

**EFEKTIFITAS PELAKSANAAN PERATURAN DAERAH TENTANG
RETRIBUSI / IURAN PASAR DAERAH DI KOTA SURABAYA**

Dr. Soedjono, MM
Sekolah Tinggi Ilmu Ekonomi Indonesia (STIESIA) Surabaya

Nur Handayani, SE., M.Si
Sekolah Tinggi Ilmu Ekonomi Indonesia (STIESIA) Surabaya

ABSTRACT

The purposes of this research is to find out how effective policy of District Regulation about fee / contribution of District Market now prevail in Market Unit that is managed by PD Pasar Surya. Type of this research is policy research and social implementation study cases characteristic. Primary data is gained by closed and opened questionnaire from merchant and employee, also interview with PD Pasar Surya Management. Secondary data is gained from economy sector and PD Pasar Surya.

First finding shows that District Regulation Policy about contribution/ Pasar Daerah fee have been implemented by PD Pasar Surya have predicate very effectively successfull. Second finding of PD Pasar Surya expect there are supra-means such as District Regulation Policy or other policy forms that is more moderate as a basic to improve corporation works. Third finding shows there are 4 (four) District Regulation that nomenclature District Degree II City Government Surabaya based on UU RI Number 5 Year 1974, and 1 (one) DPRD Decision Surabaya City Number 42 Year 2000 still based on Law RI Number 22 Year 1999 that in not valid. It is expected the result of this research could give usefully recommendation such as action plan as a solution toward there are policy matter (policy problem) that is felt by PD Pasar Surya Management especially due to effectivity of contribution District Regulation/ Pasar Daerah fee, that is needed for improvement of PD Pasar Surya strategy management, in order to improve its resource.

Keywords: *Effectiveness, Pasar Daerah fee, District regulation and PD Pasar Surya.*

PENDAHULUAN

Dalam rangka untuk lebih meningkatkan daya guna perusahaan, maka Dinas Pasar sebagai salah satu unit organisasi di lingkungan Pemerintah Kota Surabaya dalam usaha meningkatkan Pendapatan Daerah dari sumber retribusi / iuran Pasar Daerah serta untuk meningkatkan pelayanan kepada masyarakat khususnya dalam pengusahaan tempat berjualan yang memenuhi persyaratan beserta prasarannya, perlu meningkatkan kemampuan unit kerja tersebut dengan meninjau kembali struktur organisasi dan tata kerjanya. Untuk maksud tersebut perlu diberikan otonomi yang memadai dengan mengubah status Dinas Perusahaan Pasar menjadi Perusahaan Daerah Pasar.

Sehubungan hal tersebut, untuk merespon pesatnya perkembangan pembangunan dan aktifitas di Kota Surabaya dan peningkatan pertumbuhan penduduk serta kebutuhan konsumsi maupun barang-barang rumah tangga, Pemerintah Kota Surabaya mempunyai Perusahaan Daerah Pasar yang telah berdiri dengan Peraturan Daerah Kota Surabaya Nomor 10 Tahun 1982 Tanggal 27 Mei 1982 tentang pembentukan Perusahaan Daerah Pasar Kota Surabaya (PD Pasar Kota Surabaya). Kemudian diadakan perubahan yang pertama kali terhadap Perda Nomor 10 tersebut dengan Perda Nomor 1 Tahun 1999 tanggal 15 Februari 1999.

Pengelolaan PD Pasar Kota Surabaya berdasarkan Perda Nomor 7 Tahun 1987 tanggal 20 Mei 1987 tentang Ketentuan-ketentuan Pokok Badan Pengawas, Direksi dan Kepegawaian perusahaan Daerah Pasar Kota Surabaya, dan Perda Nomor 2 Tahun 1999 tanggal 15 Februari 1999 tentang pengurusan pasar di Kota Surabaya yang kemudian disebut namanya menjadi Perusahaan Daerah Pasar Surya (PD Pasar Surya).

Menurut Perda Nomor 10 Tahun 1982 pasal 5 ayat (1), dan Perda Nomor 1 Tahun 1999 tanggal 15 Februari 1999 tentang perubahan pertama Peraturan Daerah Kota Surabaya Nomor 10 Tahun 1982 tentang pembentukan Perusahaan Daerah Pasar Kota Surabaya, disebutkan bahwa PD Pasar Surya adalah suatu perusahaan yang bersifat menyediakan jasa, menyelenggarakan kemanfaatan umum serta memupuk Pendapatan Daerah.

Penelitian ini bertujuan untuk mengetahui efektifitas kebijakan Peraturan Daerah (Perda) tentang retribusi / iuran Pasar Daerah yang saat ini berlaku di Unit Pasar Daerah yang dikelola oleh PD Pasar Surya. Selanjutnya diharapkan hasil penelitian ini dapat memberikan rekomendasi berupa *action plan* sebagai suatu solusi terhadap adanya permasalahan kebijakan (*policy problem*) yang dirasakan oleh Direksi PD Pasar Surya khususnya yang berkaitan dengan efektifitas Perda retribusi / iuran Pasar Daerah, berupa kebijakan perubahan Perda maupun bentuk dan isi serta sarana lainnya yang diperlukan untuk meningkatkan strategi manajemen PD Pasar Surya, dalam rangka untuk meningkatkan kinerjanya.

Pendapatan utama di PD Pasar Surya adalah bersumber dari retribusi / iuran Pasar Daerah yang berdasarkan Perda Kota Surabaya Nomor 2 Tahun 1999 pasal 1 (p) dan 10 ditetapkan dengan Keputusan DPRD Kota Surabaya Nomor 42 Tahun 2000 tanggal 31 Agustus 2000 tentang persetujuan terhadap perubahan retribusi / iuran tempat berjualan dan biaya-biaya lainnya di PD Pasar Surya Kota Surabaya, dan surat Walikota Surabaya Nomor 974/ 9740/ 402.02.01/ 2000 tanggal 20 September 2000 perihal persetujuan perubahan retribusi / iuran tempat berjualan dan biaya-biaya lainnya di PD Pasar Surya Kota Surabaya, serta Keputusan Direksi PD Pasar Surya Nomor 113 Tahun 2000 tanggal 22 September 2000 tentang pelaksanaan ketentuan tarif retribusi / iuran tempat berjualan Perusahaan Daerah Pasar Surya Kota Surabaya. Mengingat kebijakan berupa Perda tersebut sudah berlaku sejak tahun 2000 maka perlu dilakukan penelitian tentang efektifitasnya.

RUMUSAN MASALAH

Perkembangan kota yang pesat dan pertumbuhan penduduk yang semakin besar, memerlukan sumber pendapatan dan pelayanan yang semakin meningkat didalam bidang penyediaan tempat-tempat berjualan yang memenuhi persyaratan beserta prasarannya, Perusahaan Daerah Pasar Kota Surabaya adalah merupakan bagian perangkat Pemerintah Kota Surabaya yang dituntut untuk memenuhi kebutuhan tersebut sehingga dapat menghasilkan pendapatan dan pelayanan publik bidang perpasaran untuk menunjang kehidupan dan perkembangan daerah dalam rangka pelaksanaan otonomi yang nyata, dinamis, dan bertanggung jawab. Dalam rangka meningkatkan kelancaran tugas Perusahaan Daerah Kota Surabaya, secara berdaya guna dan berhasil guna, perlu diadakan pengelolaan berdasarkan prinsip-prinsip ekonomi perusahaan yang sehat.

Untuk pelaksanaan manajemen dan kepegawaian perusahaan, ditetapkan Peraturan Daerah Kota Surabaya Nomor 7 Tahun 1987 tanggal 20 Mei 1987 tentang Ketentuan-ketentuan Pokok Badan Pengawas, Direksi, dan Kepegawaian Perusahaan Daerah Pasar Kota Surabaya. Eksekutif ini mempunyai tugas pokok dan fungsi mengelola PD Pasar Surya.

Retribusi / iuran Pasar Daerah merupakan pendapatan utama yang pengelolaannya berdasarkan Perda Kota Surabaya Nomor 2 Tahun 1999 dan Keputusan DPRD Kota Surabaya Nomor 42 Tahun 2000. Mengingat umur supra sarana yang mendasari adanya retribusi / iuran Pasar Daerah tersebut sudah lebih dari 3 tahun dan karena perubahan lingkungan, maka perlu dilakukan penelitian dengan rumusan masalah; bagaimanakah efektifitas kebijakan Perda Retribusi / Iuran Pasar Daerah yang berlaku pada unit pasar yang dikelola oleh PD Pasar Surya?; dan bagaimanakah rekomendasi rencana tindak lanjut (*action plan*) yang disampaikan sebagai bahan pertimbangan yang berwenang

selaku pengambil keputusan perumusan kebijakan tentang Retribusi / Iuran Pasar Daerah tersebut?

TUJUAN DAN MANFAAT PENELITIAN

Tujuan penelitian ini adalah untuk mengetahui bagaimanakah efektifitas kebijakan Perda tentang Retribusi / Iuran Pasar Daerah yang saat ini berlaku di Unit Pasar yang dikelola oleh PD Pasar Surya, dan bagaimanakah rekomendasi tindak lanjutnya.

Manfaat penelitian ini, diharapkan dapat memberikan rekomendasi berupa *action plan* sebagai suatu solusi terhadap adanya permasalahan kebijakan (*policy problem*) yang dirasakan oleh Direksi PD Pasar Surya khususnya yang berkaitan dengan efektifitas Perda Retribusi / Iuran Pasar Daerah, maupun bentuk dan isi supra sarana lainnya yang diperlukan untuk meningkatkan strategi manajemen PD Pasar Surya, dalam rangka untuk peningkatan kinerjanya.

LANDASAN TEORI

Perda No. 2 Tahun 1999 Pasal 1 (p) menyatakan bahwa kontribusi / iuran adalah; a) pembayaran yang wajib dipenuhi oleh pedagang yang menggunakan Pasar Daerah dan atau fasilitas perpasaran milik Pemerintah Daerah, b) pembayaran yang wajib dipenuhi oleh pengusaha Pasar Swasta Tradisional karena mendapatkan izin untuk menyelenggarakan perpasaran di wilayah Kotamadya Daerah Tingkat II Surabaya. Selanjutnya dalam pasal 10 Perda tersebut dinyatakan bahwa jenis dan besarnya kontribusi di Pasar Daerah ditetapkan oleh Direksi atas persetujuan Walikota Kepala Daerah setelah mendapatkan pertimbangan Pimpinan Dewan Perwakilan Rakyat Daerah.

Robbins (1998:248) memberikan tujuh karakteristik budaya organisasi sebagai berikut; 1) inovasi dan keberanian mengambil risiko, 2) perhatian terhadap detil (*attention to detail*), 3) berorientasi kepada hasil (*outcome orientation*), 4) berorientasi kepada manusia (*people orientation*), 5) berorientasi tim (*team orientation*), 6) agresif (*Aggressiveness*), 7) stabil (*stability*).

Sementara itu, Kaplan dan Norton (1992:76) telah mengembangkan tolak ukur keberhasilan perusahaan yang lebih komprehensif, dinamakan *Balanced Scorecard* (BSC), yang dapat dicapai dari empat bidang yaitu berdasarkan; 1) Perspektif finansial. Pada perspektif ini perusahaan dituntut untuk meningkatkan pangsa pasar, peningkatan penerimaan melalui penjualan produk perusahaan. Selain itu peningkatan efektivitas

biaya dan utilitas asset dapat meningkatkan produktivitas perusahaan. 2) Perspektif pelanggan. Perusahaan harus mengidentifikasi kebutuhan pelanggan dan segmen pasar. Identifikasi secara tepat kebutuhan pelanggan sangat membantu perusahaan dalam memberikan layanan kepada pelanggan. 3) Perspektif proses bisnis internal. Perusahaan harus mengidentifikasi proses-proses yang paling kritis untuk mencapai tujuan peningkatan nilai bagi pelanggan (perspektif pelanggan) dan tujuan peningkatan nilai finansial. 4) Perspektif pertumbuhan dan pembelajaran. Tujuan-tujuan yang ditetapkan dalam perspektif finansial, pelanggan dan proses bisnis internal mengidentifikasi dimana organisasi harus unggul untuk mencapai terobosan kinerja, sementara tujuan dalam perspektif pembelajaran dan pertumbuhan memberikan infrastruktur yang memungkinkan tujuan-tujuan dalam ketiga perspektif itu tercapai. Tujuan-tujuan dalam perspektif ini merupakan pengendali untuk mencapai keunggulan *outcome* ketiga perspektif yang lain.

Luthans (1997:431) menyatakan lima indikator kepuasan kerja, yaitu; 1) Pembayaran, seperti gaji dan upah. Karyawan menginginkan sistem upah yang dipersepsikan sebagai adil, tidak meragukan dan segaris dengan pengharapannya. Apabila upah dianggap adil yang didasarkan pada tuntutan pekerjaan, tingkat ketrampilan individu dan standar pengupahan komunitas, kemungkinan besar akan dihasilkan kepuasan. 2) Pekerjaan itu sendiri. Karyawan cenderung lebih menyukai pekerjaan-pekerjaan yang memberikan kesempatan untuk menggunakan kemampuan dan ketrampilannya, kebebasan, dan umpan balik tentang kinerja mereka. Karakteristik ini membuat pekerjaan lebih menantang. 3) Rekan kerja. Bagi kebanyakan karyawan, kerja juga mengisi kebutuhan akan interaksi sosial. Oleh karena itu tidaklah mengejutkan apabila mempunyai rekan kerja yang ramah dan mendukung menghantar ke kepuasan kerja yang meningkat. 4) Promosi pekerjaan. Promosi terjadi pada saat seorang karyawan berpindah dari suatu pekerjaan ke posisi lainnya yang lebih tinggi gaji, tanggung jawab dan jenjang organisasionalnya. Pada saat dipromosikan karyawan umumnya menghadapi peningkatan tuntutan dan keahlian, kemampuan dan tanggung jawab. Sistem promosi yang efektif memungkinkan sebuah organisasi untuk mencocokkan kebutuhannya yang berkesinambungan akan tenaga kerja yang kompeten dengan keinginan karyawan untuk menerapkan keahlian yang telah dikuasai. 5) Kepenyeliaan (supervisi). Supervisi mempunyai peran yang penting dalam manajemen. Supervisi berhubungan dengan karyawan secara langsung dan mempengaruhi karyawan dalam melakukan pekerjaannya. Umumnya karyawan lebih suka mempunyai supervisi yang adil, terbuka dan mau bekerjasama dengan bawahan. Supervisi juga memilih orang-orang yang tepat untuk tiap pekerjaan, menimbulkan minat tiap-tiap orang terhadap pekerjaan dan mengajarkan bagaimana harus melakukan pekerjaannya, mengukur dan menilai hasil kerjanya, mengadakan koreksi-koreksi bilamana perlu dan memindahkan orang kepada pekerjaan yang lebih sesuai atau memberhentikan mereka yang ternyata tidak dapat bekerja lebih baik, serta memberi penghargaan atas kinerja yang baik.

Kepuasan adalah tingkat perasaan seseorang setelah membandingkan kinerja atau hasil yang dirasakan dengan harapannya. Jadi tingkat kepuasan merupakan fungsi dari perbedaan antara kinerja yang dirasakan dengan harapan. Apabila kinerja dibawah harapan maka pelanggan akan kecewa. Apabila kinerja sesuai dengan harapan, pelanggan akan puas. Apabila kinerja melebihi harapan, pelanggan akan sangat puas. Pelanggan yang puas akan setia lebih lama, kurang sensitif terhadap harga dan memberi komentar yang lebih tentang perusahaan (Supranto, 2001:233 dan 234). Kepuasan pelanggan adalah respons pelanggan terhadap evaluasi ketidaksesuaian yang dirasakan antara harapan sebelumnya dan kinerja aktual produk yang dirasakan setelah pemakaiannya. Tujuan utama bisnis pada hakekatnya adalah menciptakan dan mempertahankan pelanggan, dengan cara berusaha untuk memuaskan pelanggan atau merespons keluhan (*customer satisfaction* atau *perceived responsiveness*), sehingga memberikan beberapa manfaat, diantaranya; (1) hubungan antara perusahaan dan para pelanggannya harmonis, (2) memberikan dasar yang baik bagi pembelian ulang, (3) dapat mendorong terciptanya loyalitas pelanggan, (4) membentuk suatu rekomendasi dari mulut ke mulut (*word of mouth*), (5) reputasi perusahaan menjadi baik di mata pelanggan, (6) laba yang diperoleh dapat meningkat (Tjiptono, 2000:102). Jadi kepuasan terjadi apabila tidak ada *gap* antara persepsi dan ekspektasinya.

Leon *et al.* (1992:12 dan 13) memberikan pengertian efektivitas dan efisiensi sebagai berikut; efektivitas adalah keberhasilan kepemimpinan mengerjakan pekerjaan yang benar dengan langkah yang tepat. Manajer yang efektif adalah yang mampu menetapkan pekerjaan / tujuan yang benar dengan cara yang tepat untuk mencapainya. Sedangkan efisiensi adalah keberhasilan mengerjakan pekerjaan dengan benar. Secara matematis efisiensi adalah rasio antara beban (*input*) dibandingkan hasilnya (*output*). Manajer yang efisien adalah yang mampu / berhasil mencapai jumlah hasil (*output*) yang lebih besar dengan sejumlah beban (*input*) tertentu yang diperlukan untuk mencapainya.

METODE PENELITIAN

Menurut pendekatannya, jenis penelitian ini adalah penelitian kebijakan dan bersifat sosial terapan yaitu penelitian yang dimulai dengan adanya masalah yang dihadapi pengambil keputusan pada suatu organisasi, sehingga temuan hasil penelitian berupa langkah-langkah pemecahan yang direkomendasikan kepada pembuat kebijakan sebagai bahan pertimbangan untuk bertindak secara praktis dalam menyelesaikan masalah tersebut (Sugiono, 2000: 4). Menurut sifatnya, jenis penelitian ini bersifat studi kasus atas masalah penting yang timbul dan perlu dicari jalan keluarnya.

Penelitian ini dilakukan di PD Pasar Surya Kota Surabaya. Obyek penelitian adalah seluruh unit Pasar yang tercantum dalam Perda Nomor 1 tahun 1999, sebanyak 81 unit

Pasar, dilingkungan PD Pasar Surya. Cara pengumpulan data yang dilakukan sebagai berikut; data primer diperoleh dengan cara; a) observasi, menggunakan metode observasi nonpartisipasi, dengan cara mengadakan pengamatan secara fisik terhadap teritorial pasar dan tata guna isinya maupun proses pemungutan retribusi / iuran Pasar Daerah, dengan mengambil sampel di Unit Pasar Tradisional Kelas Utama Genteng Baru (yang pernah diadakan renovasi), di Unit Pasar Tradisional Kelas 1 Pacar Keling (yang belum pernah direnovasi), di Unit Pasar Kelas 2 Asemrowo, dan di Unit Pasar Kelas 3 Dinoyo Tangsi, b) wawancara, menggunakan wawancara tidak terstruktur atau secara bebas. Respondennya adalah Direksi PD Pasar Surya, Kepala Unit Pasar Genteng Baru (Pasar Kelas Utama), Pacar Keling (Pasar Kelas 1), Asemrowo (Pasar Kelas 2), dan Dinoyo Tangsi (Pasar Kelas 3), serta sejumlah pedagang di Unit Pasar tersebut, c) angket, dalam penelitian ini menggunakan kombinasi metode angket tertutup (telah menyediakan jawaban pertanyaan, dimana responden tinggal memilihnya), disamping itu diberikan angket terbuka (tidak menyediakan jawaban pertanyaan, dimana responden bebas mengisinya). Dengan menggunakan teknik *purposive sampling*, jumlah respondennya adalah pedagang pada kios, los dan pelataran, di Unit Pasar Kelas Utama / Pasar Genteng Baru n = 140 responden, di Unit Pasar Kelas I / Pacar Keling n = 100 responden, di Unit Pasar Kelas II / Asemrowo n = 60 responden, dan di Unit Pasar Kelas III / Dinoyo Tangsi n = 60 responden. Selain itu, respondennya adalah karyawan di unit pasar tersebut diatas meliputi Kepala Unitnya dan karyawan petugas pemungut retribusi pasar, masing-masing 10 responden. Sementara itu, data sekunder penelitian ini diperoleh dengan cara; a) dokumen perundang-undangan tentang pembentukan, pengelolaan, pokok-pokok ketentuan tentang Direksi dan Kepegawaian PD Pasar Surya, dan tarif Retribusi Pasar surya. Data sekunder ini diperoleh dari PD Pasar Surya dan / atau Bagian Perekonomian Kota Surabaya, b) dokumen laporan keuangan dan kinerja PD Pasar Surya diambil dari Bagian Perekonomian dan / atau PD Pasar Surya, untuk tahun 2002, 2003, dan 2004.

Model analisis yang digunakan dalam penelitian ini adalah deskriptif kualitatif dengan menggunakan konsep *balanced scorecard* dimana terhadap setiap indikator efektifitas kinerja operasionalisasi perusahaan diberikan gambaran yang benar atau yang senyatanya dan didefinisikan operasionalnya agar diperoleh persamaan persepsi bagi yang bersangkutan serta dilakukan pengukuran menggunakan skala likert dengan rentang nilai 1 (satu) sampai dengan 5 (lima) yang menunjukkan tidak setuju sampai dengan sangat setuju atas apa yang dirasakan atau dipersepsikan oleh responden terhadap hal yang relevan. Kemudian diadakan pembobotan dengan total 100%, sehingga diperoleh skor (nilai x bobotnya). Selanjutnya diberikan predikat kinerjanya, yang terdiri atas 1) skor > 80 = sangat efektif / sangat sehat, 2) skor > 70 – 79 = efektif / sehat, 3) skor > 60 – 69 = cukup efektif / cukup sehat, 4) skor > 50 – 59 = kurang efektif / kurang sehat, 5) skor ≤ 49 = tidak efektif / tidak sehat.

HASIL DAN PEMBAHASAN

Temuan Pertama (Keefektifan Perda Retribusi / Iuran Pasar Daerah Pada PD Pasar Surya)

Kebijakan Perda tentang retribusi / iuran Pasar Daerah telah dilaksanakan oleh Direksi PD Pasar Surya secara sangat efektif, dengan menggunakan konsep strategi di tingkat korporat, di tingkat bisnis, dan di tingkat fungsional, berupa strategi implementasi dalam bentuk strategi yang menyerang atau agresifitas (*aggressive or offensive strategy*) dan strategi yang cenderung menghindari risiko yaitu strategi bertahan (*defensive strategy*), bahkan strategi yang memadukan antara mengambil risiko dan menghindari risiko, artinya berada ditengah-tengah (*turn – around strategy*) yang indikatornya adalah:

Perspektif Proses Bisnis Internal

Budaya Kerja di PD Pasar Surya

Budaya korporat, budaya manajemen atau juga dikenal dengan istilah budaya kerja, yang merupakan nilai-nilai dominan sebagai suatu sistem makna bersama didalam merespon kondisi lingkungan telah disebarluaskan dan diacu sebagai filosofi kerja karyawan dalam melaksanakan tugas pokok dan fungsinya untuk pengurusan dan pembinaan perusahaan menurut kebijakan yang telah ditetapkan dalam Perda tentang pendirian PD Pasar Surya. Terdapat tujuh karakteristik budaya kerja yang telah menjiwai sikap dan perilaku dalam bekerja secara berdaya guna dan berhasil guna yaitu; 1) inovasi dan pengambilan risiko, 2) perhatian terhadap detil, 3) berorientasi pada hasil, 4) berorientasi pada karyawan sebagai manusia yang mempunyai harkat dan martabat, 5) berorientasi pada tim kerja untuk meningkatkan produktifitas kerja, 6) sifat agresifitas untuk menjemput bola dalam merespon peluang bisnis, dan 7) senantiasa menjaga stabilitas usaha bisnis agar perusahaan eksis, mantap dan bahkan berkembang.

1) Hasil pengolahan data primer yang dikumpulkan dengan angket dapat diperoleh temuan sebagai berikut:

Budaya kerja pada PD Pasar Surya, dapat diberi skor keefektifannya sebagai berikut:

- Telah mempunyai budaya korporat sebagai sistem makna bersama yang diacu karyawan dalam bekerja
- Predikat = Kuat
- Nilai = 80
- Bobot = 8%
- Skor = 4

2) Hal tersebut menunjukkan bahwa nilai-nilai yang telah dibentuk dan tumbuh sebagai acuan filosofi kerja terus disosialisasikan kepada seluruh karyawan sehingga semakin dipahami bahkan menjiwai sikap dan perilaku untuk bekerja produktif, efektif, dan efisien untuk merespon kebijakan Perda tentang retribusi / iuran Pasar Daerah pada khususnya dan Perda tupoksi pada umumnya.

Pemetaan Teritorial Dan Daftar Pedagang Pada Setiap Unit Pasar di PD Pasar Surya.

Hasil pengamatan maupun data sekunder yang diperoleh, pada setiap unit pasar telah terdapat pemetaan teritorial dan daftar pedagangnya. Hasil pemetaan tersebut menunjukkan nomor, nama, dan anak pasar, alamat, tahun berdiri, klasifikasi, luas tanah (m²), luas bangunan (m²), status tanah pasar, jumlah stand dan jumlah pedagang.

- 1) Dengan demikian dapat dihitung keefektifannya dengan skor sebagai berikut:
 - Secara eksplisit terdapat pemetaan teritorial dan daftar pedagang
 - Predikat = Tersedia seluruhnya
 - Nilai = 100
 - Bobot = 6%
 - Skor = 6
- 2) Hal tersebut menunjukkan adanya *land used* pasar dan perhitungan potensi pedagangnya, yang perlu dijaga bahkan ditingkatkan pada masa mendatang sebagai wujud budaya tertib sekaligus untuk mengetahui potensi struktur dan besaran retribusi / iurannya yang penting sebagai sumber utama pendapatan PD Pasar Surya.

Inovasi Sistem Pembangunan Pasar Yang Bersifat Eksklusif

Direksi PD Pasar Surya telah berhasil membangun Pasar Wonokromo menjadi DTC dan Pasar Wonokromo Baru dengan cara bekerjasama dengan pihak ketiga, dimana segala biaya pembangunan pasar dan semua biaya lainnya adalah menjadi beban pihak ketiga, dapat diberikan skor keefektifannya sebagai berikut:

- 1) Telah terbukti berhasil membangun Pasar Wonokromo menjadi DTC dan Pasar Wonokromo Baru dalam waktu yang relatif cepat dan semua dana investasi / biaya menjadi beban investor.
 - Predikat = Sangat inovatif
 - Nilai = 100
 - Bobot = 6%
 - Skor = 6
- 2) Hal tersebut menunjukkan bahwa suatu sistem pembangunan pasar yang telah dilakukan sangat mendukung bahkan telah berdampak positif terhadap pengembangan pasar, yang dapat digunakan sebagai acuan untuk renovasi pasar yang lain dilingkungan PD Pasar Surya.

Perspektif Pembelajaran dan Pertumbuhan Karyawan

Disini karyawan telah diperlakukan sebagai manusia yang mempunyai harkat dan martabat, serta berpotensi untuk didayagunakan secara optimal. Adanya sumber daya manusia dipandang sebagai asset termahal dan faktor produksi terpenting yang mau dan mampu berkontribusi dalam peningkatan kinerja perusahaan sesuai dengan tupoksinya untuk efektifitas pencapaian tujuan menurut kebijakan Perda yang berlaku.

Kompetensi Karyawan

- 1) Hasil pengolahan dan analisis data primer tentang kompetensi karyawan menunjukkan:
 - Karyawan merasa telah dimotivasi untuk meningkatkan ketrampilan (skillnya).
 - Predikat = Didorong
 - Nilai = 80
 - Bobot = 5%
 - Skor = 4
- 2) Hal tersebut menyatakan bahwa terciptanya kapabilitas karyawan dapat berpengaruh terhadap peningkatan kinerjanya yang secara kumulatif merupakan peningkatan kinerja perusahaan. Peningkatan kapabilitas baik yang bersifat *technical skill* maupun *managerial skill* perlu terus diadakan melalui peningkatan pendidikan dan pelatihan formal maupun non formal untuk merespon lingkungan yang senantiasa berubah.

Komitmen Karyawan

- 1) Hasil pengolahan dan analisis data primer tentang komitmen karyawan menunjukkan:
 - Karyawan merasa ikut memiliki.
 - Predikat = Bertanggung jawab
 - Nilai = 80
 - Bobot = 5%
 - Skor = 4
- 2) Hal tersebut menunjukkan bahwa karyawan yang mempunyai karakteristik, berkomitmen, akan memberikan kontribusi yang sangat positif terhadap produktifitas, efektifitas, dan efisiensi dalam bekerja melaksanakan tupoksinya dalam pencapaian tujuan secara optimal. Sumber daya manusia sebagai asset termahal dan faktor produksi terpenting ini terus dijaga bahkan ditingkatkan komitmennya, sehingga peran dan daya serta hasil gunanya pada masa mendatang semakin meningkat pula, antara lain melalui konsep dan langkah-langkah pembentukan *mindset* / sikap mental mapan (*fixed mental attitude*) bagi karyawan PD Pasar Surya dalam melaksanakan tupoksinya secara terkoordinir.

Kepuasan karyawan, menghasilkan temuan sebagai berikut:

- 1) Hasil pengolahan dan analisis data primer melalui angket kepuasan karyawan dapat menunjukkan:
 - Karyawan telah merasa memperoleh layanan perusahaan secara memadai, dan kondisi lingkungan tempat bekerja yang kondusif sehingga mendapatkan kepuasan kerja.
 - Predikat = Puas
 - Nilai = 80
 - Bobot = 5%
 - Skor = 4

- 2) Hal tersebut menyatakan bahwa kepuasan karyawan dapat meningkatkan motivasi kerja dan kinerjanya. Oleh karena itu, perlu terus diadakan peningkatan kepuasan karyawan melalui program layanan kebutuhan phisik, keamanan, sosial, penghargaan, dan aktualisasi diri, seiring dengan kondisi finansial perusahaan.

Perspektif Pelanggan

Pelanggan eksternal adalah para pedagang pasar di lingkungan PD Pasar Surya. Melalui pemberdayaan loyalitas mereka yang seiring dengan kualitas layanan yang diberikan kepada mereka, dari jawaban angket yang terkumpul, dapat diperoleh hasil sebagai berikut:

Kemampuan membayar sesuai struktur dan besaran tarif iuran / retribusi pasar menurut ketentuan, menghasilkan temuan:

- 1) Pengolahan dan analisis data primer melalui angket kemampuan membayar pedagang menunjukkan bahwa pedagang merasa struktur dan besaran tarif retribusi / iuran Pasar Daerah:
 - Predikat = Murah / sesuai dengan daya bayar
 - Nilai = 80
 - Bobot = 7,5%
 - Skor = 4
- 2) Hal tersebut menyatakan bahwa kemampuan membayar pedagang dipengaruhi oleh kesuksesan bisnisnya didalam pasar. Sehubungan dengan itu perlu peningkatan pelayanan melalui program pembangunan lingkungan yang sehat sehingga menarik bagi pengunjung pasar yang melakukan pembelian, sehingga meningkatkan omzet penjualan pedagang dan berdampak meningkatkan pendapatan maupun daya bayar retribusi / iuran pedagang.

Kemauan membayar iuran / retribusi pasar, menghasilkan temuan;

- 1) Pengolahan dan analisis data primer tentang kemauan membayar pedagang, menunjukkan;
 - Pedagang telah melakukan pembayaran retribusi/ iuran Pasar Daerah sesuai struktur dan besaran retribusi / iuran Pasar Daerah sesuai ketentuan Perda retribusi / iuran Pasar Daerah.
 - Predikat = Pembayaran selalu tepat
 - Nilai = 100
 - Bobot = 7,5%
 - Skor = 5
- 2) Hal tersebut menunjukkan bahwa ketaatan pedagang yang bersifat positif tersebut perlu terus ditingkatkan dengan program pembangunan kemitraan dengan *customer* dengan memberikan pelayanan yang mudah, cepat, relatif murah, tertib, dan nyaman, yang menarik bagi pedagang.

Perspektif Keuangan

Melalui prinsip optimalisasi pendapatan dan biaya (maksimalisasi pendapatan dan minimalisasi biaya), dari data sekunder (neraca dan laba rugi PD Pasar Surya tahun 2003), diperoleh hasil temuan sebagai berikut:

Likuiditas dan Solvabilitas tahun 2003

1) Rasio Likuiditas

$$= \frac{\text{Aktiva lancar}}{\text{Hutang lancar}} \times 100\%$$
$$= \frac{4.283.920}{1.306.307} \times 100\% = 327,94\%$$

Nilai = 100
Bobot = 5%
Skor = 5

2) Rasio Solvabilitas

$$= \frac{\text{Total aktiva}}{\text{Total hutang}} \times 100\%$$
$$= \frac{18.364.352}{1.306.307 + 26.644} \times 100\% = 1377,72\%$$

Nilai = 100
Bobot = 5%
Skor = 5

Hasil analisis rasio tersebut menunjukkan bahwa dari aspek keuangan, PD Pasar Surya sangat mampu membayar hutang-hutangnya yang bersifat jangka pendek (hutang jangka pendek Rp 1,- dijamin dengan Rp 3,28,-), maupun yang bersifat jangka panjang (hutang jangka pendek maupun jangka panjang Rp 1,- dijamin Rp 13,78,-).

Profitabilitas tahun 2003

1) Mengukur *net operating profit margin*

Laba operasional

$$= \frac{\text{Penjualan}}{19.381.634} \times 100\%$$

$$= \frac{1.756.513}{19.381.634} \times 100\% = 9,06\%$$

2) ROI (*Return On Investment*)

$$= \frac{\text{Laba sebelum pajak \& bunga + penyusutan}}{\text{Rata-rata aktiva operasional}} \times 100\%$$

$$= \frac{2.005.298 + 968.522}{18.364.352} \times 100\% = 16,19\%$$

3) Rasio pembayaran deviden

$$= \frac{\text{Deviden}}{\text{Laba bersih}} \times 100\%$$

$$2003 = \frac{575.110.800}{1.394.208.213} \times 100\% = 41,25\%$$

$$2004 = \frac{1.007.532.900}{2.410.366.753} \times 100\% = 41,80\%$$

Analisis profitabilitas

1) *Net operating profit margin* = 9,06%

Predikat = $\geq 9\%$ (9,06% / cukup besar)

Nilai = 60

Bobot = 10%

Skor = 6

2) ROI = 5284, 84%

Predikat = $\geq 12\%$ (16,19% / sangat besar)

Nilai = 100

Bobot = 10%

Skor = 10

3) Pembayaran deviden dari laba bersih sebelum cadangan tujuan

2003 = 41,25%

2004 = 41,80%

Predikat = $\geq 41,25\%$ (2003 = 41,25%, 2004 = 41,80% / sangat besar)
 Nilai = 100
 Bobot = 10%
 Skor = 10

Hal tersebut menyatakan bahwa NOPM yang cukup besar, ROI yang sangat besar, dan pembayaran deviden yang sangat besar menunjukkan adanya *self liquidating* dan *self propelling growth*, sehingga pada masa mendatang dapat ditingkatkan dengan program maksimalisasi pendapatan dan minimalisasi biaya.

Trend Laba Bersih

- 1) Sesuai dengan laporan laba / rugi dalam tiga tahun terakhir tanpa kenaikan tarif terdapat kenaikan laba bersih sebagai berikut:

Tahun	Laba bersih	Kenaikan (%)
2002	1. 394. 392. 466, 10	-
2003	2. 005. 297. 868	43,81
2004	3. 521. 199. 795	75,59

Dengan analisis trend tersebut, diperoleh temuan kenaikan sebagai berikut:

Predikat = $\geq 50\%$ (2003 = 43,81%, 2004 = 75,59% / sangat besar)
 Nilai = 100
 Bobot = 10%
 Skor = 10

Analisis indikator keefektifan Perda retribusi/ iuran Pasar Daerah sebagaimana yang dikemukakan diatas, dapat diperoleh temuan sebagai berikut:

Perspektif Proses Bisnis Internal

No	Keterangan	Bobot (%)	Nilai	Skor
1	2	3	4	5
1.1	Budaya kerja	8	80	4
1.2	Pemetaan & daftar pedagang	6	100	6
1.3	Inovasi sistem pembangunan	6	100	6

Perspektif Pembelajaran Dan Pertumbuhan Karyawan

No	Keterangan	Bobot (%)	Nilai	Skor
1	2	3	4	5
2.1	Kompetensi karyawan	5	80	4
2.2	Komitmen karyawan	5	80	4
2.3	Kepuasan karyawan	5	80	4

Perspektif Pelanggan Eksternal

No	Keterangan	Bobot (%)	Nilai	Skor
1	2	3	4	5
3.1	Kemampuan membayar	7,5	80	4
3.2	Kemauan membayar	7,5	100	5

Perspektif Keuangan

No	Keterangan	Bobot (%)	Nilai	Skor
1	2	3	4	5
4.1	Likuiditas & Solvabilitas			
	1) Likuiditas	5	100	5
	2) Solvabilitas	5	100	5
4.2	Profitabilitas			
	1) NOPM	10	60	6
	2) ROI	10	100	10
	3) Deviden	10	100	10
4.3	Trend net profit	10	100	10

Jadi keefektifan Perda Retribusi / Iuran Pasar Daerah pada PD Pasar Surya

1	2	3	4	5
1) s/d 4)	Jumlah	100	83	83

Predikat : Sangat efektif / sehat

Terhadap prestasi yang telah dicapai dengan predikat sangat berhasil ini, Direksi masih sangat bersemangat berkeinginan pada masa mendatang lebih baik lagi (*the desire to do it better than before / the desire to do more effectively and efficiently than it has ever been done before*), bermotto hari ini lebih baik dari kemarin dan besok lebih baik dari hari ini.

Temuan Kedua (Temuan Kendala Kebijakan)

Direksi PD Pasar Surya menghadapi beberapa kendala kebijakan, yang solusinya diharapkan adanya supra sarana berupa kebijakan Perda atau bentuk kebijakan lain yang lebih moderat yang berisi;

1. Kebijakan yang memberikan otorita kepada Direksi PD Pasar Surya untuk menetapkan tarif iuran / retribusi Pasar Daerah sesuai dengan letak lokasi (strategis tidaknya lokasi), dimana pada lantai yang sama tetapi berbeda strategisnya misal tempat jualan yang dekat tangga atau pojokan perlu ditetapkan tarif iuran Pasar Daerah yang lebih tinggi.
2. Kebijakan yang memberikan otorita kepada Direksi PD Pasar Surya untuk menetapkan tarif retribusi / iuran Pasar Daerah untuk pedagang pada lantai yang sama tetapi jenis barang jualannya berbeda, misalnya emas dan barang elektronik perlu ditetapkan tarif iuran Pasar Daerah yang berbeda (tarif untuk emas lebih tinggi).
3. Sesuai dengan Perda No.10 tahun 1982 Pasal 5 ayat 1 dan konsideran Perda No.1 tahun 1999 tanggal 15 Pebruari 1999 yang menyebutkan salah satu tujuan pembentukan PD Pasar adalah untuk memupuk pendapatan daerah. Oleh karena itu untuk meningkatkan pendapatan PD Pasar Surya, supaya dibentuk Perda yang memberikan otorita yang lebih luas kepada pimpinan PD Pasar Surya untuk tidak hanya menyewakan stand, tetapi juga menjadi pelaku usaha bisnis. Kebijakan yang memberikan otorita untuk membangun unit bisnis yang mendukung tupoksinya, misalnya mendirikan *fried chicken* di dalam pasar PD Pasar Surya, atau tempat lain yang dikuasai oleh PD Pasar Surya.
4. Kebijakan yang bersifat koordinasi horizontal maupun vertikal untuk membentuk Assosiasi PERPASARI, untuk forum tukar informasi dan kerjasama antar PD Pasar di Indonesia.

Terhadap keempat kebijakan yang diharapkan tersebut berimplikasi pada perlunya dibuat *action plan* berupa adanya langkah-langkah kongkrit untuk memprosesnya agar dapat

terrealisir secara bertahap dan berkesinambungan, sehingga apa yang diharapkan dapat tercapai.

Temuan Ketiga (Terdapat 4 (Empat) PERDA Yang Bernomenklatur Pemerintah Kotamadya Daerah Tingkat II Surabaya Dan 1 (Satu) Keputusan DPRD Kota Surabaya Masih Berdasarkan Undang-Undang RI Yang Sudah Tidak Berlaku)

Terdapat 4 (empat) Perda yang masih menggunakan nomenklatur Kotamadya Daerah Tingkat II Surabaya dan yang eksistensinya masih berdasarkan Undang-Undang yang telah dicabut yaitu Undang-Undang Republik Indonesia Nomor 5 tahun 1974 tentang Pokok-Pokok Pemerintahan di Daerah, yaitu; 1) Peraturan Daerah Kotamadya Daerah Tingkat II Surabaya Nomor 7 tahun 1987 tanggal 20 Mei 1987 tentang Ketentuan-Ketentuan Pokok Badan Pengawas Direksi dan Kepegawaian Perusahaan Daerah Pasar Kotamadya Daerah Tingkat II Surabaya, 2) Peraturan Daerah Kotamadya Daerah Tingkat II Surabaya Nomor 10 tahun 1982 tanggal 27 Mei 1982 tentang Pembentukan Perusahaan Daerah Pasar Kotamadya Daerah Tingkat II Surabaya, 3) Peraturan Daerah Kotamadya Daerah Tingkat II Surabaya Nomor 1 tahun 1999 tanggal 27 Mei 1999 tentang Perubahan Pertama Peraturan Daerah Kotamadya Daerah Tingkat II Surabaya Nomor 10 tahun 1982 tentang Pembentukan Perusahaan Daerah Pasar Kotamadya Daerah Tingkat II Surabaya, 4) Peraturan Daerah Kotamadya Daerah Tingkat II Surabaya Nomor 2 tahun 1999 tanggal 15 Pebruari 1999 tentang Pengurusan Pasar di Kota Surabaya dan terdapat 1 (satu) Keputusan DPRD Kota Surabaya Nomor 42 tahun 2000 tanggal 31 Agustus 2000 tentang persetujuan terhadap perubahan iuran tempat berjualan dan biaya-biaya lainnya di PD Pasar Surya Kota Surabaya yang masih berdasarkan Undang-Undang yang sudah tidak berlaku yaitu Undang-Undang Republik Indonesia Nomor 22 tahun 1999 tentang Pemerintahan Daerah. Pada saat ini Undang-Undang atau peraturan diatas sudah diubah dengan Undang-Undang Republik Indonesia Nomor 32 tahun 2004 tanggal 15 Oktober 2004 tentang Pemerintahan Daerah.

Hal tersebut diatas berimplikasi untuk dibuatnya *action plan* pembuatan usulan pra rancangan perubahan Perda-Perda yang bernomenklatur Peraturan Daerah Kotamadya Daerah Tingkat II Surabaya berdasarkan UU RI Nomor 5 tahun 1974 dan Keputusan DPRD Nomor 42 tahun 2000 berdasarkan UU RI Nomor 22 tahun 1999, sehingga berdasarkan Undang-Undang RI Nomor 32 tahun 2004 tentang Pemerintahan Daerah yang baru tersebut.

KESIMPULAN DAN REKOMENDASI

Kesimpulan

Kebijakan Perda tentang retribusi / iuran Pasar Daerah PD Pasar Surya di Kota Surabaya, berdasarkan 1) Perda Kotamadya Daerah Tingkat II Surabaya Nomor 2 tahun 1999 tentang Pengurusan Pasar, dimana pada bab V pasal 10 menyebutkan pungutan di Pasar Daerah yang jenis dan besarnya retribusi / iuran di Pasar Daerah ditetapkan oleh Direksi atas persetujuan Walikotamadya Kepala Daerah setelah mendapatkan pertimbangan Pimpinan Dewan Perwakilan Rakyat Daerah, 2) Keputusan DPRD Kota Surabaya Nomor 42 tahun 2000 tanggal 31 Agustus 2000 tentang persetujuan terhadap perubahan iuran tempat berjualan dan biaya-biaya lainnya di PD Pasar Surya Kota Surabaya, 3) Persetujuan Walikota Surabaya Nomor 974/ 9740/ 402.02.01/ 2000 tanggal 20 September 2000 perihal perubahan iuran tempat berjualan dan biaya-biaya lainnya di PD Pasar Surya Kota Surabaya, 4) Keputusan Direksi PD Pasar Surya Kota Surabaya Nomor 113 tahun 2000 tanggal 22 September 2000 tentang pelaksanaan ketentuan tarif iuran tempat berjualan PD Pasar Surya Kota Surabaya, telah direspon dan dilaksanakan oleh Direksi PD Pasar Surya secara efektif, dengan menggunakan konsep strategi di tingkat korporat, di tingkat bisnis, dan di tingkat fungsional, berupa implementasi strategi dalam bentuk strategi yang menyerang atau agresifitas (*aggressive or offensive strategy*) dan strategi yang cenderung menghindari risiko yaitu strategi bertahan (*deensive strategy*), bahkan strategi yang memadukan antara mengambil resiko dan menghindari risiko, artinya berada ditengah-tengah (*turn – around strategy*).

Rekomendasi

- a. Kepada Direksi PD Pasar Surya yang dari temuan pertama telah mewujudkan keefektifan manajerialnya, namun masih berkeinginan untuk terus meningkatkan kinerjanya, direkomendasikan mengambil langkah *action plan*;
 - 1) Meningkatkan pemberdayaan potensi sumber daya manusia yang ada. Pada saat ini Direksi PD Pasar Surya telah berhasil mengembangkan budaya kerja yang berkarakteristik inovatif, perhatian terhadap detail, berorientasi pada manusia – tim kerja – hasil, sifat agresifitas, dan kestabilan yang telah menjadi nilai makna bersama sebagai acuan, untuk pemberdayaan sumber daya manusia yang handal dalam menggali potensi retribusi / iuran Pasar Daerah sebagai sumber utama pendapatan perusahaan secara efektif. Hendaknya hal tersebut terus ditingkatkan dalam rangka untuk peningkatan kinerja perusahaan.
 - 2) Memanfaatkan peluang bisnis seiring dengan perkembangan kota dan kebutuhan masyarakat. Sesuai dengan Perda No. 10 tahun 1982 Pasal 5 ayat 1 dan konsideran Perda No. 1 tahun 1999 tanggal 15 Pebruari 1999 yang menyebutkan salah satu tujuan pembentukan PD Pasar adalah untuk memupuk pendapatan daerah. Oleh karena itu untuk meningkatkan pendapatan PD Pasar Surya, supaya diusulkan pembentukan Perda yang memberikan otorita yang lebih luas kepada Direksi PD Pasar Surya untuk tidak hanya menyewakan stand, tetapi juga menjadi pelaku usaha

bisnis. Diharapkan kebijakan Perda tersebut dapat memberikan otorita kepada Direksi PD Pasar Surya untuk membangun unit bisnis yang mendukung tupoksinya, misalnya dengan mendirikan *fried chicken* di dalam teritorial PD Pasar Surya, atau tempat lain yang dikuasai oleh PD Pasar Surya.

3) Meminimalkan kelemahan internal.

Melalui hasil isian angket dari responden karyawan masih ditemui beberapa kelemahan internal, misalnya 1) adanya sistem penarikan iuran harian yang memerlukan intensitas tenaga pemungut yang lebih berat dibandingkan yang bulanan, 2) adanya keterbatasan tenaga untuk menertibkan pedagang yang keluar / berjualan diluar areal pasar, yang merugikan mereka yang tetap berjualan didalam pasar, 3) adanya keterbatasan tenaga untuk menagih iuran pasar kepada pedagang tidak tetap yang ketika tidak berjualan pun seharusnya dikenakan iuran tempat jualan, 4) adanya keterbatasan tenaga dan sanksi yang diberikan terhadap pedagang pelataran yang pada musim hujan sulit untuk dipungut iuran Pasar Daerah. Hal ini berimplikasi untuk diminimalkan kelemahan internal tersebut dengan cara persuasif, sehingga dapat meningkatkan kesadaran pedagang untuk tetap tertib berdagang didalam pasar dan mau membayar iuran retribusi Pasar Daerah sesuai ketentuan yang berlaku.

4) Mengurangi tantangan eksternal.

Dari hasil isian angket responden karyawan maupun pengamatan dilapangan, dapat diperoleh data tantangan eksternal, misalnya 1) adanya pasar krempyeng dan / atau sejenisnya yang dikelola oleh RT/RW setempat yang dapat mempengaruhi keadaan Pasar Daerah yang berdekatan menjadi lebih sepi, 2) adanya jenis pedagang golongan 4 (empat) yang produksi sampah basahnya banyak, tetapi iuran Pasar Daerahnya relatif kecil sehingga sangat memberatkan beban PD Pasar Surya, 3) kurang tertibnya sebagian pedagang yang berjualan diluar pasar sehingga menimbulkan kecemburuan pedagang yang tetap tertib berjualan didalam pasar namun merasa dirugikan, 4) munculnya pusat-pusat pembelanjaan modern yang menjadi pangsa pasar khususnya bagi golongan ekonomi menengah keatas dan masyarakat umum. Sudah barang tentu dapat mengurangi pengunjung pasar tradisional dilingkungan PD Pasar Surya. Adapun munculnya pusat-pusat pembelanjaan yang dibangun oleh swasta tersebut secara tidak langsung bersifat mendorong untuk mengadakan renovasi pasar-pasar tradisional milik PD Pasar Surya yang belum direnovasi, agar lebih menarik bagi mereka. Hal-hal tersebut berimplikasi untuk mengurangi tantangan eksternal dengan jalan pendekatan persuasif kepada pedagang yang bersangkutan agar lebih sadar tertib dan meningkatkan langkah koordinasi dengan Lurah / Camat setempat maupun Satpol PP untuk mengadakan penataan mereka yang berjualan diluar pasar maupun pasar yang dikelola RT / RW, sehingga lebih dapat diterima oleh semua pihak.

- b. Kepada Direksi PD Pasar Surya, yang dari temuan kedua telah menunjukkan bahwa Direksi menghadapi adanya kendala belum adanya kebijaksanaan Perda atau supra sarana yang memberikan otorita dalam rangka pengembangan perusahaan, berimplikasi perlu mengambil langkah *action plan* untuk memproses solusinya secara aktif dan terkoordinasi untuk dapat mengusulkan adanya Perda yang diperlukan tersebut, sehingga Direksi PD Pasar Surya dapat memperoleh otorita yang lebih luas untuk mengambil langkah pengembangan PD Pasar Surya.
- c. Kepada Direksi PD Pasar Surya, yang menurut temuan ketiga telah menunjukkan adanya Perda Nomor 10 tahun 1982 tentang pendirian / pembentukan PD Pasar Kotamadya Daerah Tingkat II Surabaya, Perda Nomor 7 tahun 1987 tentang ketentuan-ketentuan pokok Badan Pengawas, Direksi dan kepegawaian PD Pasar Kotamadya Daerah Tingkat II Surabaya, Perda Nomor 1 tahun 1999 tentang perubahan pertama Perda Kotamadya Daerah Tingkat II Surabaya Nomor 10 tahun 1982, serta Perda Nomor 2 tahun 1999 tentang pengurusan PD Pasar Kotamadya Daerah Tingkat II Surabaya, masih menggunakan nomenklatur Peraturan Daerah Kotamadya Daerah Tingkat II Surabaya dan masih berdasarkan UU RI Nomor 5 tahun 1974 tentang pokok-pokok pemerintahan di daerah, serta Keputusan DPRD Kota Surabaya Nomor 42 tanggal 31 Agustus 2000 tentang persetujuan perubahan tarif iuran tempat berjualan dan biaya lainnya di PD Pasar Surya Kota Surabaya yang masih berdasarkan Undang-Undang Republik Indonesia Nomor 22 tahun 1999 tentang Pemerintahan Daerah yang lama, padahal sekarang sudah diadakan perubahan dengan Undang-Undang Republik Indonesia Nomor 32 tahun 2004 tanggal 15 Oktober 2004 tentang Pemerintahan Daerah. Hal ini berimplikasi agar dibuat *action plan* pembuatan usulan pra rancangan perubahan Perda-Perda yang bernomenklatur Peraturan Daerah Kotamadya Daerah Tingkat II Surabaya berdasarkan UU RI Nomor 5 tahun 1974 dan Keputusan DPRD Kota Surabaya Nomor 42 tahun 2000 yang berdasarkan UU RI Nomor 22 tahun 1999, sehingga berdasarkan Undang-Undang RI Nomor 32 tahun 2004 tentang Pemerintahan Daerah, yang baru tersebut.
- d. Rencana tindak lanjut (*action plan*)
- Berdasarkan visi dan misi serta tupoksi PD Pasar Surya, disusun program, tujuan, sasaran, dan strategi kegiatan sebagai berikut:
- Program** : Korporatisasi dalam rangka revitalisasi PD Pasar Surya
Tujuan (*goal*) : Meningkatnya kinerja PD Pasar Surya
Sasaran (*objective*) : Tercapainya keinginan
1. Meningkatnya skor tingkat pencapaian keberhasilan manajemen PD Pasar Surya, untuk menindak lanjuti rekomendasi 1.

2. Tersedianya kebijakan Perda atau bentuk supra sarana lainnya yang memberikan otorita kepada Direksi PD Pasar Surya untuk dasar intensifikasi dan diversifikasi usaha bisnis PD Pasar Surya, untuk menindak lanjuti rekomendasi 2.
3. Terealisasinya beberapa perubahan, diantaranya; 1) Peraturan Daerah Kotamadya Daerah Tingkat II Surabaya Nomor 7 tahun 1987 tanggal 20 Mei 1987 tentang ketentuan-ketentuan pokok Badan Pengawas Direksi dan Kepegawaian Perusahaan Daerah Pasar Kotamadya Daerah Tingkat II Surabaya, 2) Peraturan Daerah Kotamadya Daerah Tingkat II Surabaya Nomor 10 tahun 1982 tanggal 27 Mei 1982 tentang pembentukan Perusahaan Daerah Pasar Kotamadya Daerah Tingkat II Surabaya, 3) Peraturan Daerah Kotamadya Daerah Tingkat II Surabaya Nomor 1 tahun 1999 tanggal 27 Mei 1999 tentang perubahan pertama Peraturan Daerah Kotamadya Daerah Tingkat II Surabaya Nomor 10 tahun 1982 tentang pembentukan Perusahaan Daerah Pasar Kotamadya Daerah Tingkat II Surabaya, 4) Peraturan Daerah Kotamadya Daerah Tingkat II Surabaya Nomor 2 tahun 1999 tanggal 15 Pebruari 1999 tentang pengurusan pasar di Kota Surabaya yang masih menggunakan nomenklatur Pemerintah Kotamadya Daerah Tingkat II Surabaya dan berdasarkan Undang-Undang RI Nomor 5 tahun 1974 tentang pokok-pokok Pemerintahan di daerah yang lama, serta terealisasinya perubahan Keputusan DPRD Kota Surabaya Nomor 42 tahun 2000 yang masih berdasarkan Undang-Undang RI Nomor 22 tahun 1999 tentang Pemerintahan Daerah yang lama pula, disesuaikan dengan Undang-Undang RI Nomor 32 tahun 2004 tentang pokok-pokok Pemerintahan Daerah yang berlaku, untuk menindak lanjuti rekomendasi 3.
4. Strategi kegiatan dalam rencana tindak lanjut (*action plan*) sebagai berikut:

Strategi Kegiatan Rencana Tindak Lanjut (*Action Plan*)

No	Langkah-langkah	Durasi waktu								Instansi Kunci	Sumber daya yang dibutuhkan
		Tahun 2005				Tahun 2006					
		1	2	3	4	1	2	3	4		
1	Pencapaian sasaran 4.1 a. Persiapan internal b. Pengumpulan data dan analisis									PD Pasar Surya	1. SDM 2. Sistem 3. Fasilitas

	c. Koordinasi antar satuan kerja dilingkungan PD Pasar Surya d. Proses dan output																					
2	Pencapaian sasaran 4.2 a. Persiapan internal b. Pengumpulan data dan analisis c. Koordinasi dengan instansi terkait d. Proses dan output																				PD Pasar Surya Bagian Hukum Walikota DPRD	1. Pra rancangan Perda / supra sarana lainnya, 2. Rancangan Perda / supra sarana lainnya 3. Perda / supra sarana lainnya
3	Pencapaian sasaran 4.3 a. Persiapan internal b. Pengumpulan data dan analisis c. Koordinasi dengan instansi terkait d. Proses dan output																				PD Pasar Surya Bagian Hukum Walikota DPRD	1. Pra rancangan Perda / supra sarana lainnya, 2. Rancangan Perda / supra sarana lainnya 3. Perda / supra sarana lainnya
4	Monitoring dan evaluasi																				PD Pasar Surya, Badan Pengawas Kota Surabaya	1. Laporan internal PD Pasar Surya 2. Hasil penelitian Balitbang Kota Surabaya

Demikianlah rencana tindak lanjut untuk mengarahkan tercapainya sasaran-sasaran yang diinginkan oleh PD Pasar Surya.

DAFTAR PUSTAKA

- Kaplan, Robert S. & David P. Norton. 1992. *The Balanced Scorecard – Measures That Drive Performance*. Harvard Business Review (January - February): 71-79.
- Keputusan DPRD Kota Surabaya Nomor 42 tahun 2000 tanggal 31 Agustus 2000 Tentang Persetujuan Terhadap Perubahan Iuran Tempat Berjualan dan Biaya-Biaya lainnya di PD Pasar Surya Kota Surabaya.
- Keputusan Direksi PD Pasar Surya Nomor 113 tahun 2000 tanggal 22 September 2000 tentang Ketentuan Besarnya Tarip Iuran Tempat Berjualan dan Biaya-Biaya lain PD Pasar Surya Kota Surabaya.
- Leon; Donald & Paul. 1992. *Management Concepts and Application..* Fourth Edition. Harper Collins Publisher. New York.
- Luthans. 1997. *Organizational Behavior*. Third Edition. The McGraw-Hill Companies Inc., New York.
- Peraturan Daerah Kota Surabaya Nomor 7 tahun 1987 tanggal 20 Mei 1987 Tentang Ketentuan-Ketentuan Pokok Badan Pengawas, Direksi, dan Kepegawaian Perusahaan Daerah Pasar Kotamadya Daerah Tingkat II Surabaya.
- Peraturan Daerah Kota Surabaya Nomor 10 tahun 1982 tanggal 27 Mei 1982 Tentang Pembentukan Perusahaan Daerah Pasar Kotamadya Daerah Tingkat II Surabaya.
- Peraturan Daerah Kota Surabaya Nomor 1 tahun 1999 tanggal 15 Pebruari 1999 Tentang Perubahan Pertama Peraturan Daerah Kotamadya Daerah Tingkat II Surabaya Nomor 10 tahun 1982 tentang Pembentukan Perusahaan Daerah Kota Surabaya.
- Peraturan Daerah Kota Surabaya Nomor 2 tahun 1999 tanggal 15 Pebruari 1999 Tentang Pengurusan Pasar di Kotamadya Daerah Tingkat II Surabaya.
- Robbins. 1998. *Organization Behavior, Concepts, Controversies, Appllication*. Seventh Edition. Englewood Cliffs dan PT. Prehallindo. Jakarta.
- Sugiono. 2000. *Metode Penelitian Administrasi*. Cetakan ke 7. Alfabeta. Bandung.

Supranto. 2001. *Pengukuran Tingkat Kepuasan Pelanggan*. Cetakan kedua. PT. Rineka Cipta. Jakarta.

Tjiptono, Fandi. 2000. *Total Quality Management*. Edisi ketiga. Penerbit Andi. Yogyakarta.