jual Berdasarkan Potensi Pasar (Rp)		
		A	B	C
1	Los	10.000.000	8.000.000	6.000.000
2	Kios	20.000.000	14.000.000	9.000.000

Sumber: PD Pasar Jaya, 2006

Harga yang dimaksud berlaku pada tahun 2005 sebagai tahun dasar dan meningkat sebesar 10 persen setiap tahun. Sedangkan untuk pasar yang dilakukan renovasi dengan perpanjangan waktu 10 tahun harga jualnya ditetapkan 50 persen dari harga pada tabel diatas. Hasil penjualan dari pembangunan pasar yang dibangun sendiri akan di *take over* oleh bank sehingga tidak terdapat piutang Iuran Pembangunan Pasar. Untuk besarnya penerimaan hasil pembangunan untuk jangka waktu 20 tahun dengan pengakuan pendapatan sebesar 5 persen setiap tahun.

b. Biaya atau Pengeluaran

Pengeluaran yang dilakukan oleh PD Pasar Jaya menyangkut dua aspek penting, yaitu pengeluaran rutin dan investasi. Untuk pengeluaran rutin yang sifatnya berkala adalah sebagai berikut:⁸⁷

- Gaji pegawai setiap tahun naik minimal 10 persen dari besaran gaji yang diterima disesuaikan dengan kemampuan perusahaan.
- Produktivitas pegawai mengacu kepada setiap 1 orang pegawai rata-rata menangani 100-150 tempat usaha.
- Biaya operasional perusahaan naik sesuai dengan tingkat kenaikan inflasi.

Untuk investasi, PD Pasar Jaya menitikberatkan kepada tiga hal utama. *Pertama*, Pembelian barang dilakukan sesuai dengan kebutuhan perusahaan dengan harga satuan mengacu kepada standar harga satuan DKI Jakarta pada

⁸⁷PD Pasar Jaya, *Laporan Pertanggungjawaban Keuangan PD Pasar Jaya 2005-2007, Sub Bidang Gambaran Umum Pengeluaran Organisasi*, (Jakarta: PD Pasar Jaya, 2007).

tahun bersangkutan dengan penyusutan berdasarkan metode *double declining*. *Kedua*, Biaya pembangunan atau peremajaan pasar dilaksanakan sesuai jadwal yang ditetapkan. Kemudian biaya perawatan bangunan yang nilainya melebihi Rp. 20 juta akan dikapitalisir dan dilakukan penyusutan sebesar 5 persen per tahun (*metode straightline*).⁸⁸

Ketiga, Penyertaan modal pada PT Baru sebagai anak perusahaan yang bergerak di bidang jasa angkutan dan maintenance building kurang lebih 3 milyar rupiah. Penyertaan modal juga dilakukan kepada PT. Waserda Jaya sebesar 5 milyar rupiah yang dilakukan pada tahun 2006. Untuk penyertaan saham dilakukan pada konsorsium PT. Jaya City Development sebesar 30 persen mulai tahun 2005 sampai dengan 2007 dengan total alokasi dana sebesar 780 milyar rupiah.⁸⁹

4.2.7 Kebijakan Operasional

Untuk realisasi implementasi perencanaan strategis yang dilakukan pada rentang waktu tahun 2006 sampai dengan 2007 pada implementasinya masih ditekankan kepada empat bidang yang telah dibahas sebelumnya, yaitu pembangunan dan peremajaan pasar PD Pasar Jaya, usaha dan pemasaran, organisasi dan sumber daya manusia, dan juga aspek keuangan.

1. Pembangunan dan Peremajaan Pasar

Dalam perencanaan jangka panjang yang dibuat oleh PD Pasar Jaya pada tahun 2007, jumlah pasar yang ditetapkan sebanyak 151 pasar. Realisasi di lapangan, jumlah pasar pada tahun 2007 sesuai dengan perencanaan jangka panjang. Artinya tidak ada penambahan pembangunan pasar baru yang dilakukan oleh PD Pasar Jaya. Pada tahun 2007 PD Pasar Jaya juga akan melakukan perencanaan pembangunan dan peremajaan pasar pada 24 titik lokasi pasar. 20 pasar diproyeksikan akan dilakukan pembangunan dan peremajaan pasar, sedangkan 4 pasar akan dilakukan renovasi. Namun realisasinya belum dapat terlihat dengan jelas di laporan rencana kerja dan anggaran PD Pasar Jaya tahun 2008. Hal ini dikarenakan belum terealisasinya pembangunan dan peremajaan pasar sesuai dengan waktu yang ditetapkan. Banyaknya hambatan yang ditemui oleh PD Pasar Jaya dalam merealisasikan proyek pembangunan menjadi alasan

⁸⁸ Rencana Jangka Panjang PD Pasar Jaya Tahun 2006-2010, *Op.Cit.*,

⁸⁹ *Ibid.*

kuat tidak tercapainya target pembangunan dan peremajaan pasar di tahun 2007. Salah satu alasannya dikemukakan oleh Bapak Imam dari divisi keuangan sebagai berikut,

“...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.”⁹⁰

2. Usaha dan Pemasaran

a. Tempat usaha

Dalam RJP PD Pasar Jaya, tempat usaha untuk tahun 2008 diproyeksikan sebanyak 115.661 tempat usaha dengan perician tempat usaha aktif sebanyak 108.801 dan persentase tingkat huniannya adalah 94,07 persen. Namun realisasi sampai akhir tahun 2007, jumlah tempat usaha yang dikelola oleh PD Pasar Jaya sebanyak 101.716. Jika melihat posisi jumlah tempat usaha pada awal tahun 2007, memang ada mutasi penambahan sebanyak 467, akan tetapi pengurangan yang terjadi jauh lebih besar yaitu 592 tempat usaha. Artinya ada pengurangan yang terjadi dari 101.841 pada awal tahun 2007, menjadi 101.716 pada akhir tahun. Keselarasan dengan rencana jangka panjang juga tidak tercapai karena pencapaian yang seharusnya terealisasi menurut RJP sangat jauh berbeda. Margin tempat usaha dari RJP tahun 2007 dengan realisasi sampai akhir 2007 adalah sebanyak 13.945 tempat usaha.

Untuk aktifitas tempat hunian aktif juga tidak tercapai dengan baik antara proporsi RJP pada tahun 2007 dengan realisasi di lapangan sampai dengan 2007. Proporsi tingkat hunian pada RJP tahun 2007 sebesar 94,07 persen dengan tingkat hunian aktif sebanyak 108.801 tempat usaha. Sedangkan realita di lapangan sampai dengan akhir tahun 2007 adalah sebesar 80,12 persen dengan tingkat hunian aktif sebanyak 88.611 tempat usaha. Margin yang terjadi antara proporsi RJP tahun 2007 dengan kenyataan di lapangan sampai dengan tahun 2007 untuk

⁹⁰ Hasil Wawancara dengan Imam Kurniawan, Manager Divisi Keuangan PD Pasar Jaya, 21 Agustus 2008, pukul 11.00 WIB.

aktifitas tempat hunian sebanyak 20.190 tempat usaha. Untuk margin persentase tingkat huniannya sebesar 6, 95 persen.

Tidak tercapainya target hunian yang ditetapkan karena faktor internal dan eksternal seperti yang dikemukakan oleh Bapak Adi selaku manager divisi teknik PD Pasar Jaya.

“...Ya kalau masalah tidak penuhnya kios atau tempat usaha yang dikelola PD Pasar Jaya karena internal, misalnya kurang adanya sosialisasi dan kurang tanggapnya manajemen dalam melihat keinginan pasar. Dari eksternal misalnya aja banyak pesaing dan penolakan pedagang dan mahalny harga yang ditawarkan.”⁹¹

b. Areal Parkir

Dalam RJP tahun 2007 lahan parkir diproyeksikan sebesar 243.569 m persegi. Sedangkan realisasi di lapangan sampai pada akhir tahun 2007 lahan parkir yang dimiliki PD Pasar Jaya sebesar 281.391,43 m persegi. Dengan demikian terjadi margin lahan parkir yang terjadi sebesar 37.750,43 m persegi. Adanya perbedaan data yang diasumsikan dalam renstra PD Pasar Jaya dengan realisasi di lapangan terkait belum tergarapnya lahan kosong yang dimiliki PD Pasar Jaya. Hal ini senada dengan pernyataan Bapak Adi dari divisi teknik PD Pasar Jaya.

“...memang kalau untuk lahan parkir yang beda antara luas di renstra dengan di lapangan karena belum banyak lahan yang akan dibangun oleh PD Pasar Jaya sendiri, Jadi, untuk sementara dialihfungsikan sebagai lahan parkir sampai menunggu pembangunan berjalan...”⁹²

c. MCK atau Toilet

Dalam RJP tahun 2007 MCK diproyeksikan sebesar 361. Sedangkan realisasi di lapangan sampai pada akhir tahun 2007 MCK yang dimiliki PD Pasar Jaya sebesar 352. Dengan demikian terjadi margin MCK yang terjadi sebesar 9 MCK. Ada pengurangan yang terjadi antara RJP 2007 dengan realisasi pada tahun akhir 2007.

⁹¹ Hasil Wawancara dengan Adi, Manager Divisi Teknik PD Pasar Jaya, 22 Agustus 2008, pukul 10.00 WIB.

⁹² Hasil Wawancara dengan Adi, Manager Divisi Teknik PD Pasar Jaya, 22 Agustus 2008, pukul 10.00 WIB.

Secara lengkap perubahan yang terjadi antara proporsi RJP thun 2007 dengan realisasi pencapaian pada tahun akhir 2007 dapat dilihat pada tabel 4.14 di bawah ini.

Tabel 4.14
Gambaran Umum Jumlah Alat Produksi Antara RJP dan Realisasinya
Pada Tahun 2007

No	Uraian	RKT 2007	Realisasi s.d tahun akhir 2007	Perubahan (+ / -)
1	Jumlah Tempat Usaha	115.661	101.716	(-) 13.945
2	Tempat Usaha Aktif	108.801	88.611	(-) 20.190
3	Persentase Tingkat Hunian	94,07	80,12	(-) 6, 95
4	Areal Parkir (m persegi)	243.569	281.391,43	(+) 37.750,43
5	MCK / Toilet	361.	352.	(-) 9

Sumber: Diolah, PD Pasar Jaya

3. Organisasi dan Sumber Daya Manusia

Proporsi jumlah pegawai antara rencana jangka panjang PD Pasar Jaya tahun 2007 dengan realisasi di lapangan sampai dengan tahun akhir 2007 mengalami dinamika perubahan yang cukup berarti. Dalam RJP tahun 2007 diproyeksikan jumlah total pegawai PD Pasar Jaya berjumlah 1.611 pegawai dengan jenjang pendidikan TMI sampai dengan S2. Namun realisasi di lapangan sampai dengan tahun akhir 2007 menunjukkan posisi jumlah pegawai yang dimiliki PD Pasar Jaya masih sebanyak 1.722 pegawai. Artinya proses restrukturisasi yang ideal dalam bidang SDM belum tercapai karena jumlah komposisi antara perencanaan jangka panjang dan realisasinya tidak sesuai. Ada margin sebesar 111 pegawai.

Jumlah SDM yang ada sampai dengan tahun akhir 2007 terdapat pengurangan, baik karena adanya pensiun, meninggal dunia atau karena pengunduran diri secara hormat dengan mekanisme *golden handshake*. Proporsi RKT tahun 2007 untuk pegawai yang pensiun, mengundurkan diri dengan

mekanisme *golden shakehand* juga direncanakan dalam rencana jangka panjang sebagai bagian dari kebijakan organisasi. Pada RKT tahun 2007, pegawai yang pensiun diproposikan sebesar 69 orang. Sedangkan realisasi di lapangan pada tahun akhir 2007 hanya sebanyak 47 orang yang pensiun. Ada margin sebesar 22 pegawai yang tidak pensiun.

Kemudian untuk pengunduran diri secara hormat dengan mekanisme *golden shakehand*, pada RKT tahun 2007 diproyeksikan sebanyak 197 pegawai. Kenyataan realisasi yang terjadi hanya sebanyak 32 orang yang melakukan *golden shakehand*. Ini berarti ada margin 165 pegawai yang tidak mengambil *golden shakehand*. Dengan demikian pencapaian yang ingin dicapai dalam membangun struktur organisasi yang ideal pada tahun 2007 tidak berjalan maksimal karena antara RJP dan juga realisasi masih sangat jauh. Untuk melihat gambaran lebih jelas dapat dilihat pada tabel 4.15 berikut ini.

Tabel 4.15
Gambaran Umum Jumlah SDM Antara RJP dan Realisasinya
Pada Tahun 2007

No	Uraian	RKT 2007	Realisasi s.d tahun akhir 2007	Perubahan (+ / -)
1	Jumlah Pegawai	1.611	1.722	(+) 111
2	Pensiun	69	47	(-) 22
3	APS / <i>golden shakehand</i>	197	32	(-) 165

Sumber: Diolah, PD Pasar Jaya

Dalam upaya untuk peningkatan kemampuan pegawai yang ada di PD Pasar Jaya, perusahaan juga menempuh berbagai cara untuk merealisasikan hal ini. Salah satu kebijakan yang ditempuh adalah dengan melalui pendidikan dan pelatihan. Sampai dengan tahun akhir 2007 telah selesai dilaksanakan pendidikan dan pelatihan kepada 497 pegawai dengan jenis 16 pelatihan dan pendidikan. Di dalam RKT tahun 2007, PD Pasar Jaya sendiri menargetkan pelatihan dan pendidikan yang dilakukan kepada 973 pegawai. Ini berarti ada perbedaan yang cukup signifikan terhadap jumlah pegawai yang mengikuti pelatihan dan

pendidikan sebanyak 476 pegawai yang tidak mendapat kesempatan untuk meningkatkan kemampuannya. Hal ini diperkuat dengan pernyataan dari Bapak Febry selaku manager divisi SDM.

*“...Memang ada ketidakcocokan antara Renstra dengan kenyataan di lapangan menyangkut jumlah SDM. Ini terkait masih banyak pegawai yang tidak mau mundur dengan cara APS. Selain itu penambahan pegawai diperlukan, terutama fungsional yang tidak tercover oleh PD Pasar Jaya.”*⁹³

Jenis pendidikan dan pelatihan yang direncanakan dalam RJP pada tahun 2007 dengan kenyataan sampai dengan tahun akhir 2007 tidak sesuai dari yang direncanakan. Dalam rencana tahun 2007 program pendidikan dan pelatihan diikuti oleh 973 pegawai dengan 28 jenis pendidikan, tetapi realisasinya hanya sebanyak 497 pegawai dengan 16 jenis pendidikan. Hal ini menunjukkan rencana peningkatan sumber daya manusia masih kurang maksimal dilakukan, sehingga peningkatan kualitas pendidikan SDM belum tercapai dengan baik. Realiasi program pendidikan dan pelatihan bagi pegawai PD Pasar Jaya dapat dilihat dalam tabel 4.16 di bawah ini.

⁹³Hasil Wawancara dengan Febry Rozaldi, Manager Divisi SDM PD Pasar Jaya, 25 Agustus 2008, pukul 13.00 WIB.

Tabel 4.16
Realisasi Program Pelatihan dan Pendidikan Tahun 2007

No	Jenis Pelatihan dan Pendidikan	RKT 2007 (orang)	Realisasi s.d tahun akhir 2007 (orang)
1	Bahasa Inggris	23	0
2	Pelatihan Audit Tk. I	25	0
3	Pelatihan Audit Tk. II	25	0
4	Diklat Pengawasan Keuangan	25	3
5	Pelatihan Audit Tk. Lanjutan	25	6
6	Kursus Akuntansi	25	0
7	Kursus Perpajakan Brevet AB	200	6
8	Kursus Perpajakan Brevet C	30	0
9	Diklat Komputer	14	0
10	Diklat Manajemen Perpasaran	14	20
11	Mind Setting	23	1
12	Pelayanan Prima	35	82
13	Diklat MP3	24	0
14	Out Bond	25	0
15	Agribisnis	9	5
16	Merpati Putih/Garda	66	1
17	Kursus Protokoler (MC)	150	0
18	Kursus K3	50	0
19	Pimpro	5	0
20	Kursus Keuangan	23	0
21	Lokakarya Leadership	9	0
22	Kursus Bendaharawan	37	0
23	Seminar Sehari	86	32
24	Penyuluhan Kesehatan	37	7
25	Hukum	30	0
26	ME/Teknik/Listrik	5	0
27	Kursus Bahasa Mandarin	28	0
28	Amdal	25	0
	Jumlah	973	163

Sumber: Diolah, PD Pasar Jaya

Dari tabel 4.16 di atas dapat diketahui bahwa program pendidikan dan pelatihan yang direncanakan oleh PD Pasar Jaya tidak berjalan dengan baik. Hal ini dapat terlihat dari yang direncanakan mengikuti pendidikan sebanyak 973 pegawai tetapi realisasinya menurut data tabel 4.16 di atas hanya diikuti oleh 163 pegawai saja dari semuanya yang melaksanakan program pendidikan di tahun 2007 sebanyak 497 pegawai. Selisih 334 pegawai mengikuti pendidikan lain di luar rencana yang dibuat oleh PD Pasar Jaya untuk tahun 2007. Program pendidikan dan pelatihan yang tidak direncanakan tetapi dilaksanakan di tahun 2007 diantaranya yaitu diklat juru pungut, kunjungan kerja, pelatihan kearsipan, dan pelatihan kerohanian. Hal ini tentunya menggambarkan bahwa rencana yang dibuat oleh PD Pasar Jaya tidak dijalankan dengan baik dan perlu dilakukan evaluasi atas dasar realisasi yang dicapai.

4. Keuangan

Dalam bidang keuangan ini secara umum akan membahas mengenai anggaran yang dilaksanakan PD Pasar Jaya yang meliputi penerimaan, pengeluaran dan laba/rugi perusahaan. Dalam hal laporan keuangan PD Pasar Jaya yang terkait dengan penerimaan dan pengeluaran pada tahun 2007 dapat dilihat pada tabel 4.17 di bawah ini.

Tabel 4.17
Realisasi Penerimaan dan Pengeluaran PD Pasar Jaya
Tahun 2007 (dalam ribuan)

REALIASASI PENERIMAAN			REALIASASI PENGELUARAN		
Penerimaan Utama	Penerimaan Pengelolaan Pasar	Jumlah Penerimaan	Pengeluaran Utama	Biaya Operasional	Jumlah Pengeluaran
341,394,368	114,158,032	455,552,400	353,670,780	175,667,923	529,338,703
TOTAL		455,552,400	TOTAL		529,338,703
			SALDO		(73,786,303)

Sumber: Diolah peneliti

Dalam rencana penerimaan utama pada akhir tahun 2007 menurut proyeksi yang ditetapkan dalam renstra PD Pasar Jaya adalah sebesar Rp. 405.505.537.000,00. Tetapi dalam realisasinya hanya mencapai Rp 341.394.368.000,00 atau 84,19 % dari yang direncanakan. Sedangkan dalam penerimaan pengelolaan pasar sampai akhir tahun 2007 hanya mencapai Rp.114.158.032.000,00 atau 64,13% dari proyeksi awal sebesar Rp 178.005.291.000,00.

Rencana penerimaan keuangan PD Pasar Jaya pada akhir tahun 2007 seperti terlihat pada tabel 4.17 di atas, ternyata hasilnya masih jauh dari apa yang telah direncanakan dalam rencana jangka panjang PD Pasar Jaya 2006-2010. Oleh karena itu, PD Pasar Jaya perlu mengevaluasi kembali atas hasil yang telah dicapainya. Hal ini sangat penting mengingat hasil yang dicapai PD Pasar Jaya sangat jauh dari yang ditetapkan. Menurut pakar perencanaan strategis Dr. Nunuk Adiarni, MM menerangkan bahwa,

“.....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.”⁹⁴

Dalam hal pengeluaran operasional pengelolaan pasar sampai akhir tahun 2007 setelah mencapai Rp.175.667.923.000,00 atau 107,76 % dari rencana di tahun 2007 sebesar Rp 163.016.781.000,00. Sebaliknya dalam pengeluaran utama yang direncanakan mencapai Rp 374.278.423.000, 00 dalam realiasinya di akhir tahun hanya mencapai 353.670.780.000,00 atau 94,49 %. Walaupun dalam pengeluaran utama tidak mencapai 100 % tetapi dalam penerimaan yang direncanakan tidak mencapai hasil yang maksimal sehingga membuat posisinya tetap lebih kecil dari pengeluaran. Hal tentu saja membuat laba/rugi PD Pasar Jaya tidak sesuai dengan renstra yang telah dibuat dan membuat setoran PAD ke Pemerintah Provinsi DKI Jakarta porsinya menjadi kurang atau bahkan tidak ada sama sekali.

⁹⁴ Hasil Wawancara dengan Dr. Nunuk Adiarni, MM, Pakar Perencanaan Strategis, 16 Desember 2008, pukul 12.30 WIB.

Kelemahan mendasar dari renstra yang dibuat oleh PD Pasar Jaya dengan realitas di lapangan adalah mengenai tidak diaturnya faktor eksternal yang akan mempengaruhi implementasi kebijakan yang dilakukan, khususnya di bidang keuangan. Kurang keberpihakan lembaga keuangan seperti bank dan pemberian kredit yang sulit dilakukan oleh bank kepada para pedagang menjadi permasalahan tersendiri dalam mengelola keuangan dan pencapaian target laba yang ditetapkan. Hal ini juga diperkuat oleh penjelasan dari Bapak Imam selaku manager divisi keuangan sebagai berikut,

“...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 ijin 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.”⁹⁵

Pada prinsipnya relevansi rencana jangka panjang PD Pasar Jaya dengan realisasi di lapangan belum menunjukkan kesinambungan antara rencana yang telah ditetapkan dengan program jangka pendek yang dilakukan perusahaan seringkali tidak selaras. Akibatnya muncul *overlapping* yang cukup terlihat. Prioritas program dan kesinambungan pengembangan organisasi yang mengacu kepada renstra belum terkoordinasi dengan maksimal.

⁹⁵ Hasil Wawancara dengan Imam Kurniawan, Manager Divisi Keuangan PD Pasar Jaya, 21 Agustus 2008, pukul 13.00 WIB.