

BAB 1

PENDAHULUAN

1.1 Latar Belakang Masalah

Dalam era globalisasi yang terus berkembang dan didukung oleh teknologi informasi, batasan wilayah antar daerah dalam suatu negara bahkan antar negara seakan menjadi hilang.¹ Selain itu globalisasi telah menyebabkan terjadinya arus lalu lintas manusia, informasi, barang, jasa, dan lain sebagainya menjadi lebih mudah dibandingkan dengan masa lalu. Globalisasi pun telah mengubah gaya hidup masyarakat secara umum dalam berbagai aspek kehidupan dasar. Dengan adanya globalisasi, persaingan usaha di bidang ekonomi pun menjadi semakin ketat, sehingga dibutuhkan suatu perencanaan strategis untuk menghadapi berbagai kemungkinan yang akan terjadi di masa depan.

Dalam menghadapi persaingan tersebut, perusahaan-perusahaan milik pemerintah dituntut untuk senantiasa mampu mengelola sumber daya yang dimilikinya dalam rangka menunjang kapabilitasnya dalam bersaing. Salah satu perusahaan pemerintah yang tidak terlepas dari persaingan dengan perusahaan-perusahaan swasta atau asing dalam era globalisasi yaitu Badan Usaha Milik Daerah (BUMD).

Peran BUMD menjadi sangat strategis terkait dengan otonomi daerah. Dengan diberlakukannya otonomi daerah, pemerintah daerah yang terkait memiliki kewenangan untuk mengelola setiap sumber daya daerah termasuk perusahaan-perusahaan daerah (BUMD).² Pengelolaan BUMD secara profesional akan menunjang kapabilitasnya bersaing di era globalasi ini. Hal ini terkait dengan bukti baru yang menunjukkan bahwa perusahaan yang berhasil dalam

¹ Globalisasi adalah penyebaran inovasi ekonomi ke seluruh dunia dan penyesuaian politik dan budaya yang menyertai penyebaran tersebut. Michael A Hitt, R Duane Ireland, & Robert E Hokisson, *Strategic Management: Competitiveness and Globalization*, (West Publishing Company, 1996), hal 13.

² Republik Indonesia, Undang-Undang Nomor 5 Tahun 1962 *tentang Perusahaan Daerah*, pasal 5 ayat (4): cabang-cabang produksi yang penting bagi Daerah dan yang menguasai hajat hidup orang banyak di Daerah yang bersangkutan diusahakan oleh Perusahaan Daerah yang modalnya untuk seluruhnya merupakan kekayaan Daerah yang dipisahkan.

persaingan di ekonomi global telah belajar bagaimana mendayagunakan kapabilitas mereka untuk mencapai tujuan-tujuan yang menantang.³

Salah satu wilayah yang perkembangan ekonominya ditunjang oleh BUMD adalah Provinsi DKI Jakarta. Di Provinsi DKI Jakarta, tercatat ada 29 BUMD, terdiri dari 22 perusahaan terbentuk Perseroan Terbatas (PT), 5 BUMD berbentuk Perusahaan Daerah (PD) dan dua BUMD berbentuk Badan Pengelola (BP).⁴ Oleh karena itu, untuk menjamin keberlanjutan dan perkembangan BUMD di Jakarta dalam rangka menghadapi persaingan global maka pemerintah daerah wajib untuk senantiasa mengembangkan kapabilitas BUMD yang ada.

Selama ini BUMD yang ada di Indonesia umumnya tidak dapat menghadapi persaingan dikarenakan kurangnya perencanaan yang terfokus. Faktor internal dan eksternal menjadi kendala utama dalam mengimplementasikan perencanaan yang dibuat. Kurangnya analisis yang mendalam sebelum perencanaan dibuat, menjadi kendala tersendiri sehingga sasaran yang ditetapkan tidak tercapai secara maksimal. Optimalisasi kinerja BUMD saat ini perlu ditingkatkan agar dapat meningkatkan setoran bagi PAD daerah, salah satu upayanya yaitu dengan cara membuat suatu perencanaan strategis.

BUMD milik Pemerintah Daerah Provinsi DKI Jakarta salah satunya adalah PD Pasar Jaya, yang bergerak dalam bidang perpasaran. Maksud dan tujuan didirikannya PD Pasar Jaya sebagaimana tercantum dalam Peraturan Daerah yaitu untuk melakukan pengurusan pasar dan fasilitas perpasaran lainnya dalam rangka pengembangan perekonomian daerah serta menunjang anggaran daerah dan pertumbuhan ekonomi nasional.⁵ Dengan tugas pokoknya yaitu:

1. Melakukan perencanaan, pembangunan, pemeliharaan dan pengawasan bangunan pasar.
2. Melakukan pengelolaan pasar dan fasilitas perpasaran lainnya.
3. Melakukan pembinaan pedagang pasar.

³Eny Endah Pujiastuti, "Keunggulan Kompetitif Sebuah Strategi Perusahaan dalam Memenangkan Persaingan di Pasar Global" dalam *Paradigma: Jurnal masalah-masalah kebijakan*, vol VII, nomor 20 Maret 2003.

⁴"Peran Strategis BUMD Dalam Era Otonomi", *www.jakarta.go.id*, diunduh pada tanggal 12 Maret 2008.

⁵Provinsi DKI Jakarta, Peraturan Daerah Nomor 12 Tahun 1999 *tentang Perusahaan Daerah Pasar Jaya*, pasal 5.

4. Membantu menciptakan stabilitas harga dan kelancaran distribusi barang dan jasa di pasar.⁶

Saat ini PD Pasar Jaya mengelola 151 pasar yang tersebar di seluruh wilayah DKI Jakarta. Total nilai asset perusahaan lebih dari 3 triliun Rupiah. Pasar yang dikelola banyak berlokasi di tempat yang strategis antara lain Pasar Tanah Abang, Pasar Senen, Pasar Jatinegara, Pasar Burung, Pasar Pramuka, Pasar Induk Kramat Jati, Pasar Pagi, Pasar Blok M, Pasar Cipulir, Pasar Mayestik dan puluhan pasar milik PD. Pasar Jaya lainnya.⁷ Dari 151 pasar yang dikelola PD Pasar Jaya terbagi atas 20 area yang masing-masing dipimpin oleh seorang manajer, sebagaimana dapat terlihat pada tabel 1.1 di bawah ini.

Tabel 1.1
Jumlah Unit Area PD Pasar Jaya

No.	Unit Area	Jumlah
1.	Area 01 Tanah Abang	7
2.	Area 02 Senen Blok III	12
3.	Area 03 Pramuka	11
4.	Area 04 Pal Merah	6
5.	Area 05 Rawabadak	8
6.	Area 06 Koja	9
7.	Area 07 Glodok	11
8.	Area 08 Cengkareng	8
9.	Area 09 HWI Lindeteves	6
10.	Area 10 Jembatan Merah	6
11.	Area 11 Grogol	7
12.	Area 12 Cipulir	7
13.	Area 13 Mayestik	7
14.	Area 14 Minggu	12
15.	Area 15 Rumput	6
16.	Area 16 Kramatjati	5
17.	Area 17 Sunan Giri	8
18.	Area 18 Jatinegara	7
19.	Area 19 Perumnas Klender	7
20.	Area 20 Induk Kramatjati	1
Jumlah		151

Sumber : PD Pasar Jaya, 2007

⁶ *Ibid.*, pasal 7.

⁷ "40 Tahun PD Pasar Jaya", *www.pasarjaya.com*, diunduh pada tanggal 29 Agustus 2007.

Dari semua pasar yang dikelola PD Pasar Jaya *omzet* bisnis yang diperdagangkan mencapai lebih dari 150 triliun rupiah/tahun dengan jumlah tempat usaha 98.507.⁸ Tetapi dengan aset dan omzet yang sangat besar, PD Pasar Jaya belum mampu memaksimalkan keunggulannya dalam mengelola pasar retail di Jakarta. Hal ini disebabkan oleh beberapa kelemahan yang dimiliki oleh pasar-pasar tradisional yang dikelola oleh PD Pasar Jaya, diantaranya fisik bangunan yang tua, sistem pemasaran, dan budaya organisasi perusahaan.

PD Pasar Jaya saat ini keadaannya semakin terdesak oleh keberadaan pasar-pasar modern yang kini semakin berkembang. Hal dikarenakan PD Pasar Jaya lebih banyak mengelola pasar-pasar tradisional dan sudah menjadi suatu identitas bagi PD Pasar Jaya kalau pasar yang dikembangkannya adalah pasar tradisional. Pada Agustus 2004 sebuah survei yang dilakukan AC Nielsen memperlihatkan bahwa meski jumlah pasar tradisional di Indonesia mencapai 1,7 juta unit atau mengambil porsi 73 persen dari keseluruhan pasar yang ada, namun laju pertumbuhan pasar modern ternyata jauh lebih tinggi dibandingkan dengan pasar tradisional.⁹ Pasar modern ini adalah hipermarket, supermarket, minimarket, dan departemen store. Pertumbuhan pasar tradisional hanya mencapai 5 persen per tahun, sedangkan pasar modern mencapai 16 persen.¹⁰

Perkembangan pasar modern yang sangat pesat itu didukung oleh kekuatan permodalan dan manajemen yang efektif sehingga penyebarannya cenderung bersifat ekspansif. Pada tahap awal, pasar modern masuk ke kawasan-kawasan pusat perdagangan/pusat perbelanjaan yang di dalamnya terdapat pasar tradisional. Dengan ekspansi yang progresif ini, maka dalam waktu relatif cepat hampir di kota seluruh wilayah kota besar di pulau Jawa terutama Jakarta pasar modern menghuni hampir semua pusat perdagangan/pusat perbelanjaan. Di pusat perdagangan yang besar, jumlah pasar modern pun semakin banyak.

Perkembangan jumlah pasar di Indonesia dalam periode 1995 - 2005 menunjukkan keadaan yang fluktuatif, dimana jumlah pasar tradisional naik-turun dengan kecenderungan menurun, yang semula pada tahun 1995 berjumlah 7.377

⁸ *Ibid.*

⁹ “Keberadaan Hipermarket Menghambat Perkembangan Pasar Tradisional”, *www.pks-jakarta.or.id*, diunduh pada tanggal 13 Maret 2008.

¹⁰ *Ibid.*

unit, kemudian meningkat pada tahun 2000 sebesar 1,89% menjadi 7.517 unit, selanjutnya pada tahun 2005 mengalami penurunan sebesar 2,97% sehingga menjadi 7.294 unit. Sementara perkembangan pasar dan toko modern berkembang secara pesat, pada tahun 1995 berjumlah 891 unit dan meningkat sebesar 25,59% menjadi 1.119 unit pada tahun 2000. Selanjutnya pada tahun 2005 jumlah pasar modern menjadi 1.277 unit. Hal ini menunjukkan jumlah pasar dan toko modern telah meningkat sebesar 43,32% dalam 10 tahun terakhir dibandingkan dengan tahun 1995.¹¹

Data tersebut menunjukkan bahwa pertumbuhan pasar modern di Indonesia, terlebih lagi di Jakarta memang berkembang pesat. Bahkan khusus untuk hipermarket, kini sudah mencapai 7 unit pengelola di Jabotabek yang lokasinya berada di pusat kota atau pusat perbelanjaan yang penuh dengan keramaian, misalnya saja di Plaza Semanggi (Giant) dan Mal Ambassador (Carrefour).¹²

Dengan adanya kondisi PD Pasar Jaya seperti di atas menimbulkan pengaruh negatif terhadap pasar tradisional, termasuk PD Pasar Jaya. Selain itu, terjadi pula kecenderungan penurunan pertumbuhan pasar tradisional secara nasional selama jangka waktu 10 tahun terakhir. Hal tersebut ditambah pula dengan semakin ditinggalkannya pasar tradisional oleh konsumennya. Untuk itu PD Pasar Jaya selaku pengelola pasar tradisional perlu melakukan perubahan perencanaan yang lebih terfokus terhadap perkembangan PD Pasar Jaya itu sendiri, seperti profesionalisme organisasi, peningkatan kinerja sumber daya manusia dalam memenuhi kebutuhan masyarakat akan adanya fasilitas perbelanjaan yang memadai, dan sebagainya. Perubahan perencanaan yang dilakukan oleh PD Pasar Jaya tersebut diharapkan dapat menjawab tantangan yang akan dihadapi oleh PD Pasar Jaya dalam menghadapi semakin maraknya pertumbuhan pasar modern saat ini.

¹¹ Pusat Penelitian dan Pengembangan Perdagangan Dalam Negeri, Departemen Perdagangan Republik Indonesia, 2005.

¹² *Ibid.*

1.2 Pokok Permasalahan

Selama ini kesan kumuh, tidak ada satu penataan yang rapi serta kenyamanan yang terabaikan seolah menjadi citra pasar tradisional di Jakarta. Hal tersebut diperkuat dengan kesan seseorang terhadap pasar tradisional. Terlintas dalam pikiran orang, bahwa yang dinamakan pasar tradisional, penggambarannya adalah berupa sarana tempat jual beli sandang pangan dengan kondisi yang selalu semrawut, kumuh, kotor, jorok, rawan, atau predikat lainnya yang berkonotasi negatif.¹³ Predikat yang demikian sudah mendarah daging pada sebagian besar masyarakat seolah sudah menjadi referensi dibenaknya untuk setiap penilaian pada pasar tradisional.

Kegagalan memberikan respon terhadap perubahan-perubahan tersebut menjadikan pasar tradisional yang dulu dikunjungi oleh semua lapisan masyarakat ditinggalkan oleh sebagian konsumennya. Konsumen dari lapisan menengah ke atas beralih ke pasar modern, sementara konsumen dari masyarakat marjinal, khususnya untuk kebutuhan hariannya, beralih ke pasar tradisional.

Untuk mengubah citra pasar tradisional tersebut, diperlukan suatu perubahan mendasar yang sangat penting untuk dilakukan, bukan hanya mencakup sistemnya agar lebih baik dan efisien, namun juga bagaimana PD Pasar Jaya harus membuat suatu perencanaan strategis yang mampu mengikuti kehidupan di masyarakat yang semakin menuntut perubahan yang cepat. Perencanaan diperlukan dalam upaya untuk menyusun suatu strategi agar dapat mencapai suatu sasaran yang diharapkan. Agar strategi itu berjalan efektif dan perencanaan sesuai dengan sasaran yang diharapkan dibutuhkan suatu proses yang bertahap dan berkesinambungan sehingga dapat menentukan sasaran yang ingin dicapai. Oleh karena itu, PD Pasar Jaya sebagai pengelola pasar tradisional di lingkungan Pemerintah Provinsi DKI Jakarta dalam menghadapi akan adanya persaingan dengan pasar modern dituntut untuk membuat perencanaan strategis yang terfokus dalam pengelolaan bisnisnya sehingga mampu dapat terus bertahan dan unggul dalam persaingan dengan pusat perbelanjaan modern yang mulai marak perkembangannya di kota-kota besar.

¹³ "Rona PD Pasar Jaya di saat Bertunangan dengan Pasar Global", *www.jakarta.go.id.*, diunduh pada tanggal 29 Agustus 2007.

Adanya perencanaan strategis yang terfokus diharapkan PD Pasar Jaya nantinya bisa mengubah pasar-pasar yang dikelolanya menjadi sebuah pasar yang memiliki *business plan* yang berisi sistem pengelolaan pasar ke depan dan *management information system* yang akurat, serta peningkatan laba perusahaan, peningkatan kesejahteraan karyawan dan peningkatan kontribusi PAD bagi daerah.¹⁴ Oleh karena itu, untuk melihat bagaimana implementasi perencanaan strategis yang dilakukan oleh PD Pasar Jaya dalam menghadapi tantangan usaha dan persaingan, peneliti merasa tertarik untuk meneliti tentang implementasi perencanaan strategis yang dilakukan oleh PD Pasar Jaya.

Berdasarkan uraian di atas, peneliti mengangkat fokus pertanyaan penelitian mengenai *bagaimana implementasi perencanaan strategis yang dilakukan oleh PD Pasar Jaya ?*

1.3 Tujuan Penelitian

Berdasarkan rumusan masalah di atas, maka tujuan pokok dibuatnya skripsi ini adalah untuk memberikan gambaran implementasi perencanaan strategis yang dilakukan PD Pasar Jaya.

1.4 Signifikansi Penelitian

Adapun signifikansi dari penelitian yang dilakukan adalah untuk mencari manfaat secara akademis dan praktis, yaitu :

- a. Manfaat akademis dari penelitian ini diharapkan dapat memberikan nilai tambah dan kontribusi terhadap pihak-pihak yang berkepentingan terhadap masalah penelitian yang berkaitan dengan perencanaan strategis suatu perusahaan daerah.
- b. Manfaat praktis dari penelitian ini diharapkan dapat memberikan masukan terhadap PD Pasar Jaya sesuai dengan ruang lingkup permasalahan penelitian ini.

¹⁴ *Ibid.*

1.5 Sistematika Penulisan

Skripsi dengan judul "Implementasi Perencanaan Strategis Perusahaan Daerah Pasar Jaya 2006-2010" terdiri atas lima bab, yaitu:

Bab 1 Pendahuluan

Pada bab ini merupakan bab pendahuluan yang berisi tentang latar belakang masalah, pokok permasalahan, tujuan penelitian, signifikansi penelitian, dan sistematika penelitian.

Bab 2 Kerangka Pemikiran dan Metode Penelitian

Bab ini menguraikan mengenai kerangka teori yang digunakan peneliti dalam membahas penelitian ini dan metode penulisan yang relevan dengan tema penulisan.

Bab 3 Gambaran Umum PD Pasar Jaya

Bab ini menguraikan mengenai gambaran secara umum mengenai profil PD Pasar Jaya beserta kondisi yang ada saat ini.

Bab 4 Implementasi Perencanaan Strategis Perusahaan Daerah Pasar Jaya

Bab ini membahas mengenai implementasi perencanaan strategis yang dilakukan PD Pasar Jaya. Bab ini juga menjelaskan tentang hasil temuan dari penelitian yang dilakukan.

Bab 5 Penutup

Bab ini merupakan bab terakhir yang menguraikan simpulan dan rekomendasi dari penulis yang diharapkan dapat bermanfaat di masa depan.