

5. HASIL PENELITIAN

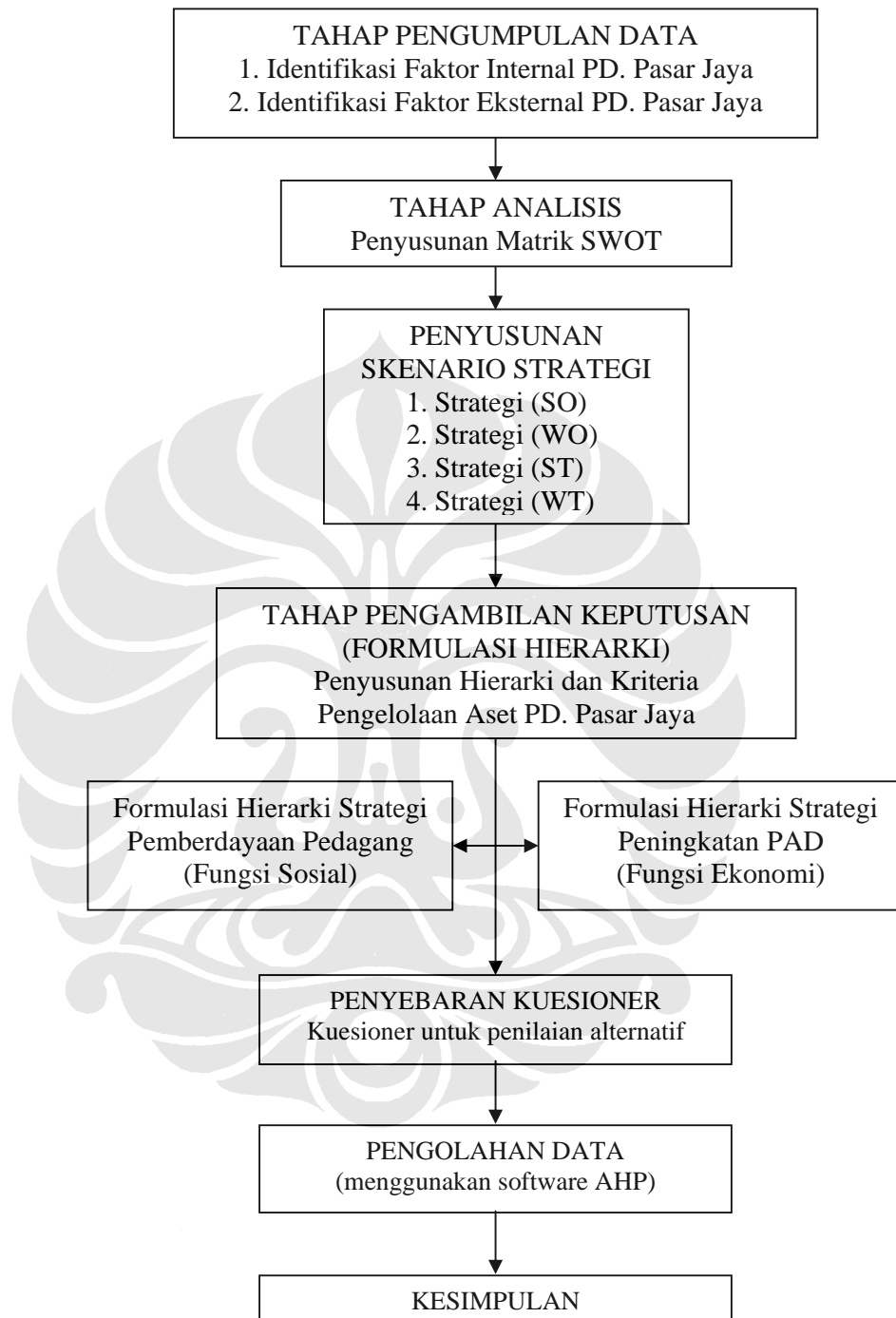
5.1 Hasil SWOT Pengelolaan Aset PD. Pasar Jaya

Untuk menentukan berbagai alternatif tindakan atau kebijakan dalam rangka pencapaian tujuan organisasi atau perusahaan, dibutuhkan suatu kerangka kerja yang logis. Analisis SWOT merupakan salah satu cara yang dapat membantu menganalisis suatu organisasi dalam menentukan strategi berdasarkan keadaan lingkungan perusahaan. SWOT merupakan singkatan dari kata bahasa Inggris, yaitu strength (kekuatan), weakness (kelemahan) yang mewakili lingkungan internal dan opportunity (peluang), dan threat (ancaman) yang mewakili lingkungan eksternal.

Penentuan strategi dalam pengelolaan aset PD. Pasar Jaya dalam penelitian ini diawali dengan melakukan identifikasi terhadap faktor internal dan eksternal yang mempengaruhi keadaan organisasi PD. Pasar Jaya. Faktor-faktor ini diperoleh melalui hasil wawancara, observasi lapangan maupun studi kepustakaan.

Berdasarkan faktor internal dan eksternal tersebut disusun matrik SWOT yang menghasilkan 4 (empat) skenario strategi, sebagaimana ditunjukkan dalam gambar 5.3. (diagram matrik SWOT). Matrik SWOT tersebut, selanjutnya menjadi dasar dalam menentukan hierarki strategi pengelolaan aset PD. Pasar Jaya, yang diarahkan untuk tujuan pemberdayaan pedagang (fungsi sosial) maupun peningkatan pendapatan asli daerah (PAD) (fungsi ekonomi).

Dalam menentukan prioritas strategi pengelolaan aset PD. Pasar Jaya, baik untuk tujuan pemberdayaan pedagang maupun upaya peningkatan pendapatan asli daerah (PAD) dilakukan penyebaran kuesioner kepada para ekspert, kemudian diolah menggunakan software AHP, tahapan formulasi strategi pengelolaan aset PD. Pasar Jaya secara rinci ditunjukkan dalam gambar 5.1. di bawah ini.



Gambar. 5.1.
Kerangka Formulasi Strategi
Pengelolaan Aset PD. Pasar Jaya.

Berdasarkan identifikasi dan evaluasi dari wawancara dengan para pakar dapat dipaparkan keadaan lingkungan organisasi PD. Pasar Jaya yang terdiri dari faktor internal dan eksternal antara lain sebagai berikut:

5.1.1. Faktor Kekuatan Internal (S)

Lingkungan internal merupakan lingkungan yang relatif dapat dikendalikan oleh perusahaan yang terdiri dari kumpulan kekuatan dan kelemahan yang dimiliki oleh perusahaan. Faktor kekuatan internal dalam rangka pengelolaan aset pada Perusahaan Daerah Pasar Jaya adalah :

1. Ketersediaan aset dalam jumlah besar dalam bentuk tanah dan bangunan pasar, yang tersebar di seluruh Jakarta sebanyak 151 lokasi, meliputi alat usaha: kios, MCK, space reklame, pelataran parkir dan kaki lima.
2. Ketersediaan SDM pengelola dalam jumlah memadai sebanyak \pm 2.000 personil.
3. Pasar-pasar yang dikelola oleh PD. Pasar Jaya, pada umumnya berada di lokasi strategis, tumbuh sebagai area perdagangan pada titik-titik keramaian di pinggiran jalan raya maupun dekat dengan areal pemukiman.
4. Pasar Tradisional yang dikelola oleh PD. Pasar Jaya menyediakan produk yang beragam dengan harga murah.
5. Dukungan Pemerintah Provinsi DKI Jakarta.

5.1.2. Faktor Kelemahan Internal (W)

Faktor kelemahan internal dalam rangka pengelolaan aset pada Perusahaan Daerah Pasar Jaya adalah :

1. Sebagian besar fisik bangunan pasar yang dimiliki oleh PD. Pasar Jaya sudah berusia tua, sementara gedung yang sudah dilakukan peremajaan tidak terlepas dari kesan kumuh, kotor dan bau.
2. Meski didukung oleh SDM dalam jumlah banyak, tetapi tidak diikuti dengan kualitas SDM yang memadai.

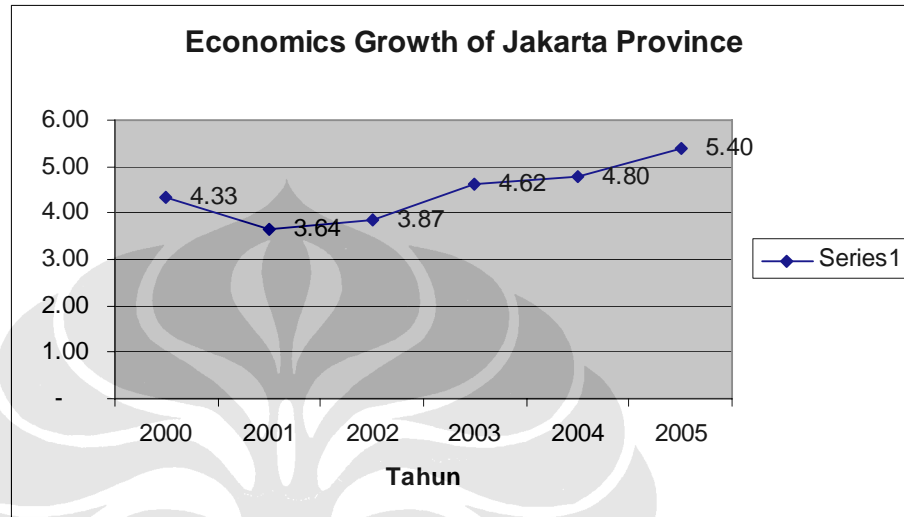
3. Akses menuju lokasi pasar pada umumnya sangat padat dan semrawut, selain disebabkan oleh keberadaan pedagang kaki lima, juga disebabkan oleh lemahnya pengaturan dan minimnya sarana dan prasarana yang dimiliki.
4. Sebagai salah satu BUMD yang berbentuk perusahaan daerah, PD. Pasar Jaya terikat dengan seperangkat aturan yang bersifat birokratis. Kondisi ini bertolak belakang dengan konsep bisnis dalam perusahaan yang dituntut tepat, cepat dalam proses pengambilan keputusan.
5. Pola peremajaan/pembangunan pasar yang kurang tepat, sebagian besar peremajaan pasar tidak mengacu pada jumlah pedagang lama sehingga menyediakan jumlah tempat usaha jauh lebih besar, hal ini menyebabkan tempat perdagangan banyak kosong.
6. Keberadaan para pedagang sebagai stake holder utama, merupakan tantangan tersendiri bagi para pengelola pasar, para pedagang sering kali tidak kooperatif dalam menyikapi setiap perubahan, baik perubahan yang datang dari internal organisasi maupun yang datangnya dari masyarakat sebagai konsumen.

5.1.3. Faktor Peluang (O)

Peluang merupakan faktor lingkungan eksternal yang datangnya dari luar perusahaan, sifatnya relatif sulit dikendalikan. Faktor Peluang eksternal dalam rangka pengelolaan aset pada Perusahaan Daerah Pasar Jaya adalah :

1. Faktor Demografi. Jakarta dan sekitarnya merupakan pangsa pasar potensial bagi bisnis eceran.
2. Ketersediaan pihak ketiga atau sektor swasta dalam rangka memanfaatkan aset pasar dalam pola kerjasama pembangunan peremajaan pasar. Pola ini sudah dilakukan oleh PD. Pasar Jaya.
3. Otonomi Daerah, merupakan sebuah era yang memungkinkan setiap daerah menggali dan mengembangkan setiap potensi ekonomi yang dimilikinya untuk mensejahterakan daerahnya masing-masing.

4. Pertumbuhan ekonomi, khususnya di kota Jakarta mengalami kecenderungan naik mulai tahun 2002 hingga saat ini. Kondisi ini merupakan salah satu peluang tersendiri bagi kegiatan ekonomi yang erat kaitannya dengan kegiatan perpasaran.



Sumber: BPM-PKUD Provinsi DKI Jakarta.

Gambar. 5.2.
Grafik Pertumbuhan Ekonomi Kota Jakarta
Tahun 2000 s.d 2005.

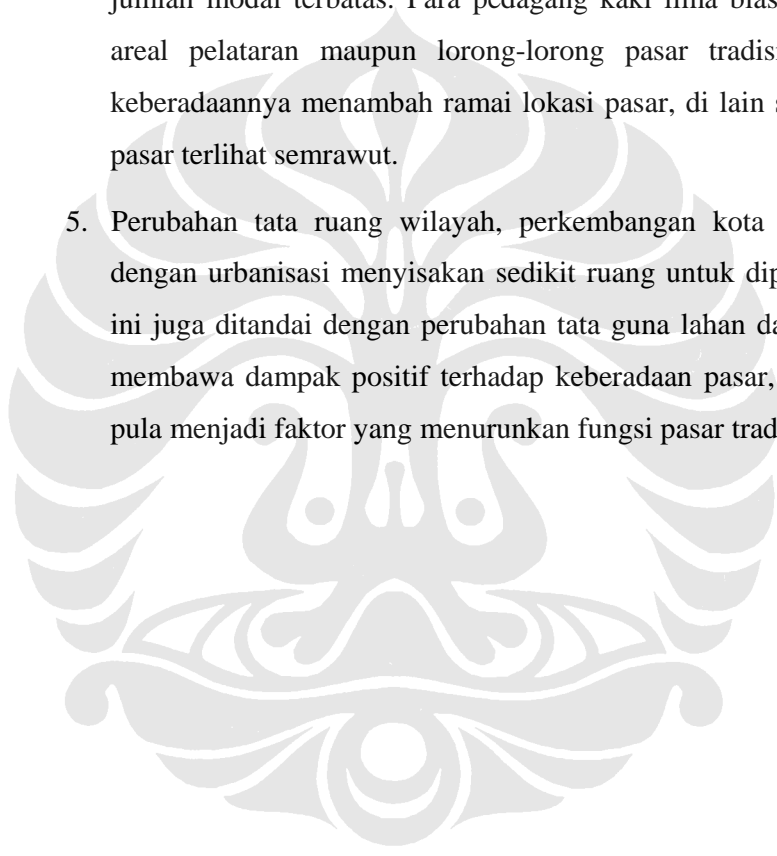
5. Iklim investasi yang kondusif. Ketersediaan jaminan keamanan, pertumbuhan ekonomi yang positif merupakan salah satu indikator terciptanya peluang investasi yang menguntungkan di Jakarta.

5.1.4. Faktor Ancaman (T)

Faktor Ancaman eksternal dalam rangka pengelolaan aset pada Perusahaan Daerah Pasar Jaya adalah :

1. Pertumbuhan pusat-pusat perbelanjaan.
2. Perubahan gaya hidup masyarakat, terutama pola berbelanja bagi sebagian masyarakat di kota-kota besar khususnya kalangan menengah atas, pada umumnya mereka merupakan segmen masyarakat yang kurang tersentuh pasar tradisional dan mulai beralih ke pasar modern.

3. Aturan Jarak Pasar, pengaturan jarak antara pasar tradisional dan pasar modern berdasarkan Peraturan Daerah Nomor 2 Tahun 2002 tentang Perpasaran Swasta menyebut pasar tradisional dan pasar modern harus berjarak minimal 2,5 kilometer, namun untuk dalam prakteknya ketentuan ini banyak dilanggar.
4. Keberadaan Pedagang kaki lima, merupakan kelompok pedagang yang juga memanfaatkan aset pasar, pada umumnya memiliki keterampilan dan jumlah modal terbatas. Para pedagang kaki lima biasanya menggunakan areal pelataran maupun lorong-lorong pasar tradisional, di satu sisi keberadaannya menambah ramai lokasi pasar, di lain sisi justru membuat pasar terlihat semrawut.
5. Perubahan tata ruang wilayah, perkembangan kota yang pesat seiring dengan urbanisasi menyisakan sedikit ruang untuk diperebutkan. Kondisi ini juga ditandai dengan perubahan tata guna lahan dalam kota, sebagian membawa dampak positif terhadap keberadaan pasar, tetapi tidak sedikit pula menjadi faktor yang menurunkan fungsi pasar tradisional.



<p style="text-align: center;">IFAS</p> <p style="text-align: center;">EFAS</p>	<p style="text-align: center;">STRENGTHS (S)</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Ketersediaan aset dalam jumlah besar. 2. Ketersediaan SDM dalam jumlah memadai. 3. Lokasi aset cukup strategis. 4. Menawarkan produk yang cukup kompetitif. 5. Dukungan pemerintah. 	<p style="text-align: center;">WEAKNESSES (W)</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Kondisi fisik aset yang berusia tua dan terkesan kumuh. 2. Rendahnya kualitas SDM pengelola. 3. Akses menuju lokasi aset sangat padat & semrawut. 4. Terikat dengan birokrasi yang cukup panjang. 5. Pola peremajaan aset pasar yang kurang tepat. 6. Pedagang sebagai stakeholder kurang kooperatif.
<p style="text-align: center;">OPPORTUNITIES (O)</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Faktor demografi. 2. Ketersediaan pihak ketiga untuk melakukan kerjasama memanfaatkan aset pasar. 3. Otonomi daerah. 4. Pertumbuhan ekonomi kota Jakarta. 5. Iklim investasi yang kondusif 	<p style="text-align: center;">STRATEGI (SO)</p> <p>Peningkatan Pemasaran Aset, termasuk didalamnya melakukan pengembangan Wisata Pasar (market tour), diversifikasi usaha, dll.</p>	<p style="text-align: center;">STRATEGI (WO)</p> <p>Peningkatan Kualitas SDM, baik SDM pengelola maupun para pedagang.</p>
<p style="text-align: center;">THREATS (T)</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Pertumbuhan pusat-pusat perbelanjaan. 2. Perubahan gaya hidup masyarakat 3. Aturan Jarak Pasar kaki lima 4. Keberadaan Pedagang kaki lima 5. Perubahan tata ruang wilayah. 	<p style="text-align: center;">STRATEGI (ST)</p> <p>Peningkatan Sarana Prasarana dalam bentuk peremajaan ataupun revitalisasi pasar termasuk perbaikan aksesibility, dll.</p>	<p style="text-align: center;">STRATEGI (WT)</p> <p>Kerjasama pemanfaatan aset dengan swasta, baik dalam bentuk pengelolaan parkir, pengelolaan sampah maupun pengelolaan pasar.</p>

Gambar. 5.3.
Diagram Matrik SWOT
Pengelolaan Aset PD. Pasar Jaya

5.1.5. Penerapan Skenario Strategi

Berdasarkan matrik SWOT pengelolaan aset PD. Pasar Jaya pada gambar 5.3. ditentukan 4 (empat) skenario strategi, dengan definisi masing-masing strategi adalah sebagai berikut:

1. Strategi Strength-Opportunity (SO), strategi yang menggunakan kekuatan untuk memanfaatkan peluang dalam pengelolaan aset PD. Pasar Jaya, selanjutnya didefinisikan dengan istilah **Strategi Peningkatan Pemasaran Aset**, dilakukan dengan beberapa tindakan sebagai berikut:
 - a. Identifikasi data dan potensi aset PD. Pasar Jaya
 - b. Melakukan promosi aset melalui internet, dengan mengembangkan situs internet khusus PD. Pasar Jaya, dengan feature dan informasi yang lengkap.
 - c. Melakukan kerjasama pemasaran dengan agen-agen properti.
 - d. Meningkatkan citra pasar tradisional yang bersih, aman dan nyaman.
 - e. Mengembangkan wisata pasar (*market tour*), terutama pasar-pasar yang memiliki keunikan atau ciri khusus seperti pasar yang memiliki nilai sejarah (pasar baru, pasar kawasan kota tua), maupun pasar-pasar yang menawarkan produk khusus (pusat tekstil tanah abang, pasar batu akik rawa bening dan lain-lain).
 - f. Mengembangkan diversifikasi usaha pada lokasi-lokasi pasar yang memungkinkan dilakukan pengembangan usaha, dimulai dengan studi penggunaan terbaik dan tertinggi (*highest best use*).

2. Strategi Weaknesses-Opportunity (WO), strategi yang dijalankan dengan meminimalkan kelemahan untuk memanfaatkan peluang dalam pengelolaan aset PD. Pasar Jaya, selanjutnya didefinisikan dengan istilah **Strategi Peningkatan Kualitas SDM**, dilakukan dengan beberapa tindakan sebagai berikut:

- a. Perekrutan karyawan berdasarkan kebutuhan perusahaan.
 - b. Pemilihan direktur dan top manajer lainnya pada Perusahaan Daerah Pasar Jaya harus didasarkan pada visi bisnis yang kuat, sehingga Perusahaan Daerah dapat berjalan lebih efisien.
 - c. Peningkatan profesionalisme karyawan, dengan mengembangkan sistem kerja berbasis kinerja.
 - d. Peningkatan kesejahteraan karyawan.
 - e. Melakukan pendelegasian wewenang kepada setiap pengelola pasar untuk mengembangkan pola manajemen yang cocok untuk masing-masing lokasi pasar.
 - f. Memberikan program diklat dan bea siswa pendidikan bagi pegawai berprestasi.
 - g. Meningkatkan pengawasan dan menetapkan konsep punish & reward yang jelas dan tegas.
 - h. Melakukan studi banding pengelolaan pasar.
 - i. Membangun kemitraan, baik antar sesama pedagang tradisional maupun dengan mitra swasta sehingga tercipta jaringan (networking) yang kuat.
 - j. Meningkatkan program pemberdayaan koperasi pedagang.
 - k. Melakukan pembinaan kepada para pedagang dalam bentuk: sosialisasi, pemberian diklat, keberpihakan, dan memberikan kemudahan usaha lainnya kepada para pedagang.
3. Strategi Strength-Threats (ST), strategi yang menggunakan kekuatan untuk memanfaatkan peluang jangka panjang dalam pengelolaan aset PD. Pasar Jaya, selanjutnya didefinisikan dengan istilah **Strategi Peningkatan Sarana dan Prasarana**, dilakukan dengan beberapa tindakan sebagai berikut:

- a. Melakukan perbaikan fisik aset, dengan cara revitalisasi atau pembangunan peremajaan pasar, baik dilakukan secara swakelola maupun dikerjasamakan dengan pihak ketiga.
- b. Meningkatkan dan melakukan pengawasan terhadap jalur distribusi barang.
- c. Mengembangkan teknologi sistem informasi keuangan yang *real time on line*, memuat informasi potensi penerimaan, data penerimaan per jenis usaha, per waktu, serta informasi akuntansi keuangan perusahaan.
- d. Perbaikan akses menuju pasar, dengan melakukan penataan jalan, pedestrian, lampu jalan maupun angkutan umum.
- e. Penataan tata letak display produk dalam pasar yang berorientasi pada kenyamanan pengunjung pasar.
- f. Pengelolaan sampah secara terpadu.

4. Strategi Weaknesses-Threats (WT), strategi yang dilakukan dengan cara meminimalkan kelemahan dan menghindari tantangan dalam pengelolaan aset PD. Pasar Jaya, selanjutnya didefinisikan dengan istilah **Strategi Peningkatan Kerjasama Swasta**, dilakukan dengan beberapa tindakan sebagai berikut:

- a. Kerjasama pembangunan peremajaan pasar. Hasil laba yang diperoleh biasanya berbentuk bagi hasil (*profit sharing*).
- b. Mengembangkan kerjasama dengan ritel modern, baik dalam bentuk kerjasama pengelolaan maupun operasi.
- c. Kerjasama pengelolaan parkir.
- d. Kerjasama pengelolaan sampah.
- e. Kerjasama penyertaan modal dan kompensasi pada perusahaan lain.
- f. Kerjasama penataan kawasan.
- g. Kerjasama penataan lingkungan.

5.2 Hasil Pengolahan Hierarki Strategi

5.2.1 Tujuan Pemberdayaan Pedagang

5.2.1.1 Vektor Prioritas Alternatif Strategi

Berdasarkan hasil pendapat gabungan 8 (delapan) orang responden yang dianggap ekspert, menggunakan software AHP yang dinyatakan konsisten dengan CR 0,0231, untuk hierarki pengelolaan aset PD. Pasar Jaya dengan tujuan pemberdayaan pedagang, berdasarkan tingkat kepentingannya terhadap masing-masing objek dan faktor yang mempengaruhi (pada Strata 2 dan 3), serta tingkat kepentingan objek sehubungan dengan berbagai faktor yang mempengaruhi Pengelolaan Aset PD Pasar Jaya untuk pemberdayaan pedagang, prioritas alternatif yang disarankan adalah:

Alternatif Strategi Pertama: Strategi Peningkatan Kualitas SDM, dengan bobot komposit **0.379**. Upaya pemberdayaan pedagang merupakan upaya yang berkaitan dengan pengelolaan sumber daya manusia. Ketersediaan sumber daya yang memadai baik SDM pengelola pasar maupun pedagang sebagai stakeholder utama merupakan kunci utama keberhasilan pengelolaan aset pasar.

Alternatif Strategi Kedua: Strategi Peningkatan Sarana Prasarana, dengan bobot komposit **0,304**. Selain didukung oleh SDM yang profesional, pengelolaan aset untuk upaya pemberdayaan pedagang perlu didukung oleh sarana prasarana yang memadai.

Alternatif Strategi Ketiga: Strategi Peningkatan Kerjasama Swasta, artinya langkah pengelolaan aset untuk kepentingan pemberdayaan pedagang juga perlu memperhatikan kerjasama dengan pihak swasta. Alternatif strategi ini berada di prioritas 3 (tiga) dengan nilai bobot komposit **0,182**.

Alternatif Strategi Keempat: Strategi Peningkatan Pemasaran Aset, artinya langkah paling akhir dalam rangka pengelolaan aset guna pemberdayaan pedagang perlu melakukan Peningkatan Pemasaran Aset. Nilai bobot komposit alternatif strategi ini sebesar **0,135**.

Hasil pengolahan data dengan metode AHP secara lengkap ditunjukkan pada Tabel dibawah ini dan Lampiran 1. Berikut adalah tabel urutan prioritas strategi yang dapat diimplementasikan dalam rangka pemberdayaan para pedagang.

Tabel. 5.1. Alternatif Strategi dalam rangka Pemberdayaan Pedagang

No.	Alternatif Strategi	Vektor Prioritas	Prioritas
1.	Peningkatan Kualitas SDM	0.379	1
2.	Peningkatan Sarana & Prasarana	0.304	2
3.	Peningkatan Kerjasama Swasta	0.182	3
4.	Peningkatan Pemasaran Aset	0.135	4

5.2.1.2 Vektor Prioritas Objek Pasar

Berdasarkan klasifikasi elemen pada strata objek dalam pengelolaan aset PD. Pasar Jaya guna pemberdayaan pedagang, menurut pendapat gabungan para pakar, bahwa objek yang dinyatakan relevan dalam pengelolaan aset tersebut adalah diurutkan sesuai dengan prioritas sebagai berikut:

Pertama adalah **Pasar Lingkungan** dengan bobot komposit sebesar **0.457**. Pemberdayaan pedagang pada pasar lingkungan ini mendapat prioritas utama. Menempati urutan **Kedua**, **Pasar Wilayah** dengan bobot komposit sebesar **0.282**, selanjutnya **Ketiga** adalah **Pasar Kota** dengan bobot komposit **0.177**, dan terakhir **Keempat** adalah **Pasar Regional** dengan bobot komposit **0.084**. Pasar Regional mendapat prioritas terakhir dalam pengelolaan aset daerah untuk pemberdayaan pedagang.

Tabel. 5.2. Prioritas Objek Pasar dalam rangka Pemberdayaan Pedagang

No.	Objek	Vektor Prioritas	Prioritas
1.	Pasar Lingkungan	0.457	1
2.	Pasar Wilayah	0.282	2
3.	Pasar Kota	0.177	3
4.	Pasar Regional	0.084	4

5.2.1.3 Vektor Prioritas Faktor

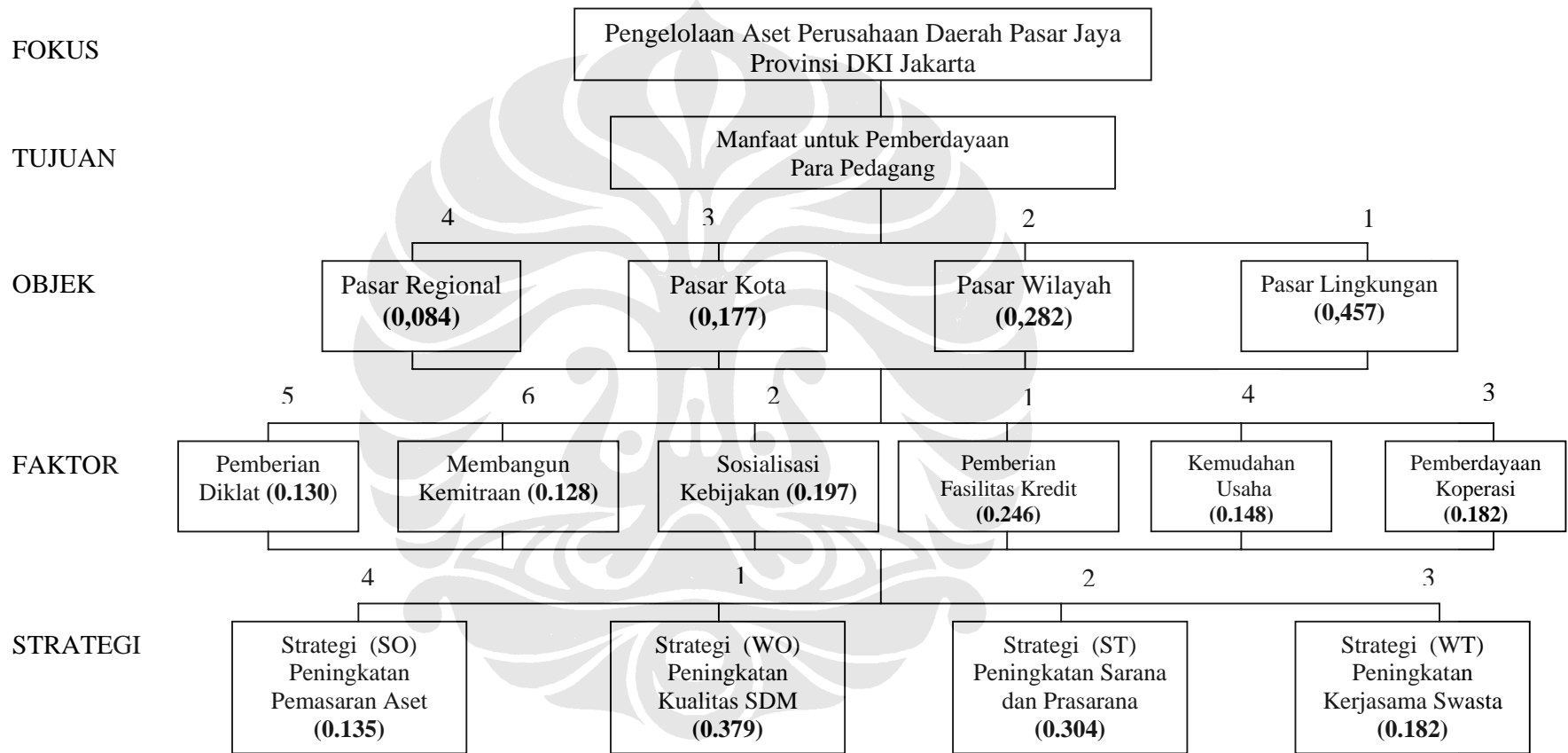
Berdasarkan klasifikasi elemen pada strata faktor yang mempengaruhi dalam pengelolaan aset PD. Pasar Jaya guna pemberdayaan pedagang, menurut pendapat gabungan para pakar, bahwa faktor yang dianggap relevan dalam pengelolaan aset tersebut, diurutkan sesuai dengan prioritas adalah:

Pertama adalah **Pemberian Fasilitas Kredit**, dengan bobot komposit sebesar **0.246**, faktor ini mendapat prioritas utama dalam hal pemberdayaan pedagang, berada di urutan **Kedua** adalah **Sosialisasi Kebijakan dan Peraturan**, dengan bobot komposit **0.197**. Selanjutnya diurutan **Ketiga** adalah **Pemberdayaan Koperasi**, dengan bobot komposit **0.151**. **Keempat** adalah **Kemudahan Usaha**, dengan bobot komposit **0.148**, diikuti faktor **Pemberian Diklat** yang berada di urutan **Kelima**, dengan bobot komposit **0.130**, dan terakhir **Keenam** adalah **Membangun Kemitraan**, dengan bobot komposit **0.054**. Faktor membangun kemitraan dianggap sebagai faktor pada urutan prioritas terakhir yang mempengaruhi pengelolaan aset untuk tujuan memberdayakan pedagang.

Tabel. 5.3. Prioritas Faktor dalam rangka Pemberdayaan Pedagang

No.	Faktor	Vektor Prioritas	Prioritas
1.	Pemberian Fasilitas Kredit	0.246	1
2.	Sosialisasi Kebijakan & Peraturan	0.197	2
3.	Pemberdayaan Koperasi	0.151	3
4.	Kemudahan Usaha	0.148	4
5.	Pemberian Diklat	0.130	5
6.	Membangun Kemitraan	0.128	6

Gambaran keseluruhan hasil pendapat gabungan para pakar terhadap masing-masing elemen dalam strata pengelolaan aset Perusahaan Daerah Pasar Jaya untuk tujuan pemberdayaan pedagang, ditampilkan pada gambar struktur hierarki dibawah ini.



Gambar. 5.4. Struktur Hierarki Pengelolaan Aset PD. Pasar Jaya dalam rangka Pemberdayaan Pedagang.

5.2.1.4 Prioritas Faktor berdasarkan masing-masing Objek

Urutan faktor berdasarkan masing-masing objek pasar secara detail sedikit berbeda, namun secara keseluruhan pada prinsipnya sama. Adapun prioritas faktor berdasarkan Objek 1: **Pasar Regional** dinyatakan konsisten dengan CR sebesar 0,007. Urutan prioritas faktor hampir sama dengan urutan prioritas secara keseluruhan (secara umum), namun bobotnya (vektor prioritas) sedikit berbeda. Untuk lebih jelasnya dapat dilihat pada tabel dibawah ini.

Tabel. 5.4. Prioritas Faktor Berdasarkan Objek Pasar Regional

No.	Alternatif Objek	Vektor Prioritas	Prioritas
1.	Pemberian Diklat	0.11484	6
2.	Membangun Kemitraan	0.13866	5
3.	Sosialisasi Kebijakan & Peraturan	0.18667	2
4.	Pemberian Fasilitas Kredit	0.25308	1
5.	Kemudahan Usaha	0.15936	3
6.	Pemberdayaan Koperasi	0.14739	4

Urutan prioritas faktor berdasarkan Objek 2: **Pasar Kota** dengan CR sebesar 0,0119, memiliki urutan dan bobot komposit yang sedikit berbeda dengan pasar regional, sebagaimana terlihat pada tabel dibawah ini.

Tabel. 5.5. Prioritas Faktor Berdasarkan Objek Pasar Kota

No.	Alternatif Objek	Vektor Prioritas	Prioritas
1.	Pemberian Diklat	0.11734	6
2.	Membangun Kemitraan	0.14398	5
3.	Sosialisasi Kebijakan & Peraturan	0.18741	2
4.	Pemberian Fasilitas Kredit	0.23636	1
5.	Kemudahan Usaha	0.14651	4
6.	Pemberdayaan Koperasi	0.16840	3

Urutan prioritas faktor berdasarkan Objek 3: **Pasar Wilayah** dengan CR sebesar 0,0077, memiliki urutan prioritas yang sedikit berbeda dengan prioritas faktor pada pasar regional dan pasar kota, sebagaimana terlihat pada tabel dibawah ini.

Tabel. 5.6. Prioritas Faktor Berdasarkan Objek Pasar Wilayah

No.	Alternatif Objek	Vektor Prioritas	Prioritas
1.	Pemberian Diklat	0.14189	5
2.	Membangun Kemitraan	0.13973	6
3.	Sosialisasi Kebijakan & Peraturan	0.15163	4
4.	Pemberian Fasilitas Kredit	0.25383	1
5.	Kemudahan Usaha	0.15245	3
6.	Pemberdayaan Koperasi	0.16047	2

Urutan prioritas faktor berdasarkan Objek 4: **Pasar Lingkungan**, menjadi urutan prioritas terakhir dengan CR sebesar 0,0043, memiliki urutan dan bobot komposit yang hampir sama dengan pasar regional, sebagaimana terlihat tabel dibawah ini.

Tabel. 5.7. Prioritas Faktor Berdasarkan Objek Pasar Lingkungan

No.	Alternatif Objek	Vektor Prioritas	Prioritas
1.	Pemberian Diklat	0.13044	5
2.	Membangun Kemitraan	0.11341	6
3.	Sosialisasi Kebijakan & Peraturan	0.23068	2
4.	Pemberian Fasilitas Kredit	0.24275	1
5.	Kemudahan Usaha	0.14400	3
6.	Pemberdayaan Koperasi	0.13872	4

5.2.1.5 Prioritas Alternatif Strategi berdasarkan masing-masing Faktor

Alternatif strategi berdasarkan masing-masing faktor penentu tetap mencerminkan strategi prioritas utama secara keseluruhan, namun diperlihatkan secara lebih mendetil. Urutan strateginya pun tergantung dengan faktor yang ada. Faktor/Kriteria Pemberian Diklat memiliki urutan prioritas strategi yang sedikit berbeda dengan Membangun Kemitraan begitu juga dengan faktor-faktor lainnya. Namun pada dasarnya perbedaan tersebut tidak terlalu jauh sehingga diperoleh alternatif dari gabungan keenam faktor tersebut. Adapun urutan prioritas Strategi dan bobotnya untuk masing-masing faktor dapat dilihat pada dibawah ini dan Lampiran 1.

Tabel. 5.8. Prioritas Strategi Berdasarkan Masing-masing Faktor

No.	Strategi	Bobot	Prioritas
1. Pemberian Diklat dengan CR 0.0076			
1.	Peningkatan Pemasaran Aset	0.14078	4
2.	Peningkatan Kualitas SDM	0.38630	1
3.	Peningkatan Sarana & Prasarana	0.27870	2
4.	Peningkatan Kerjasama Swasta	0.19423	3
2. Membangun Kemitraan dengan CR 0,0017			
1.	Peningkatan Pemasaran Aset	0.14406	4
2.	Peningkatan Kualitas SDM	0.38635	1
3.	Peningkatan Sarana & Prasarana	0.29783	2
4.	Peningkatan Kerjasama Swasta	0.17176	3
3. Sosialisasi Kebijakan & Peraturan dengan CR 0,009			
1.	Peningkatan Pemasaran Aset	0.13090	4
2.	Peningkatan Kualitas SDM	0.33391	1
3.	Peningkatan Sarana & Prasarana	0.30876	2
4.	Peningkatan Kerjasama Swasta	0.22643	3
4. Pemberian Fasilitas Kredit dengan CR 0,014			
1.	Peningkatan Pemasaran Aset	0.13193	4
2.	Peningkatan Kualitas SDM	0.39619	1
3.	Peningkatan Sarana & Prasarana	0.30620	2
4.	Peningkatan Kerjasama Swasta	0.16568	3
5. Kemudahan Usaha dengan CR 0,003			
1.	Peningkatan Pemasaran Aset	0.12444	4
2.	Peningkatan Kualitas SDM	0.45465	1
3.	Peningkatan Sarana & Prasarana	0.28503	2
4.	Peningkatan Kerjasama Swasta	0.13588	3
6. Pemberdayaan Koperasi dengan CR 0,0037			
1.	Peningkatan Pemasaran Aset	0.14410	4
2.	Peningkatan Kualitas SDM	0.32151	2
3.	Peningkatan Sarana & Prasarana	0.34128	1
4.	Peningkatan Kerjasama Swasta	0.19311	3

5.2.2 Tujuan Peningkatan Pendapatan Asli Daerah (PAD)

5.2.2.1 Vektor Prioritas Alternatif Strategi

Berdasarkan hasil pendapat gabungan 8 (delapan) orang responden yang dianggap ekspert, menggunakan software AHP yang dinyatakan konsisten dengan CR 0,0291, untuk hierarki pengelolaan aset PD. Pasar Jaya dengan tujuan peningkatan pendapatan asli daerah (PAD), berdasarkan tingkat kepentingannya terhadap masing-masing objek dan faktor yang mempengaruhi (pada Strata 2 dan 3), serta tingkat kepentingan objek sehubungan dengan berbagai faktor yang mempengaruhi Pengelolaan Aset PD Pasar Jaya untuk peningkatan PAD, prioritas alternatif yang disarankan adalah:

Alternatif Strategi Pertama: Strategi Peningkatan Sarana Prasarana, alternatif strategi ini dianggap paling sesuai untuk menjawab berbagai persoalan dalam pengelolaan aset PD. Pasar Jaya saat ini, dengan nilai bobot (vektor prioritas) **0,369**.

Alternatif Strategi Kedua: Strategi Peningkatan Kualitas SDM, artinya dalam melakukan pengelolaan aset pasar pada PD. Pasar Jaya untuk kepentingan peningkatan PAD, perlu memperhatikan pentingnya peningkatan kualitas SDM. Alternatif strategi ini berada diurutan kedua dengan nilai vektor prioritas **0,279**.

Alternatif Strategi Ketiga: Strategi Peningkatan Kerjasama Swasta, artinya untuk mewujudkan peningkatan pendapatan asli daerah (PAD) dari sektor perpasaran, selain perlu didukung oleh sarana prasarana dan kualitas SDM yang memadai juga dibutuhkan kerjasama dengan pihak swasta, dengan nilai vektor prioritas **0,229**.

Alternatif Strategi Keempat: Strategi Peningkatan Pemasaran Aset, artinya langkah paling akhir dalam rangka mengoptimalkan pendapatan asli daerah (PAD) dari sektor perpasaran adalah dengan cara melakukan Peningkatan Pemasaran Aset berupa alat-alat produksi yang dimiliki oleh PD. Pasar Jaya. Nilai vektor strategi ini sebesar **0,123**.

Hasil pengolahan data dengan metode AHP secara lengkap ditunjukkan pada tabel dibawah ini dan Lampiran 2.

Tabel. 5.9. Alternatif Strategi dalam rangka Peningkatan PAD

No.	Alternatif Strategi	Vektor Prioritas	Prioritas
1.	Peningkatan Sarana & Prasarana	0.369	1
2.	Peningkatan Kualitas SDM	0.279	2
3.	Peningkatan Kerjasama Swasta	0.229	3
4.	Peningkatan Pemasaran Aset	0.123	4

5.2.2.2 Vektor Prioritas Objek Pasar

Berdasarkan klasifikasi elemen pada strata objek dalam pengelolaan aset PD. Pasar Jaya guna peningkatan pendapatan asli daerah (PAD), menurut pendapat gabungan para pakar, bahwa objek yang dinyatakan relevan dalam pengelolaan aset tersebut adalah diurutkan sesuai dengan prioritas sebagai berikut:

Pertama adalah **Pasar Regional** dengan bobot komposit sebesar **0.514**. Jumlah pasar regional di Jakarta sangat sedikit dibanding dengan jenis pasar lainnya, namun dalam hal upaya peningkatan pendapatan asli daerah (PAD), pasar ini mendapat prioritas utama. Berada diurutan **Kedua** adalah **Pasar Kota** dengan bobot komposit sebesar **0.273**. Selanjutnya **Pasar Wilayah** berada diurutan **Ketiga**, dengan bobot komposit **0.140**, dan **Keempat** adalah **Pasar Lingkungan** dengan bobot komposit **0.072**. Pasar lingkungan dianggap kelompok pasar yang paling sedikit memberikan kontribusi penerimaan, karena itu dalam skala prioritasnya, pasar ini berada dalam urutan terakhir.

Tabel. 5.10. Prioritas Objek Pasar dalam rangka Peningkatan PAD

No.	Objek	Vektor Prioritas	Prioritas
1.	Pasar Regional	0.514	1
2.	Pasar Kota	0.273	2
3.	Pasar Wilayah	0.140	3
4.	Pasar Lingkungan	0.072	4

5.2.2.3 Vektor Prioritas Faktor

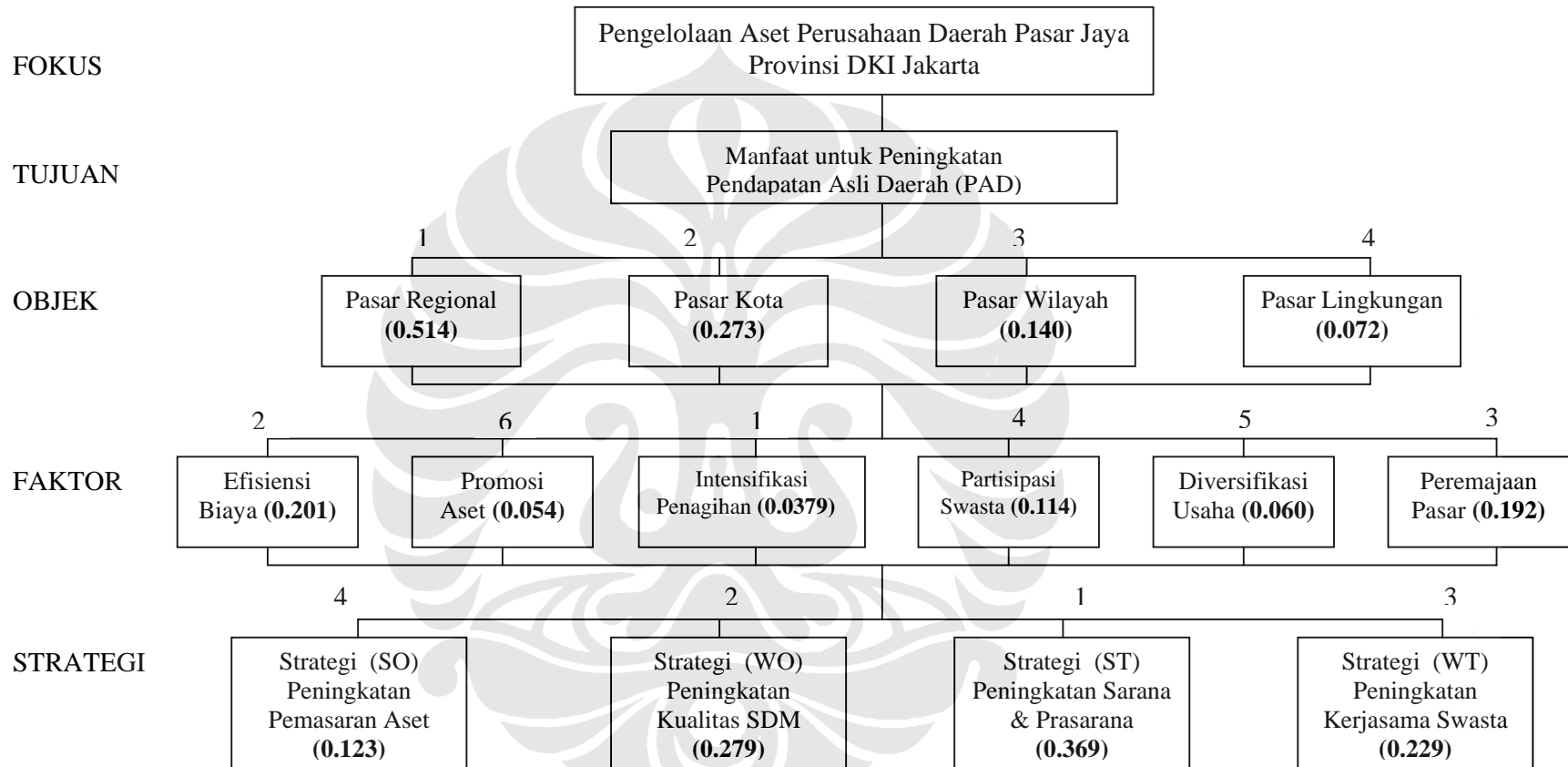
Berdasarkan klasifikasi elemen pada strata faktor yang mempengaruhi dalam pengelolaan aset PD. Pasar Jaya guna peningkatan pendapatan asli daerah (PAD), menurut pendapat gabungan para pakar, bahwa faktor yang dianggap relevan dalam pengelolaan aset tersebut, diurutkan sesuai dengan prioritas adalah:

Pertama adalah **Intensifikasi Penagihan**, dengan bobot komposit sebesar **0.379**, faktor ini dianggap berpengaruh besar terhadap upaya peningkatan pendapatan asli daerah (PAD), berada di urutan **Kedua** adalah **Efisiensi Biaya**, dengan bobot komposit **0.201**, efisiensi merupakan faktor kedua yang harus dilakukan untuk memperoleh laba optimal dalam pengelolaan aset PD. Pasar Jaya. **Ketiga** adalah **Peremajaan Pasar**, dengan bobot komposit **0.192**. **Keempat** adalah **Partisipasi Pihak Swasta**, dengan bobot komposit **0.114**. Berada di urutan **Kelima** adalah **Diversifikasi Usaha**, dengan bobot komposit **0.060**. dan terakhir **Keenam** adalah **Promosi Aset**, dengan bobot komposit **0.054**, melakukan kegiatan promosi aset merupakan prioritas terakhir dalam pengelolaan aset PD. Pasar Jaya guna meningkatkan pendapatan asli daerah (PAD).

Tabel. 5.11. Prioritas Faktor dalam rangka Peningkatan PAD

No.	Faktor	Vektor Prioritas	Prioritas
1.	Intensifikasi Penagihan	0.379	1
2.	Efisiensi Biaya	0.201	2
3.	Peremajaan Pasar	0.192	3
4.	Partisipasi Swasta	0.114	4
5.	Diversifikasi Usaha	0.060	5
6.	Promosi Aset	0.054	6

Gambaran keseluruhan hasil pendapat gabungan para pakar terhadap masing-masing elemen dalam strata pengelolaan aset Perusahaan Daerah Pasar Jaya untuk tujuan peningkatan pendapatan asli daerah (PAD), ditampilkan pada gambar struktur hierarki dibawah ini.



Gambar. 5.5 Struktur Hierarki Pengelolaan Aset PD. Pasar Jaya dalam rangka Peningkatan Pendapatan Asli Daerah Provinsi DKI Jakarta.

5.2.2.4 Prioritas Faktor berdasarkan masing-masing Objek

Urutan faktor berdasarkan masing-masing objek pasar secara detil sedikit berbeda, namun secara keseluruhan pada prinsipnya sama. Adapun prioritas faktor berdasarkan Objek 1: **Pasar Regional** dinyatakan konsiten dengan CR sebesar 0,0127. Urutan prioritas faktor hampir sama dengan urutan prioritas secara keseluruhan (secara umum), namun bobotnya (vektor prioritas) sedikit berbeda. Untuk lebih jelasnya dapat dilihat pada tabel dibawah ini.

Tabel. 5.12. Prioritas Faktor Berdasarkan Objek Pasar Regional

No.	Faktor	Vektor Prioritas	Prioritas
1.	Efisiensi Biaya	0.20555	2
2.	Promosi Aset	0.05077	6
3.	Intensifikasi Penagihan	0.38308	1
4.	Partisipasi Swasta	0.11019	4
5.	Diversifikasi Usaha	0.05768	5
6.	Peremajaan Pasar	0.19274	3

Urutan prioritas faktor berdasarkan Objek 2: **Pasar Kota** dengan CR sebesar 0,0146, memiliki urutan dan bobot komposit yang hampir sama dengan pasar regional, sebagaimana terlihat pada tabel dibawah ini.

Tabel. 5.13. Prioritas Faktor Berdasarkan Objek Pasar Kota

No.	Faktor	Vektor Prioritas	Prioritas
1.	Efisiensi Biaya	0.20137	2
2.	Promosi Aset	0.05835	6
3.	Intensifikasi Penagihan	0.36985	1
4.	Partisipasi Swasta	0.11817	4
5.	Diversifikasi Usaha	0.06263	5
6.	Peremajaan Pasar	0.18962	3

Urutan prioritas faktor berdasarkan Objek 3: **Pasar Wilayah** dengan CR sebesar 0,0193, memiliki urutan prioritas yang sedikit berbeda dengan prioritas faktor pada pasar regional dan pasar kota, sebagaimana terlihat pada tabel dibawah ini.

Tabel. 5.14. Prioritas Faktor Berdasarkan Objek Pasar Wilayah

No.	Faktor	Vektor Prioritas	Prioritas
1.	Efisiensi Biaya	0.18766	3
2.	Promosi Aset	0.05882	6
3.	Intensifikasi Penagihan	0.38391	1
4.	Partisipasi Swasta	0.11550	4
5.	Diversifikasi Usaha	0.06270	5
6.	Peremajaan Pasar	0.19142	2

Urutan prioritas faktor berdasarkan Objek 4: **Pasar Lingkungan** dengan CR sebesar 0,0141, memiliki urutan dan bobot komposit yang hampir sama dengan pasar regional, sebagaimana terlihat pada tabel dibawah ini.

Tabel. 5.15. Prioritas Faktor Berdasarkan Objek Pasar Lingkungan

No.	Faktor	Vektor Prioritas	Prioritas
1.	Efisiensi Biaya	0.18721	3
2.	Promosi Aset	0.05605	6
3.	Intensifikasi Penagihan	0.37543	1
4.	Partisipasi Swasta	0.12443	4
5.	Diversifikasi Usaha	0.06102	5
6.	Peremajaan Pasar	0.19586	2

5.2.2.5 Prioritas Alternatif Strategi berdasarkan masing-masing Faktor

Alternatif strategi berdasarkan masing-masing faktor penentu tetap mencerminkan strategi prioritas utama secara keseluruhan, namun diperlihatkan secara lebih mendetil. Urutan strateginya pun tergantung dengan faktor yang ada. Faktor/Kriteria Intensifikasi Penagihan memiliki urutan prioritas strategi yang sedikit berbeda dengan Efisiensi Biaya begitu juga dengan faktor-faktor lainnya. Namun

pada dasarnya perbedaan tersebut tidak terlalu jauh. Adapun urutan prioritas Strategi dan bobotnya untuk masing-masing faktor dapat dilihat pada tabel dibawah ini dan dan Lampiran 2.

Tabel. 5.16. Prioritas Strategi Berdasarkan Masing-masing Faktor

No.	Strategi	Bobot	Prioritas
1. Intensifikasi Penagihan dengan CR 0,0055			
1.	Peningkatan Pemasaran Aset	0.12716	4
2.	Peningkatan Kualitas SDM	0.26701	2
3.	Peningkatan Sarana & Prasarana	0.36888	1
4.	Peningkatan Kerjasama Swasta	0.23695	3
2. Efisiensi Biaya dengan CR 0,014			
1.	Peningkatan Pemasaran Aset	0.12104	4
2.	Peningkatan Kualitas SDM	0.29893	2
3.	Peningkatan Sarana & Prasarana	0.35244	1
4.	Peningkatan Kerjasama Swasta	0.22759	3
3. Peremajaan Pasar dengan CR 0,007			
1.	Peningkatan Pemasaran Aset	0.12484	4
2.	Peningkatan Kualitas SDM	0.26857	2
3.	Peningkatan Sarana & Prasarana	0.37202	1
4.	Peningkatan Kerjasama Swasta	0.23456	3
4. Partisipasi Swasta dengan CR 0,009			
1.	Peningkatan Pemasaran Aset	0.10910	4
2.	Peningkatan Kualitas SDM	0.29401	2
3.	Peningkatan Sarana & Prasarana	0.38723	1
4.	Peningkatan Kerjasama Swasta	0.20966	3
5. Diversifikasi Usaha dengan CR 0,006			
1.	Peningkatan Pemasaran Aset	0.12387	4
2.	Peningkatan Kualitas SDM	0.28643	2
3.	Peningkatan Sarana & Prasarana	0.36963	1
4.	Peningkatan Kerjasama Swasta	0.22008	3
6. Promosi Aset dengan CR 0,0042			
1.	Peningkatan Pemasaran Aset	0.12903	4
2.	Peningkatan Kualitas SDM	0.28392	2
3.	Peningkatan Sarana & Prasarana	0.37622	1
4.	Peningkatan Kerjasama Swasta	0.21084	3