

## BAB 2

### KERANGKA PEMIKIRAN DAN METODE PENELITIAN

#### 2.1 Tinjauan Pustaka

Dalam melakukan penelitian mengenai “Implementasi Perencanaan Strategis Perusahaan Daerah Pasar Jaya 2006-2010”, maka perlu dilakukan peninjauan terhadap penelitian-penelitian terkait yang pernah dilakukan sebelumnya. Peneliti mengambil dua hasil penelitian yang terkait dengan implementasi perencanaan strategis.

Penelitian pertama yang berjudul “Perencanaan Strategik Bagi Pedagang Kaki Lima, Studi Penanganan Masalah Pedagang Kaki Lima di Pasar Baru Bekasi”.<sup>15</sup> Studi ini bertujuan mencari alternatif pemecahan masalah penataan kaki lima dengan perspektif pendekatan sosiologi perkotaan dan planologi perkotaan, dengan memilih lokasi penelitian di Pasar Baru Kota Bekasi.

Hasil penelitian tersebut menemukan bahwa karakter pedagang tradisional, termasuk PKL, berasal dari latar belakang kultural mereka masing-masing yang *embedded* dalam kehidupan mereka, bahkan dalam organisasi perniagaan mereka. Sedangkan pedagang di Pasar Baru Bekasi berasal dari bermacam etnis. Ini menjadi hal yang unik sekaligus rumit yang menjadikan warna kemasyarakatan di pasar itu. Untuk pengelolaannya diperlukan konsep *bottom up* untuk efektivitas manajemennya di tingkat mikro maupun makro.

Penelitian berikutnya berjudul “Analisis Strategik Peralihan Sebuah *Cost Center* Menjadi *Profit Center*, Studi Kasus SBU Garuda Sentra Medika”.<sup>16</sup> Pada penelitian ini dilakukan berbagai analisis baik eksternal maupun internal SBU GSM yang diperlukan dalam pemilihan strategi peralihan tersebut.

Hasil analisis tersebut diantaranya memperlihatkan adanya peluang bagi perusahaan, yaitu adanya peningkatan kebutuhan masyarakat akan layanan kesehatan, perkembangan transportasi udara serta perkembangan perkantoran

---

<sup>15</sup> Pramudita Darmabrata, *Perencanaan Strategik Bagi Pedagang Kaki Lima, Studi Penanganan Masalah Pedagang Kaki Lima di Pasar Baru Bekasi*, (Depok : Tesis, Fakultas Ilmu Sosial dan Ilmu Politik Universitas Indonesia, 2004).

<sup>16</sup> Sofyani Faradilla Assauri, *Analisis Strategik Peralihan Sebuah Cost Center Menjadi Profit Center, Studi Kasus SBU Garuda Sentra* (Depok : Karya Akhir Magister, Fakultas Ekonomi Universitas Indonesia, 2004).

yang cukup pesat. Ancaman yang saat ini sedang dihadapi adalah meningkatnya kompetitor baik dari inovasi produk baru dengan adanya kemajuan sistem informasi maupun berbagai jenis pengobatan alternatif. Berdasarkan analisis lebih lanjut terhadap hasil tersebut, tampaknya strategi yang sebaiknya dijalankan perusahaan adalah strategi fokus, baik dalam jangka pendek, menengah maupun panjang.

Kedua penelitian di atas memiliki perbedaan dengan penelitian yang dilakukan oleh peneliti saat ini. Perbedaan penelitian ini dengan yang pertama adalah pada penelitian ini peneliti lebih melihat bagaimana implementasi yang diciptakan oleh pemerintah daerah sebagai pemilik PD Pasar Jaya. Sedangkan pada penelitian tinjauan yang pertama, melihat strategi pemerintah dalam menanggulangi dampak dari adanya pedagang kaki lima. Selanjutnya perbedaan penelitian ini dengan penelitian tinjauan yang kedua adalah pada penelitian yang kedua melihat bagaimana perubahan strategi dari suatu perusahaan pemerintah untuk menciptakan *profit center* dari yang sebelumnya *cost center*.

## **2.2 Kerangka Pemikiran**

### **2.2.1 Pengertian Pasar**

Kegiatan pemenuhan kebutuhan manusia ditunjang dengan kodrat manusia sebagai makhluk sosial, dimana untuk memenuhi kebutuhannya seseorang berhubungan dengan orang lain, yang kemudian memunculkan konsep pasar sebagai tempat pertemuan tersebut. Pasar dapat memiliki berbagai pengertian, sesuai dengan sudut pandang yang digunakan dalam melihatnya. Pengertian pasar menurut Belshaw adalah: *Market places are sites with social, economic, cultural, political, and other references where buyers and sellers (or perhaps of other types) meet for purposes of exchange.*<sup>17</sup>

Seakan menegaskan Belshaw, Kotler mendefinisikan pasar sebagai berikut:

---

<sup>17</sup> Cyril Belshaw, "Traditional and Exchange and Modern Market", *Journal Annals of the American Academy of Political and Social Science*, Vol. 366, (American Civilization: Its Influence on Our Foreign Policy, 1966), hal 8.

*In its original meaning, a market is physical place where buyers and sellers gather to exchange goods and services. Medieval towns and market squares where sellers brought their goods and buyers shopped for goods. Today's transaction across all over the city in what are called shopping areas rather than market.*<sup>18</sup>

Berdasarkan beberapa pengertian diatas, maka dalam penelitian ini pasar didefinisikan sebagai suatu tempat dimana terdapat elemen sosial dan terjadi pertemuan fisik antara pedagang/penjual dan pembeli yang bertujuan untuk mengadakan pertukaran barang dan jasa dalam rangka memenuhi kebutuhannya masing-masing.

### **2.2.2 Jenis-Jenis Pasar**

Pasar dapat dibedakan ke dalam beberapa jenis berdasarkan kategori-kategori tertentu. Menurut Kotler, pasar berdasarkan lingkungan pasarnya dapat dibedakan menjadi empat jenis. Jenis-jenis pasar tersebut adalah :

- a. Pasar konsumen, yaitu pasar yang menjual barang dan jasa konsumen massa yang merupakan produk konsumsi (*consumer goods*);
- b. Pasar bisnis, yaitu pasar yang menjual barang dan jasa bisnis, dimana pembeli bisnis membeli barang untuk utilitasnya sehingga memungkinkan mereka untuk membuat atau menjual kembali produk ke pembeli lainnya;
- c. Pasar global, yaitu pasar yang menjual barang mereka di pasar dunia (lingkungan global); dan
- d. Pasar nirlaba dan pasar pemerintah, yaitu pasar yang menjual produk mereka kepada organisasi nirlaba atau perwakilan pemerintah dan tidak bertujuan untuk mengambil laba sehingga harga barang yang dijual cenderung murah.<sup>19</sup>

Sedangkan jenis pasar menurut karakteristik atau sifat yang terlihat terdiri dari pasar tradisional dan pasar modern. Pasar tradisional mengacu pada suatu bentuk pasar yang memperdagangkan barang dan jasa dengan mengutamakan adanya berbagai barang kebutuhan sehari-hari dalam bentuk eceran untuk memenuhi berbagai kebutuhan konsumen pada suatu daerah atau wilayah tertentu,

---

<sup>18</sup> Philip Kotler dan Gary Armstrong, *Principles of Marketing*, (New Jersey: Prentice Hall, 2003), hal 197.

<sup>19</sup> Philip Kotler. *Manajemen Pemasaran*, (Jakarta: Prenhallindo, 2002), hal 10.

mempunyai jenis jualan dan dagangan yang diantaranya berupa hasil bumi/pangan, kelontong, tekstil, jasa, konsumsi, logam mulia, barang teknologi serta warung dan restoran.<sup>20</sup>

Ketradisional sebuah pasar sebagai bentuk kegiatan ekonomi, dilihat dari skala unit produksinya yang tidak terlalu besar, dan cukup untuk memenuhi kebutuhan pangan masyarakat sekitar. Teknologi yang digunakan adalah teknologi yang sederhana, ditandai juga oleh barang-barangnya yang terdiri dari hanya beberapa jenis makanan pokok yang jumlahnya pun tidak borongan (besar). Pasar tradisional juga ditandai dengan kehadiran sumber daya fisik (manusia) yang jumlahnya besar, karena tidak adanya penerapan ilmu dan mesin-mesin.<sup>21</sup>

Dalam konsep pasar tradisional, Belshaw menjelaskan pasar secara lebih mendalam dengan mengidentifikasi sistem-sistem yang terdapat dalam pasar. Menurut Belshaw, pasar sebagai tempat memiliki beberapa sistem yang berlaku.

- a. Pasar sebagai suatu proporsi besar dari produk yang menjadi komoditas tidak dapat memasuki pasar. Hal ini dapat disebabkan oleh terbatasnya modal transportasi yang dapat mengangkut komoditas tersebut, terutama terjadi di negara dunia ketiga.
- b. Pasar sebagai tempat seringkali berada bersamaan dengan sistem prestasi, dan mungkin berhubungan dengannya. Pasar dalam hal ini, menjadi tempat orang mendapatkan uang, dan juga sekaligus menjadi tempat untuk menghabiskannya.
- c. Sebagian besar dari produk domestik berada pada sektor subsisten. Sektor ini mencakup pengerjaan ladang/lahan dengan usaha sendiri. Pada negara maju sektor ini tidak dihitung ke dalam produk domestik, namun pada negara berkembang, karena begitu besarnya proporsi sektor ini (terutama pada daerah pedesaan), tidak dapat diabaikan begitu saja.
- d. Pasar tradisional meskipun masuk ke dalam sektor informal, namun tidaklah terisolasi, melainkan juga merupakan bagian yang bersinggungan dengan sistem industri dan perdagangan modern.

---

<sup>20</sup> George Dalton. *Economic Anthropology & Development, Essay on Tribal and Peasant Economies*. (NY: Basic Books, 1971), hal 215.

<sup>21</sup> *Ibid.*, hal. 215.

- e. Pasar tradisional, khususnya di daerah pertanian, memfasilitasi perdagangan dengan lot/jumlah yang sangat kecil, hal ini dilakukan berkaitan dengan karakteristik sebelumnya.
- f. Pasar yang jumlah pedagang dan pembeli yang besar disertai dengan proporsi kekuatan yang kecil dimasing-masing pihak untuk mempengaruhi pasar, maka kompetisi dalam pasar berlangsung hampir sempurna.<sup>22</sup>

Sedangkan pasar modern adalah sebaliknya. Pasar modern pada umumnya menjual barang dengan jumlah besar dan bukan hanya kebutuhan pokok, jumlah SDM yang sedikit, dengan penggunaan teknologi yang canggih.<sup>23</sup> Dengan demikian pasar modern merupakan pasar tradisional yang dikelola secara profesional, sehingga kebutuhan primer warga tersedia dengan harga yang kompetitif dengan didukung sarana dan prasarana modern, bersih dan teratur, serta memiliki konsep *mixed use*—memadukan beberapa fungsi komersial. Berdasarkan ukuran dan jumlah komoditas yang dijual, pasar modern dapat dibedakan menjadi *minimarket*, *supermarket* dan *hypermarket*.<sup>24</sup>

Secara umum, terdapat beberapa ciri persamaan dan perbedaan antara pasar modern dan pasar tradisional. Karakteristik yang akan disebutkan di bawah ini menjadi asumsi dasar pengkategorian pasar tradisional dan pasar modern dalam penelitian ini. Tabel 2.1 menyajikan perbedaan antara pasar tradisional dengan pasar modern.

---

<sup>22</sup> Cyril Belshaw, *Op.Cit.*, hal 75-78.

<sup>23</sup> George Dalton, *Op. Cit.*, hal 216.

<sup>24</sup> J M Danang, "Hasil Riset AC Nielsen: Pasar Modern Terus Geser Peran Pasar Tradisional", 2003, [www.sinarharapan.co.id](http://www.sinarharapan.co.id), diunduh pada tanggal 20 September 2007.

**Tabel 2.1**  
**Perbedaan antara Pasar Tradisional dan Pasar Modern**

No.	Pasar Tradisional	Pasar Modern
1	Tempat jual-beli barang	Tempat jual-beli barang
2	<i>Market entry</i> dan <i>out of market</i> mudah	<i>Market entry</i> dan <i>out of market</i> sukar
3	Relatif kurang mendapatkan modal dan pengalaman berusaha karena semua merasa dapat melakukannya	Membutuhkan modal besar dan pengalaman yang cukup dalam usaha
4	Ukuran usaha relatif beragam, tetapi didominasi ukuran kecil yang secara manajemen berdiri sendiri	Ukuran usaha relatif besar untuk dapat bersaing
5	Secara insentif menggunakan tenaga keluarga	Menggunakan tenaga upah yang terampil
6	Mempraktekkan manajemen dan pembukuan yang sangat sederhana	Menerapkan manajemen dan pembukuan yang sangat canggih dan professional
7	Posisi finansial kurang kuat	Posisi finansial kuat
8	Manajer atau pegawai berstatus pegawai negeri	Manajer pasar secara professional
9	Kebijaksanaan harga didasarkan pada tawar-menawar antara penjual dan konsumen	Kebijaksanaan harga barang satu, kecuali pada saat tertentu diadakan <i>discount</i> untuk menghadapi kompetitor dan meningkatkan penjualan
10	Terjadi transaksi antara penjual dan pembeli	Tidak ada interaksi antara penjual dan pembeli

Sumber: Mangara Tambunan, 1991

### 2.2.3 Perencanaan Strategis

Sebelum membahas mengenai perencanaan strategis terlebih dahulu dijelaskan mengenai konsep perencanaan. Morrissey dalam Riyadi dan Deddy Supriadi Bratakusumah, menyatakan perencanaan adalah suatu proses yang berkelanjutan yang digambarkan dalam suatu garis sinambung (*continuum*).<sup>25</sup>

Dalam melakukan perencanaan strategis, berbagai aspek yang dapat mempengaruhi keberhasilan atau kegagalan operasi perlu untuk benar-benar diperhitungkan secara matang, detail, dan komprehensif, sehingga mencapai sasaran yang dimaksud.

Dalam Riyadi dan Deddy Supriadi Bratakusumah, perencanaan strategis pada berhasil diterapkan dalam militer sesuai dengan pendapat Bruton dan Hildreth yaitu :

*The origins of strategic planning can be traced to military organizations.*

*In a war an army must determine its strengths and weaknesses. From this*

<sup>25</sup> Riyadi dan Deddy Supriady Bratakusumah, *Perencanaan Pembangunan Daerah : Strategi Menggali Potensi Dalam Mewujudkan Otonomi Daerah*, (Jakarta: PT Gramedia Pustaka Utama, 2004), hal. 282.

*information it then determines its advantages over its adversary and, thus at what point to attack that adversary.*<sup>26</sup>

Pendapat Bruton dan Hildreth mengindikasikan bahwa perencanaan strategis bersumber dari organisasi militer. Dalam organisasi militer, adanya peperangan melibatkan kekuatan dan kelemahan organisasi militer itu sendiri sehingga adanya informasi mengenai organisasi menguntungkan pihak-pihak internal organisasi tersebut.

Senada dengan Olsen dan Eadie dalam Bryson, perencanaan strategis merupakan upaya untuk mendisiplinkan, yakni *...a discipline effort to produce fundamental decisions shapping the nature and direction of govermental activities, within constitutional bounds.*<sup>27</sup>

Olsen dan Eadie melihat bahwa perencanaan strategis merupakan upaya untuk membuat keputusan dan tindakan penting yang membentuk dan memandu bagaimana menjadi organisasi (atau entitas lainnya), apa yang dikerjakan organisasi (atau entitas lainnya), dan mengapa organisasi (atau entitas lainnya) mengerjakan hal-hal seperti itu.

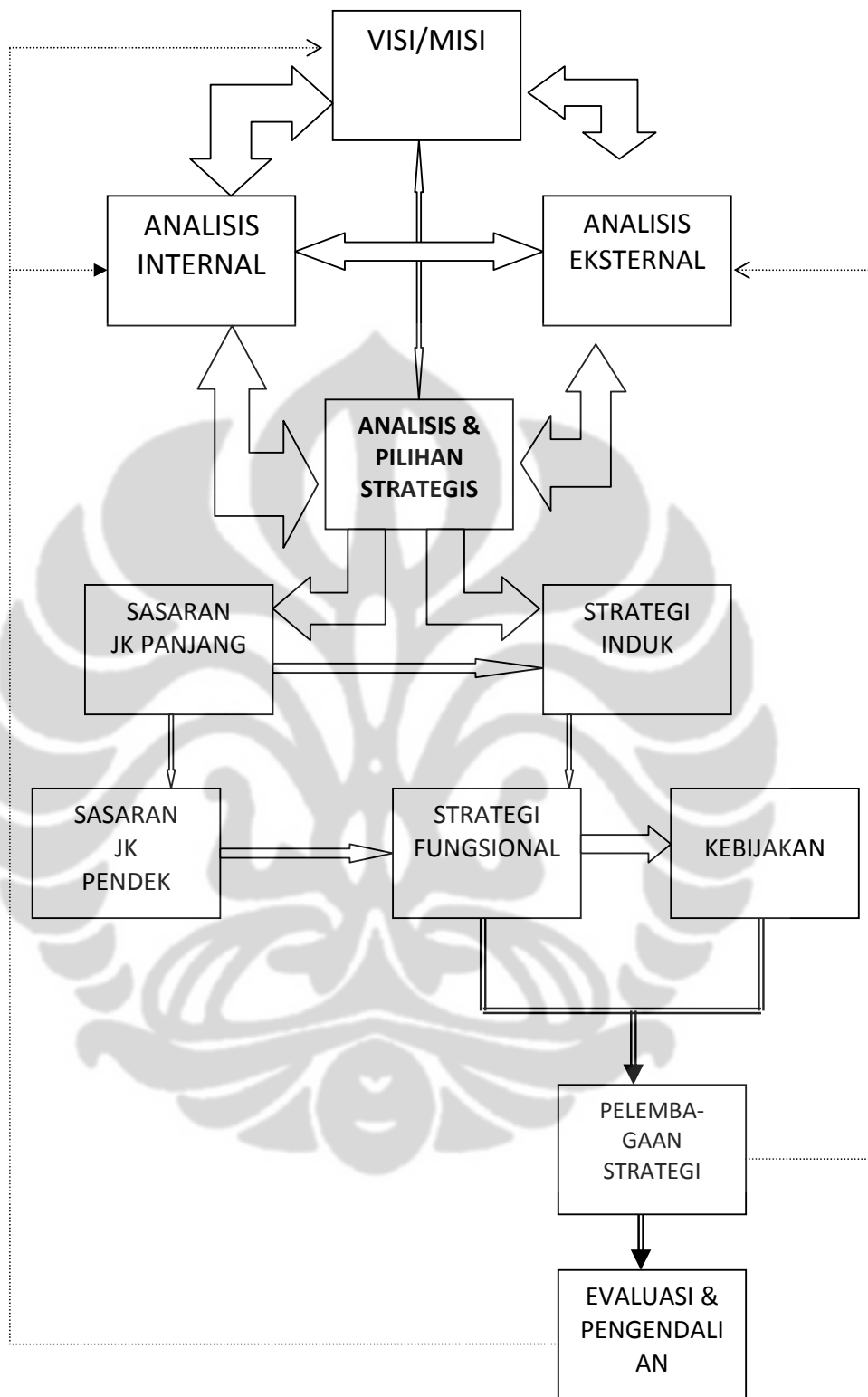
Berbeda dengan pendapat dari Fred R. David mengenai perencanaan strategis yang mengatakan bahwa perencanaan strategis didefinisikan sebagai ilmu tentang perumusan, pelaksanaan, dan evaluasi keputusan-keputusan lintas fungsi yang memungkinkan organisasi mencapai tujuannya.<sup>28</sup> Dari pengertian tersebut, paling tidak ada dua hal yang perlu diperhatikan. *Pertama*, keputusan strategis juga merupakan keputusan mendasar (fundamental). *Kedua*, keputusan strategis merupakan keputusan yang spesifik yang secara langsung dapat mempengaruhi dan mengarahkan aktivitas-aktivitas. Model dari suatu perencanaan strategis dapat dilihat gambar 2.1 di bawah ini:

---

<sup>26</sup> Riyadi dan Deddy Supriady Bratakusumah, *Op.Cit.*, hal. 277.

<sup>27</sup> John M Bryson, *Strategic Planning For Public And Nonprofit Organizations a Guide to Strengthening and Sustaining Organizational Achievement*, (San Francisco: HB Printing, 2004), hal. 6.

<sup>28</sup> Fred R. David, *Manajemen Strategis : Konsep-konsep* (Alih bahasa : Kresno Saroso), (Jakarta: PT Indeks, 2004), hal 5.



**Gambar 2.1**  
**Model Perencanaan Strategis**

Sumber : Fred R. David, *Strategic Management Concepts & Cases*, 2001



Dari gambar di atas mengenai model perencanaan strategis terdapat tiga tahapan, yaitu formulasi strategi, implementasi strategi, evaluasi dan pengendalian strategi. Formulasi strategi meliputi dari berbagai aspek meliputi visi/misi organisasi, analisis internal dan eksternal dan analisis pilihan strategi. Implementasi strategi pun meliputi berbagai aspek seperti sasaran jangka panjang, sasaran jangka pendek, strategi induk, strategi fungsional, kebijakan dan pelembagaan strategi. Sedangkan evaluasi dan pengendalian strategi hanya aspek evaluasi dan pengendalian.

#### 2.2.4 Aspek-aspek dalam Perencanaan Strategis

Olsen dan Eadie mengemukakan bahwa dalam proses perumusan perencanaan strategis harus meliputi komponen-komponen dasar yang terdiri dari:<sup>29</sup>

- a. Pernyataan misi dan tujuan umum (*overall mission and goals statement*), yang dirumuskan oleh para pemimpin (eksekutif) manajemen dan menekankan pemikiran strategis yang dikembangkan dengan target-target ke depan.
- b. Analisis lingkungan (*environmental scan or analysis*), dengan mengidentifikasi dan menilai serta mengantisipasi faktor-faktor eksternal dan kondisi yang harus diperhitungkan untuk bahan memformulasikan strategi organisasi.
- c. Memeriksa keadaan dan sumber daya internal (*internal profile and resource audit*), dengan mengevaluasi kekuatan dan kelemahan organisasi, sehingga dapat dipertimbangkan dalam penyusunan perencanaan strategis.
- d. Memformulasikan, mengevaluasi, dan menyeleksi strategi (*the formulation, evaluation, and selection of strategic*).
- e. Melaksanakan dan mengawasi rencana strategis (*the implementation and control of the strategic plan*).

Senada dengan Fred R. David yang mengungkapkan bahwa dalam perencanaan strategis aspek-aspek yang perlu dilihat yaitu :<sup>30</sup>

- a. Pernyataan Visi dan Misi, dimana pernyataan visi merupakan langkah pertama dalam perencanaan strategis. Sedangkan misi adalah pernyataan

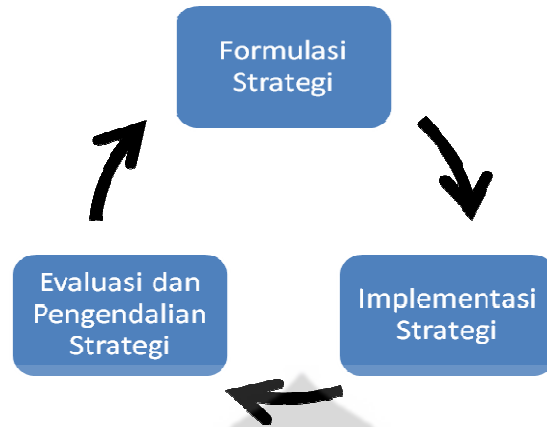
<sup>29</sup> *Ibid.*, hal. 281.

<sup>30</sup> Fred R. David., *Op. Cit.*, hal 12-17.

tujuan jangka panjang yang membedakan suatu bisnis dari bisnis serupa lainnya yang mengidentifikasi lingkup operasi-operasi perusahaan dalam hal produk dan pasar.

- b. Peluang dan Ancaman Eksternal, yang merujuk pada peristiwa dan tren ekonomi, sosial, budaya, demografi, lingkungan, politik, hukum, pemerintahan, teknologi, dan persaingan yang dapat menguntungkan atau merugikan suatu organisasi secara berarti di masa depan. Sehingga dalam hal ini, peluang dan ancaman merupakan hal yang di luar kendali suatu organisasi.
- c. Kekuatan dan Kelemahan Internal, yang merupakan segala kegiatan dalam kendali organisasi yang bisa dilakukan dengan sangat baik atau buruk. Kekuatan dan kelemahan tersebut ada dalam kegiatan manajemen, pemasaran, keuangan/akuntansi, produksi/operasi, penelitian dan pengembangan, serta sistem informasi manajemen di setiap perusahaan.
- d. Tujuan Jangka Panjang, sebagai hasil tertentu yang perlu dicapai organisasi dalam memenuhi misi utamanya untuk keberhasilan organisasi karena tujuan menentukan arah, membantu dalam melakukan evaluasi, menciptakan sinergi, menunjukkan prioritas, memusatkan koordinasi, dan menjadi dasar perencanaan, pengorganisasian, pemotivasian, serta pengendalian kegiatan yang efektif.
- e. Strategi, yang merupakan cara untuk mencapai tujuan-tujuan jangka panjang. Strategi bisnis bisa berupa perluasan geografis, diversifikasi, akuisisi, pengembangan produk, penetrasi pasar, rasionalisasi karyawan, divestasi, likuidasi dan *joint venture*.
- f. Sasaran Tahunan, yang merupakan tolak ukur jangka pendek yang harus dicapai organisasi untuk mencapai tujuan-tujuan jangka panjangnya.
- g. Kebijakan, yang merupakan cara mencapai sasaran tahunan. Dalam hal ini kebijakan berupa pedoman, aturan-aturan, dan prosedur yang ditetapkan untuk mendukung usaha-usaha mencapai tujuan-tujuan yang ditetapkan.

Dalam tahapan-tahapan perencanaan strategis menurut Fred R. David dapat digambarkan secara singkat, sebagaimana gambar 2.2 di bawah ini :



**Gambar 2.2**  
**Tahapan Perencanaan Strategis**

Sumber : Fred R. David, *Strategic Management Concepts & Cases*, 2001

Dalam tahapan perencanaan strategis aspek formulasi strategi memiliki instrumen seperti penyusunan visi/misi organisasi, audit eksternal dan internal, penetapan sasaran jangka panjang dan mengevaluasi strategi. Sedangkan dalam implementasi strategi instrumennya adalah penetapan sasaran tahunan, penetapan kebijakan, alokasi sumber daya, penentuan struktur organisasi, penetapan skema balas jasa, komunikasi, pengembangan kultur, mencocokkan manajer dengan strategi, dan implementasi strategi fungsional. Evaluasi dan pengendalian strategi meliputi penetapan tolak ukur kinerja, pengukuran kinerja aktual berdasarkan standar kinerja, melakukan tindakan korektif.

Selain itu, Vincent Gaspersz mengemukakan bahwa dalam mencapai sasaran dan tujuan yang ingin dicapai dalam melakukan perencanaan diperlukan pertanyaan-pertanyaan sebagai berikut :<sup>31</sup>

- a. Dimana kita berada sekarang? (*Where are we now?*)
- b. Dimana kita ingin berada di masa datang? (*Where do we want to be in the future?*)
- c. Bagaimana kita mencapai sasaran dan tujuan? (*How do we get our goals and objectives?*)
- d. Bagaimana kita menelusuri kemajuan? (*How do we track our progress?*)

<sup>31</sup> Gaspersz Vincent, *Perencanaan Strategik Untuk Peningkatan Kinerja Sektor Publik*, (Jakarta: PT. Gramedia, 2004), hal. 12.

### 2.2.5 Strategi

Steiner dan Miner melihat strategi sebagai ‘penempatan’ misi perusahaan, penetapan sasaran organisasi dengan mengingat kekuatan internal dan eksternal organisasi, perumusan kebijakan untuk mencapai sasaran dan memastikan implementasinya secara tepat, sehingga tujuan dan sasaran utama organisasi tercapai.<sup>32</sup> Selain itu, Quinn dalam Certo dan Peter mendefinisikan strategi sebagai “*the pattern or plan that integrates an organization’s major goals, policies and action sequences into a cohesive whole*”.<sup>33</sup>

Pengertian di atas menunjukkan bahwa strategi sebagai suatu pola atau bentuk perencanaan yang terintegrasi dan dipengaruhi oleh visi, misi maupun sasaran organisasi dengan melihat faktor-faktor seperti kelemahan, kekuatan, tantangan serta kesempatan yang dimiliki oleh organisasi. Dengan adanya kondisi tersebut organisasi dapat mendayagunakan kekuatan yang ada dan memperkecil kelemahan-kelemahan yang dapat mempengaruhi jalannya strategi tersebut.

Ada lima klasifikasi strategi yang dikemukakan oleh Siagian, yaitu:

- a. Klasifikasi yang didasarkan atas ruang lingkup. Jika ruang lingkungannya mencakup misi dasar, maksud, tujuan serta kebijaksanaan umum, maka ia digolongkan kepada *master strategy*. Jika ruang lingkungannya lebih sempit dari cakupan di atas dan hanya mencakup hal-hal yang dirumuskan dalam bidang penggunaan sumber-sumber yang ada, baik tenaga, sarana fisik dan sarana lainnya dalam rangka pencapaian tujuan dasar organisasi, ia digolongkan kepada program strategi. Untuk cakupan yang lebih sempit lagi, dalam arti sudah menyangkut usaha pelaksanaan operasional, maka ia digolongkan kepada *sub strategy*.
- b. Klasifikasi atas dasar tingkat keberlakuannya dalam organisasi. Misalnya ada strategi yang merupakan wewenang pusat untuk merumuskannya sedangkan lainnya adalah yang dirumuskan pada tingkat satuan organisasi yang lebih rendah seperti cabang, divisi, bagian, dan sebagainya.

---

<sup>32</sup> George A. Steiner dan John B. Miner, *Kebijakan dan Strategi Manajemen Edisi Kedua*, Ticoalu dan Agus Dharma (Penerjemah), (Jakarta: Penerbit Erlangga, 1997), hal. 18.

<sup>33</sup> Samuel C. Certo dan J. Paul Peter, *Strategic Management Concepts and Applications Third Edition*, (Homewood: Austen Press, 1994), hal. 6.

- c. Klasifikasi atas dasar obyek strateginya, seperti sumber-sumber material, personal, keuangan, dan sebagainya.
- d. Klasifikasi berdasarkan maksud atau fungsi strategi tersebut. Contohnya yang dapat diberikan antara lain, strategi pertumbuhan organisasi, strategi produksi, strategi pemasaran, dan sebagainya.
- e. Strategi pribadi para manager. Strategi ini timbul sebagai akibat filsafat hidup, nilai-nilai yang dianut, motivasi, teknik penggerakan bawahan, dan sejenisnya yang dianut oleh seorang manager yang pada gilirannya membentuk gaya kepemimpinan.<sup>34</sup>

Klasifikasi strategi juga diutarakan oleh David<sup>35</sup>, yaitu :

- a. Strategi integrasi vertikal: strategi ini menghendaki agar perusahaan melakukan pengawasan yang lebih terhadap distributor, pemasok, dan atau pesaing melalui merger, akuisisi atau membuat perusahaan sendiri. Tiga macam strategi yang termasuk di dalamnya adalah :
  - *Forward Integration Strategy* : strategi ini menghendaki agar perusahaan mempunyai kemampuan yang besar terhadap pengendalian para distributor atau pengecer mereka, bila perlu dengan memilikinya.
  - *Backward Integration Strategy* : merupakan strategi perusahaan agar pengawasan terhadap bahan baku dapat lebih ditingkatkan, apalagi para pemasok sudah dinilai tidak lagi menguntungkan perusahaan, seperti keterlambatan dalam pengadaan bahan, kualitas bahan menurun, dan biaya yang meningkat.
  - *Horizontal Integration Strategy* : strategi ini dimaksudkan agar perusahaan meningkatkan pengawasan terhadap para pesaing perusahaan walau harus dengan memilikinya.
- b. Strategi Intensif : strategi ini memerlukan usaha-usaha yang intensif untuk meningkatkan posisi persaingan perusahaan melalui produk yang ada.

---

<sup>34</sup> Sondang P. Siagian, *Bunga Rampai Manajemen Modern*, (Jakarta: PT Gunung Agung, 1984), hal. 3-4.

<sup>35</sup> Fred R. David, *Strategic Management Concepts & Cases*, (New Jersey: Prentice Hall, 2001), hal 163 -177.

- *Market Penetration Strategy* : strategi ini berusaha untuk meningkatkan *market share* suatu produk atau jasa melalui usaha-usaha pemasaran yang lebih besar.
  - *Market Development Strategy* : strategi ini bertujuan untuk memperkenalkan produk-produk atau jasa yang ada sekarang ke daerah-daerah yang secara geografis merupakan daerah baru. Jadi tujuannya memperbesar pangsa pasar.
  - *Product Development Strategy* : merupakan strategi yang bertujuan agar perusahaan dapat meningkatkan penjualan dengan cara meningkatkan atau memodifikasikan produk-produk atau jasa yang ada sekarang ini.
- c. Strategi Diversifikasi :strategi ini dimaksudkan untuk menambah produk-produk baru. Strategi ini makin kurang populer paling tidak ditinjau dari sisi tingginya tingkat kesulitan manajemen dalam mengendalikan aktifitas perusahaan yang berbeda-beda.
- *Concentric Diversification Strategy* : Strategi ini dimaksudkan sebagai langkah menambah produk dan jasa yang baru tetapi saling berhubungan.
  - *Horizontal Diversification Strategy* : strategi ini adalah menambah produk dan jasa pelayanan yang baru, tetapi tidak saling berhubungan untuk ditawarkan pada para konsumen yang ada sekarang.
  - *Conglomerate Diversification Strategy* : strategi dengan menambahkan produk dan jasa yang tidak saling berhubungan.
- d. Strategi Bertahan : strategi ini bermaksud agar perusahaan melakukan tindakan-tindakan penyelamatan agar terlepas dari kerugian yang lebih besar yang pada ujung-ujungnya adalah kebangkrutan.
- *Joint Venture Strategy* : strategi ini bertujuan untuk melakukan kapitalisasi modal, dimana dua atau lebih perusahaan bergabung membentuk perusahaan secara temporer atau konsorsium. Dengan cara ini perusahaan dapat terhindar dari memikul beban sendirian.

- *Retrechment Strategy* : strategi ini digunakan pada saat perusahaan mengalami penurunan penjualan dan keuntungan, yaitu dengan cara mengurangi biaya dan aset perusahaan.
- *Divestiture Strategy* : yaitu menjual satu divisi atau bagian dari perusahaan yang sering dilakukan untuk menambah modal dari suatu investasi atau untuk menindaklanjuti strategi akuisisi yang telah diputuskan untuk proses selanjutnya.
- *Liquidation Strategy* : menjual seluruh aset perusahaan yang dapat dihitung nilainya. Strategi ini biasa dikenal dengan pembubaran perusahaan.

### 2.3 Operasionalisasi Konsep

**Tabel 2.2**  
**Operasionalisasi Konsep**

Konsep	Variabel	Aspek/Dimensi	Indikator	Perolehan Data/Informasi	
				Primer	Sekunder
Perencanaan Strategis	Implementasi	Visi dan Misi	- Kesesuaian dengan perumusan - Kesesuaian dengan ruang lingkup organisasi	Wawancara mendalam	Data renstra
		Analisis eksternal	- Kesesuaian analisis peluang dengan implementasi renstra dengan situasi yang dihadapi - Kesesuaian analisis tantangan dalam implementasi renstra dengan situasi yang dihadapi	Wawancara mendalam, observasi	Data renstra
		Analisis internal	- Kesesuaian analisis kekuatan dengan implementasi renstra dengan situasi yang dihadapi - Kesesuaian analisis kelemahan dalam implementasi renstra dengan situasi yang dihadapi	Wawancara mendalam, observasi	Data renstra

		Tujuan jangka panjang	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Kesesuaian dalam menentukan arah</li> <li>- Kesesuaian dalam melakukan evaluasi</li> <li>- Kesesuaian dalam menciptakan strategi</li> <li>- Kesesuaian dalam menunjukkan prioritas</li> <li>- Kesesuaian dalam memusatkan koordinasi</li> </ul>	Wawancara mendalam	Data renstra
		Strategi	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Kesesuaian strategi dalam implementasi renstra dengan analisis internal</li> <li>- Kesesuaian strategi dalam implementasi renstra dengan analisis eksternal</li> <li>- Kesesuaian strategi dalam implementasi renstra dengan visi dan misi organisasi</li> </ul>	Wawancara mendalam	Data renstra
		Sasaran tahunan	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Kesesuaian dengan strategi</li> <li>- Kesesuaian dengan pencapaian sasaran</li> </ul>	Wawancara mendalam	Laporan tahunan
		Kebijakan Operasional	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Kesesuaian dengan sasaran tahunan</li> <li>- Kesesuaian dengan penetapan kebijakan di lapangan</li> </ul>	Wawancara mendalam	Peraturan perundangan

## 2.4 Metode Penelitian

### 2.4.1 Pendekatan Penelitian

Pendekatan penelitian merupakan suatu cara bagaimana melihat dan mempelajari gejala atau realitas sosial. Penelitian ini menggunakan pendekatan positivis.

Terkait dengan objektivitas, Neuman mengatakan bahwa *the researcher remains detached, neutral, and objective as he or she measures aspects of social life, examines evidence, and replicates the research of others.*<sup>36</sup> Dari pernyataan tersebut dapat disimpulkan bahwa pada penelitian dengan paradigma positivis, peneliti harus obyektif dan netral dalam mengukur aspek kehidupan sosial, memeriksa bukti, dan memperhatikan penelitian lainnya.

<sup>36</sup> William Lawrence Neuman, *Social Research Methods: Qualitative and Quantitative Approaches*, (USA: Pearson Education, 2006), hal. 86.



### 2.4.2 Jenis Penelitian

Jenis penelitian menurut tujuan dilakukannya penelitian ini adalah penelitian deskriptif, yaitu penelitian yang bertujuan untuk memberikan gambaran mengenai implementasi perencanaan strategis PD Pasar Jaya. Metode ini memungkinkan peneliti untuk memilih satu objek penelitian untuk dikaji secara mendalam dan bukan hanya membuat peta umum dari objek penelitian tersebut.<sup>37</sup>

Berdasarkan penggunaan waktunya, penelitian ini termasuk ke dalam penelitian *cross sectional*. Penelitian *cross sectional* adalah penelitian yang dilakukan dalam waktu tertentu dan tidak akan dilakukan penelitian lain di waktu yang berbeda untuk diperbandingkan.<sup>38</sup> Oleh karena itu, fokus penelitian ini adalah mendeskripsikan bagaimana implementasi perencanaan strategis PD Pasar Jaya pada waktu tertentu sampai penelitian ini selesai dan tidak dimaksudkan untuk diperbandingkan dengan penelitian lain pada waktu yang berbeda.

Berdasarkan manfaatnya, penelitian ini digolongkan sebagai penelitian murni. Penelitian murni adalah penelitian yang manfaatnya dirasakan untuk waktu yang lama dimana penelitian ini mendukung teori yang menjelaskan bagaimana dunia sosial dan menyebabkan sebuah peristiwa sosial terjadi.<sup>39</sup> Penelitian ini merupakan penelitian murni dikarenakan atas pemenuhan keinginan dan kebutuhan peneliti sehingga peneliti bebas menentukan tema penelitian.

Berdasarkan teknik pengumpulan data, penelitian ini termasuk penelitian lapangan. Penelitian lapangan merupakan penelitian yang instrumennya menggunakan pedoman wawancara.<sup>40</sup> Selain itu, peneliti akan terjun langsung dalam kasus yang diteliti yaitu mengumpulkan data mengenai perencanaan strategis PD Pasar Jaya.

### 2.4.3 Teknik Pengumpulan Data

Metode yang dipakai pada penelitian ini adalah metode penelitian kualitatif, yang berkaitan dengan teknik pengumpulan data dan analisis data

---

<sup>37</sup> Prasetya Irawan, *Penelitian Kualitatif dan Kuantitatif untuk Ilmu-Ilmu Sosial*, (Depok: Departemen Ilmu Administrasi FISIP UI, 2006), hal. 60-61.

<sup>38</sup> Bambang Prasetyo dan Lina Miftahul Jannah, *Metode Penelitian Kuantitatif*, (Jakarta: PT RajaGrafindo Persada, 2005), hal. 45.

<sup>39</sup> *Ibid.*, hal. 38.

<sup>40</sup> *Ibid.*, hal. 49.

secara kualitatif. Penelitian kualitatif lebih membicarakan mengenai bagaimana cara melihat dan mempelajari suatu gejala atau realitas. Menurut Moleong,

*Penelitian kualitatif adalah penelitian yang bermaksud untuk memahami fenomena tentang apa yang dialami oleh subjek penelitian, misalnya perilaku, persepsi, motivasi, tindakan, dan lainlain secara holistik, dan dengan cara deskripsi dalam bentuk katakata dan bahasa, pada suatu konteks khusus yang alamiah dan dengan memanfaatkan berbagai metode alamiah.*<sup>41</sup>

Pada penelitian ini, pendekatan penelitian yang dipakai adalah positivis dengan metode penelitian kualitatif. Pendekatan penelitian ini merupakan suatu penelitian yang mengacu pada proposisi *nomothetic* (berlaku umum) dan ahistoris (tidak terikat pada suatu konteks historis yang spesifik).<sup>42</sup> Penelitian ini menyajikan metode-metode pengkajian validitas dan objektivitas penelitian kualitatif dengan metode serta prosedur kualitatif. Selain itu, penelitian ini menerapkan pendekatan secara deduktif dalam mengkaji permasalahan penelitian. Hal ini diupayakan untuk memberi koridor mengenai pembahasan permasalahan penelitian ini.

Berdasarkan teknik pengumpulan data, penelitian ini menggunakan teknik *field research* dalam pengumpulan data, yang lebih mengandalkan pada observasi dan wawancara secara mendalam kepada informan yang telah ditentukan, yang menggunakan alat bantu berupa pedoman wawancara. Penelitian ini juga didukung oleh data-data sekunder yang berkaitan dengan permasalahan penelitian ini, yang termasuk di dalamnya studi kepustakaan, jurnal, surat kabar, peraturan perundang-undangan, dan dokumen-dokumen pendukung penelitian.

#### **2.4.4 Narasumber/Informan**

Dalam penelitian ini, narasumber/informan adalah beberapa pihak yang peneliti anggap mempunyai kompetensi untuk menjelaskan hal-hal yang berkaitan dengan tema penelitian. Pihak-pihak tersebut yaitu :

---

<sup>41</sup> Lexy J. Moleong, *Metodologi Penelitian Kualitatif*, (Bandung: Remaja Rosdakarya, 2007), hal. 6.

<sup>42</sup> Dedy .N. Hidayat, "Meluruskan Dikotomi Penelitian Kualitatif-Kuantitatif", *Jurnal Thesis*, (Vol. V No. 3, September-Desember 2006), hal. 136.

- Manager Perencanaan PD Pasar Jaya
- Manager Keuangan PD Pasar Jaya
- Manager SDM PD Pasar Jaya
- Manager Teknik PD Pasar Jaya
- Manager Usaha PD Pasar Jaya
- Pedagang
- Pakar Perencanaan Strategis

#### **2.4.5 Proses Penelitian**

Proses penelitian ini dilakukan dengan menemukan terlebih dahulu fokus masalah yang dimulai dari pengumpulan berbagai informasi yang terkait dengan implementasi perencanaan strategis PD Pasar Jaya. Dalam penyusunan kerangka teori, peneliti melakukan studi kepustakaan untuk menemukan kesesuaian teori dan konsep bagi implementasi perencanaan strategis. Dalam pemakaian metode penelitian dipilih berdasarkan pengembangan teori dan konsep yang ditemukan yang disesuaikan dengan studi kepustakaan mengenai metode penelitian. Pada tahap analisis temuan, peneliti melakukan kategorisasi berbagai macam temuan, baik data primer maupun sekunder, kemudian menganalisis data temuan tersebut berdasarkan operasionalisasi konsep yang dibuat. Terakhir, pada tahap simpulan peneliti menyimpulkan jawaban atas pertanyaan yang diajukan dalam pokok masalah dengan memberikan sejumlah rekomendasi.

#### **2.4.6 Lokasi Penelitian**

Penelitian ini dilakukan di DKI Jakarta, dengan fokus pada pasar-pasar binaan PD Pasar Jaya. Data sekunder dan data primer yang berasal dari internal PD Pasar Jaya peneliti dapatkan dari kantor pusat PD Pasar Jaya. Data primer lainnya peneliti dapatkan dari tempat kerja para narasumber.

#### **2.4.7 Batasan Penelitian**

Batasan penelitian ini diperlukan karena dalam penelitian hendaklah masih dalam kemampuan peneliti (*manageable problems*). Artinya, tidak melakukan penelitian yang berada di luar kemampuan peneliti, baik dari segi pengetahuan, keterampilan, ketersediaan dana, waktu, tenaga dan sebagainya.<sup>43</sup> Dalam hal

---

<sup>43</sup> Husaini Usman dan Purnomo Setiady Akbar, *Metodologi Penelitian Sosial*, (Jakarta: PT Bumi Aksara, 2000), hal. 24-25.

proses, penulis membatasi penelitian hanya sampai pada tahap implementasi. Hal ini dikarenakan proses perencanaan strategis yang dilakukan oleh PD Pasar Jaya masih berjalan sehingga peneliti belum mampu melakukan penelitian hingga tahap evaluasi.

#### **2.4.8 Keterbatasan Penelitian**

Penelitian ini memiliki keterbatasan dalam pelaksanaannya, yaitu adanya alur birokrasi dalam tubuh PD Pasar Jaya yang berpengaruh terhadap narasumber/informan dan keterbatasan data dikarenakan adanya kerahasiaan organisasi yang menyebabkan kurang optimalnya hasil penelitian yang dilakukan ini.

