

## STRATEGI PERUSAHAAN DAERAH PASAR KOTA MANADO DALAM MENINGKATKAN SUMBER PENDAPATAN

*Eriek P. Derek<sup>1</sup>*  
*Sarah Sambiran<sup>2</sup>*  
*Gustaf J. E Undap<sup>3</sup>*

### Abstrak

Badan Usaha Milik Daerah merupakan sebuah aset yang sangat penting bagi pemerintah daerah untuk ikut serta melaksanakan pembangunan perekonomian daerah dan pembangunan perekonomian nasional. Perusahaan Daerah atau Badan Usaha Milik Daerah dibentuk untuk memperoleh laba atau keuntungan yang kemudian laba dan keuntungan ini menjadi menjadi Pendapatan Asli Daerah (PAD) demi perkembangan perekonomian daerah dan kemandirian daerah. Masalah-masalah yang terjadi di Perusahaan Daerah Pasar Kota Manado adalah tidak adanya setoran ke kas daerah dalam kurun waktu 2013-2018. Alasannya adalah nilai aset yang dimiliki oleh PD. Pasar Kota Manado tidak mencukupi untuk memenuhi target setoran ke kas daerah. Aset-aset sumber daya yang dimiliki oleh PD. Pasar Kota Manado berkurang karena termakan usia, beberapa kali terkena bencana bahkan minimnya perawatan atau revitalisasi aset yang dimiliki. Menindaklanjuti hal tersebut, pihak PD. Pasar Kota Manado melakukan pencarian lahan baru, pembangunan infrastruktur baru dan revitalisasi infrastruktur yang sudah tidak lagi bisa digunakan. Strategi-strategi yang dirumuskan tentu saja dengan melihat situasi dan kondisi yang ada juga, memperhatikan perkembangan zaman. Dengan kekuatan utama yakni berada di bawah bendera pemerintah daerah Kota Manado, memiliki segmen pembeli yang loyal dan merupakan *single player* dalam industri pasar tradisional ini menjadikan PD. Pasar Kota Manado satu-satunya pemain kuat dalam industri ini. Dengan strategi-strategi yang tepat untuk meningkatkan sumber pendapatannya, PD. Pasar Kota Manado bisa untuk kembali bersumbangsih untuk Pendapatan Asli Daerah Kota Manado. Jenis penelitian yang digunakan dalam penelitian ini adalah penelitian kualitatif yang dituangkan secara deskriptif. Tujuan penelitian ini adalah untuk mencari tahu strategi-strategi yang diambil oleh Perusahaan Daerah Pasar Kota Manado dalam meningkatkan sumber pendapatan.

**Kata Kunci** : Strategi, Perusahaan Daerah Pasar, Sumber Pendapatan.

<sup>1</sup> Mahasiswa Program Studi Ilmu Pemerintahan FISPOL-Unsrat.

<sup>2</sup> Ketua Penguji/Dosen Pembimbing Skripsi.

<sup>3</sup> Sekretaris Penguji/Dosen Pembimbing Skripsi.

## Pendahuluan

Asas Otonomi Daerah memandatkan kepada pemerintah daerah sebuah konsep kemandirian yang riil dan seluas-luasnya. Seperti yang tertera jelas dalam ketentuan umum poin ke dua Undang-Undang Nomor 23 tahun 2014 tentang Pemerintahan Daerah, bahwa; "Pemerintahan Daerah adalah penyelenggaraan urusan pemerintahan oleh Pemerintah Daerah dan Dewan Perwakilan Rakyat Daerah (DPRD) menurut asas otonomi dan tugas pembantuan dengan prinsip otonomi seluas-luasnya dalam sistem dan prinsip Negara Kesatuan Republik Indonesia sebagaimana dimaksudkan dalam Undang-Undang Dasar Negara Indonesia Tahun 1945."

Setiap daerah mempunyai hak dan kewenangan untuk mengurus dan mengatur urusan rumah tangga mereka masing-masing sesuai dengan kreatifitas dan inovasi dari masing-masing daerah. Dengan memanfaatkan sumber daya alam dan sumber daya manusia yang dipadupadankan dengan sistem otonomi yang riil dan seluas-luasnya maka sangat diharapkan setiap daerah mampu berdiri di atas kaki sendiri dalam segala aspek. Bukan hanya sampai di sana, dengan dilaksanakannya sistem otonomi yang riil dan seluas-luasnya ini sangat diharapkan agar setiap daerah mampu untuk memperkuat sistem perekonomian nasional, bukan hanya memperhatikan perekonomian daerah sehingga ego-ego daerahisme yang timbul karena dilaksanakannya otonomi daerah ini bisa teratasi.

Usaha pemerintah Kota Manado dalam memaksimalkan Pendapatan Asli Daerah serta untuk menindaklanjuti amanat dari pasal 331 ayat 4 Undang-Undang Nomor 23 Tahun 2014 tentang Pemerintahan Daerah adalah dengan

membentuk beberapa Badan Usaha Milik Daerah dengan seluruh atau sebagian modalnya adalah milik Pemerintah Daerah. Tujuan dibentuknya Perusahaan Daerah atau Badan Usaha Milik Daerah adalah untuk memperoleh laba atau keuntungan yang kemudian laba atau keuntungan itu menjadi Pendapatan Asli Daerah (PAD) demi perkembangan perekonomian daerah dan kemandirian daerah.

Takaran keberhasilan dari Badan Usaha Milik Daerah adalah ketika Badan Usaha Milik Daerah mampu memberikan kontribusi positif kepada pemerintah daerah selaku pemilik modal melalui setoran ke kas daerah dalam bentuk Pendapatan Asli Daerah. Namun ketika daerah atau dalam hal ini pemerintah daerah masih bergantung kepada pemerintah pusat terkait dengan dana alokasi untuk pendapatan daerah, itu berarti kontribusi Badan Usaha Milik Daerah masih belum berarti banyak dalam perkembangan perekonomian daerah. Hal ini juga bisa berarti bahwa kontribusi atau peran Badan Usaha Milik Daerah masih bisa dikaji lebih dalam lagi, terutama dalam segi pemaksimalan strategi atau rencana-rencana yang bisa diambil oleh Badan Usaha Milik Daerah itu sendiri dalam memaksimalkan potensi sumber pendapatannya sehingga kontribusi dari Badan Usaha Milik Daerah untuk kemandirian daerah bisa lebih nampak dan lebih nyata.

Sebagai Badan Usaha yang dikelola oleh pemerintah kota Manado, Perusahaan Daerah Pasar Kota Manado sudah sepatutnya memberikan kontribusi positif untuk Pendapatan Asli Daerah (PAD) Kota Manado. Namun yang terjadi justru sebaliknya, Perusahaan Daerah Pasar Manado tidak

melakukan setoran rutin tahunan untuk kas daerah dalam kurun waktu 6 (Enam) tahun terakhir atau lebih tepatnya dari tahun 2013 sampai dengan tahun 2018.

Berdasarkan observasi awal langsung di kantor PD Pasar kota Manado, Ibu Lidijah Romimpunu, salah seorang pegawai bagian umum membenarkan bahwa sudah beberapa tahun belakangan ini, Perusahaan Daerah Pasar kota Manado belum memberikan kontribusi kepada pemerintah kota Manado sebagai pemilik modal lewat setoran ke kas daerah. Hal ini berarti Perusahaan Daerah Pasar Manado sebagai salah satu badan usaha yang diharapkan menjadi tulang punggung perekonomian daerah lewat kontribusinya dalam Pendapatan Asli Daerah belum berhasil dalam memaksimalkan semua potensi sumber pendapatan yang dimilikinya.

Menurut penuturan Ibu Lidijah Romimpunu, faktor-faktor utama yang menjadi alasan mengapa Perusahaan Daerah Pasar Kota Manado tidak memiliki kontribusi terhadap kas daerah adalah karena aset yang dimiliki oleh Perusahaan Daerah Pasar Kota Manado tidak cukup untuk memenuhi segala kebutuhan yang dibutuhkan oleh Perusahaan Daerah Pasar Kota Manado. Pemasukan yang dimiliki oleh Perusahaan Daerah Pasar Kota Manado dari semua sumber daya yang ada, tidak lebih besar dari pada pengeluarannya untuk membayar gaji karyawan, biaya operasional perusahaan dan biaya untuk pemeliharaan aset yang dimiliki. Hal ini terjadi karena beberapa aset sumber daya yang dimiliki oleh Perusahaan Daerah Pasar Kota Manado kondisinya sudah cukup mengkhawatirkan karena sudah termakan usia, serta beberapa kali terkena musibah bencana banjir dan

kebakaran, sehingga tidak ada lagi pedagang atau pengusaha yang mau menempatinnya dan juga lahan untuk berjualan yang terbatas padahal pertumbuhan wirausaha baru yang cukup signifikan.

Dampaknya, Pemerintah Kota Manado selaku pemilik modal mengalami kerugian. Kerugian yang dimaksudkan adalah; dengan adanya Perusahaan Daerah Pasar Kota Manado diharapkan agar pemasukan untuk kas daerah pun meningkat sehingga kota Manado menjadi daerah yang mandiri tanpa perlu bergantung lagi kepada pemerintah pusat terkait dana alokasi untuk pendapatan daerah. Namun yang terjadi justru Perusahaan Daerah Pasar Kota Manado tidak memberikan kontribusi yang positif untuk Pemerintah Kota Manado selaku pemilik modal, karena kurangnya sumber-sumber pendapatan yang bisa dieksplorasi sehingga menjadi pendapatan lebih buat Perusahaan Daerah Pasar Kota Manado dan bisa menjadi Pendapatan Asli Daerah Kota Manado.

Pemerintah Kota Manado juga tidak bisa mengharapkan peningkatan pendapatan dari sebuah Perusahaan Daerah yang potensi sumber pendapatannya kurang. Karena jika hal ini dipaksakan maka yang akan terjadi adalah eksploitasi kepada karyawan dan mitra kerja (dalam kasus Perusahaan Daerah Pasar Kota Manado, mitra kerjanya adalah wirausahawan/pengusaha/pedagang). Maka jalan satu-satunya untuk bisa meningkatkan pendapatan dari Perusahaan Daerah Pasar Kota Manado adalah dengan meningkatkan sumber-sumber pendapatan yang harus dimiliki oleh Perusahaan Daerah Pasar Kota Manado itu sendiri.

Dari uraian latar belakang diatas, maka penulis tertarik untuk mengambil “*Strategi Perusahaan Daerah Pasar Kota Manado Dalam Meningkatkan Sumber Pendapatan*” sebagai judul penelitian ini.

## Tinjauan Pustaka

Strategi adalah pendekatan secara keseluruhan yang berkaitan dengan pelaksanaan gagasan, perencanaan dan eksekusi sebuah aktifitas dalam kurun waktu tertentu. Menurut Rangkuti, strategi adalah alat untuk mencapai tujuan. Tujuan utamanya adalah agar perusahaan dapat melihat secara objektif kondisi-kondisi internal dan eksternal, sehingga perusahaan dapat mengantisipasi perubahan lingkungan eksternal. (Rangkuti 2009:3)

Menurut Chandler dalam Sedarmayanti (2014) Strategi adalah tujuan jangka panjang dari suatu perusahaan, serta pendayagunaan dan alokasi semua sumber daya yang penting untuk mencapai tujuan tersebut.

Menurut Andrew (2005) Strategi adalah pola keputusan yang menentukan dan mengungkapkan sadaran, maksud atau tujuan dan menghasilkan suatu kebijakan serta merencanakan untuk pencapaian tujuan serta memperinci apa yang ingin dicapai. Strategi merupakan suatu proses yang dalam banyak hal tidak dapat dipisahkan dari struktur, tingkah laku dan kebudayaan di mana tempat terjadinya proses tersebut. Namun demikian dari proses tersebut kita dapat memisahkan dua aspek penting yang saling berhubungan erat dalam kehidupan nyata, tetapi dapat dipisah untuk tujuan analisis. Yang pertama adalah perumusan dan yang kedua adalah pelaksanaan.

Tahap Manajemen Strategi dalam buku Manajemen Strategi (Sedarmayanti, 2014:97) dilakukan melalui tiga tahap pelaksanaan/manajemen strategi:

Tahap 1: Perumusan Strategi. Perumusan strategi mencakup pengembangan visi, misi, identifikasi peluang dan ancaman eksternal suatu organisasi, kesadaran akan kekuatan dan kelemahan internal, penetapan tujuan jangka panjang, pencarian strategi alternatif, dan pemilihan strategi tertentu untuk mencapai tujuan.

Tahap 2: Penerapan Strategi. Penerapan Strategi mengharuskan perusahaan menetapkan tujuan tahunan, membuat kebijakan, memotivasi karyawan dan mengalokasi sumber daya sehingga strategi yang telah dirumuskan dapat dijalankan.

Tahap 3: Penilaian Strategi. Penilaian Strategi adalah tahap terakhir dalam manajemen strategi. Manajer pasti tahu kapan ketika strategi tertentu tidak berjalan baik. Penilaian/evaluasi strategi merupakan cara utama untuk memperoleh informasi semacam ini. Tiga aktivitas penilaian strategi yang mendasar: 1) peninjauan ulang faktor eksternal dan internal yang menjadi landasan bagi strategi saat ini, 2) Pengukuran kinerja dan 3) Pengambilan langkah korektif.

Keberadaan Badan Usaha Milik Daerah menurut ketentuan undang-undang memang bertujuan untuk memberikan manfaat bagi perkembangan perekonomian daerah, kemanfaatan umum dan mencari laba. Namun, kondisi perekonomian moderen saat ini lebih berdasarkan kepentingan pasar. Artinya, Badan Usaha Milik Daerah tidak hanya bertujuan mengemban misi sosial atau memberi kemanfaatan pada daerah dan

masyarakat, tapi juga untuk mencari keuntungan yang nantinya akan digunakan untuk memberikan pendapatan daerah melalui Pendapatan Asli Daerah. (Yudho Muryanto 22:2017)

Menurut Elita Dewi (2002:4) mengenai perusahaan daerah adalah sebagai berikut :

1. Perusahaan Daerah adalah kesatuan produksi yang bersifat: Memberi jasa, Menyelenggarakan pemanfaatan umum, Memupuk pendapatan
2. Tujuan perusahaan daerah untuk turut serta melaksanakan pembangunan daerah khususnya dan pembangunan kebutuhan rakyat dengan mengutamakan industrialisasi dan ketentraman serta ketenangan kerja menuju masyarakat yang adil dan makmur.
3. Perusahaan daerah bergerak dalam lapangan yang sesuai dengan urusan rumah tangganya menurut perundang-undangan yang mengatur pokok-pokok pemerintahan daerah.
4. Cabang-cabang produksi yang penting bagi daerah dan menguasai hajat hidup orang banyak di daerah, yang modal untuk seluruhnya merupakan kekayaan daerah yang dipisahkan.

Secara keseluruhan, perkembangan Badan Usaha Milik Daerah dalam lintas sejarah tidak mengalami banyak perubahan, baik secara struktur, jenis maupun karakteristik. Badan Usaha Milik Daerah menurut ketentuan Undang-

Undang No.23 Tahun 2014 membagi Badan Usaha Milik Daerah menjadi dua jenis, yaitu Perusahaan Umum Daerah (Perumda) dan Perusahaan Perseroan Daerah (Perseroda). Karakteristik Badan Usaha Milik Daerah secara substansi tidak berbeda dengan karakteristik Badan Usaha Milik Daerah yang diatur dalam ketentuan UU NO.5 Tahun 1962 serta UU No 32 Tahun 2004 dan Permendagri No.50 Tahun 1998 tentang bentuk Badan Usaha Milik Daerah.

Menurut Herlina Rahman (2005:38) Pendapatan Asli Daerah merupakan pendapatan daerah yang bersumber dari pajak daerah, hasil distribusi, hasil pengelolaan kekayaan daerah yang dipisahkan dan lain-lain pendapatan asli daerah yang sah dalam menggali pendanaan dalam pelaksanaan otonomi daerah sebagai perwujudan asas desentralisasi.

Menurut Undang-Undang Nomor 23 tahun 2014 Tentang Pemerintahan Daerah, pendapatan daerah adalah semua hak daerah yang diakui sebagai penambah nilai kekayaan bersih dalam periode tahun anggaran yang bersangkutan.

Dengan demikian pendapatan asli daerah merupakan sumber pendapatan yang asli berasal dari sumber potensi daerah. Pemerintah dapat menggali sumber Pendapatan Asli Daerah tersebut secara optimal.

## Metode Penelitian

Jenis penelitian yang digunakan dalam penelitian ini adalah penelitian kualitatif dituangkan secara deskriptif. Moleong (2007:6) metode penelitian kualitatif adalah penelitian yang bermaksud untuk memahami fenomena tentang apa yang dialami oleh objek penelitian seperti perilaku, persepsi,

motivasi, tindakan, dan lain-lain secara holistic dan dengan cara deskripsi dalam bentuk kata-kata dan bahasa, pada suatu konteks khusus yang alamiah dengan memanfaatkan berbagai metode ilmiah. Lokasi dari penelitian ini berada di Perusahaan Daerah Pasar Kota Manado. Hal ini dilandasi oleh keinginan peneliti untuk mengungkap strategi yang diambil oleh Perusahaan Daerah Pasar Kota Manado untuk meningkatkan sumber pendapatan.

Untuk memudahkan peneliti dalam melakukan penelitian ini, maka peneliti memfokuskan penelitian ini pada strategi yang diambil oleh Perusahaan Daerah Pasar Kota Manado untuk meningkatkan sumber pendapatan.

Adapun aspek penelitian yang akan diteliti adalah sebagai berikut;

Tahap Manajemen Strategi dalam buku Manajemen Strategi (Sedarmayanti, 2014:10) dilakukan melalui tiga tahap pelaksanaan:

Tahap 1: Perumusan Strategi. Perumusan strategi mencakup pengembangan visi, misi, identifikasi peluang dan ancaman eksternal suatu organisasi, kesadaran akan kekuatan dan kelemahan internal, penetapan tujuan jangka panjang, pencarian strategi alternatif, dan pemilihan strategi tertentu untuk mencapai tujuan.

Tahap 2: Penerapan Strategi. Penerapan Strategi mengharuskan perusahaan menetapkan tujuan tahunan, membuat kebijakan, memotivasi karyawan dan mengalokasi sumber daya sehingga strategi yang telah dirumuskan dapat dijalankan.

Tahap 3: Penilaian Strategi. Penilaian Strategi adalah tahap terakhir dalam manajemen strategi. Manajer pasti tahu kapan ketika strategi tertentu

tidak berjalan baik. Penilaian/evaluasi strategi merupakan cara utama untuk memperoleh informasi semacam ini. Tiga aktivitas penilaian strategi yang mendasar: 1) peninjauan ulang faktor eksternal dan internal yang menjadi landasan bagi strategi saat ini, 2) Pengukuran kinerja dan 3) Pengambilan langkah korektif.

## Hasil Penelitian

*Aspek Perumusan strategi* mencakup pengembangan visi, misi, identifikasi peluang dan ancaman eksternal suatu organisasi, kesadaran akan kekuatan dan kelemahan internal, penetapan tujuan jangka panjang, pencarian strategi alternatif dan pemilihan strategi tertentu untuk mencapai tujuan.

Jika dilihat dari segi perumusan strategi, terutama dari cakupan pengembangan visi dan misi, nampak dengan jelas bahwa Perusahaan Daerah Pasar Kota Manado merumuskan visi dengan begitu baik yakni "*Terwujudnya Pasar Tradisional Yang Bersih, Tertib, Aman dan Nyaman (BERTEMAN)*" namun perumusan visi yang sangat baik ini tidak diikuti dengan penjabarannya ke dalam bentuk misi yang baik. Misi dari Perusahaan Daerah Pasar Kota Manado yang juga merupakan penjabaran dari visi yang telah dirumuskan adalah "*Menjadikan Pasar Tradisional Yang Bersih, Tertib, Aman dan Nyaman (BERTEMAN)*".

Tampak dengan sangat jelas bahwa kurangnya langkah-langkah strategis yang dijabarkan dalam bentuk misi yang baik, yang dirumuskan oleh Perusahaan Daerah Pasar Kota Manado dalam rangka mencapai visi yang telah dirumuskan. Perbedaan antara Visi dan Misi dari Perusahaan Daerah Pasar Kota Manado sendiri hanya terletak redaksi

kata pertama yang digunakan, yaitu kata “Terwujudnya” pada visi dan kata “Menjadikan” pada misi. Padahal seharusnya misi adalah bentuk penjabaran dari langkah-langkah strategis yang akan diambil oleh Perusahaan Daerah Pasar Kota Manado dalam rangka mewujudkan visi yang telah dirumuskan. Hal ini sedikit banyak dipengaruhi oleh sumber daya manusia yang dimiliki oleh Perusahaan Daerah Pasar Kota Manado yang masih kurang memadai dan masih memerlukan pendidikan dan pelatihan guna meningkatkan kapasitas dan kapabilitas dalam rangka menjalankan tugas pokok dan fungsi masing-masing.

Peluang Perusahaan Daerah Pasar Kota Manado cukup besar karena Perusahaan Daerah Pasar Kota Manado adalah *single player* atau pemain utama dan satu-satunya dalam industri pasar tradisional ini. Tidak hanya itu, Perusahaan Daerah Pasar Kota Manado adalah salah satu Badan Usaha Milik Daerah yang dimiliki oleh Kota Manado. Hal ini berarti adanya *back up* dari Pemerintah Kota Manado dalam menjalankan usaha dan bisa diakomodir dalam program pemerintah pusat lewat kementerian terkait atau Badan Usaha Milik Negara. Hal ini dibenarkan oleh adanya perbaikan atau revitalisasi pasar Pinasungkulan pada tahun 2017-2018 yang masuk ke dalam program pemerintah pusat yang bertajuk “Program Pembangunan dan Revitalisasi 1000 Pasar Rakyat.” yang merupakan implementasi dari salah satu visi dalam NAWA CITA Presiden Joko Widodo.

Selain memiliki peluang, tentu saja ada ancaman-acaman yang bisa menghalangi jalannya rencana-rencana strategis yang telah dirumuskan. Ancaman yang bisa saja membuat

strategi-strategi dari Perusahaan Daerah Pasar Kota Manado bisa saja tidak berhasil adalah; Munculnya retail-retail moderen seperti Alfamart dan Indomaret dan suasana politik di Kota Manado yang terus menerus berubah, karena penentuan pimpinan dan jajaran direksi Perusahaan Daerah Pasar Kota Manado turut dipengaruhi oleh suasana politik di kota Manado. Hal ini memiliki pengaruh yang cukup signifikan karena ketika pimpinan daerah Kota Manado berubah, pimpinan dan jajaran direksi dari Perusahaan Daerah Pasar Kota Manado pun turut berubah dan gaya penerapan strategi untuk mencapai tujuan yang sudah ditetapkan pun akan berubah mengikuti gaya kepemimpinan jajaran direksi yang baru. Bahkan bisa saja ada rencana-rencana strategis yang belum sepenuhnya jalan namun kemudian dihentikan dan diganti dengan rencana-rencana strategis lainnya yang sesuai dengan gaya kepemimpinan dari pimpinan dan jajaran direksi Perusahaan Daerah Pasar Kota Manado yang baru. Hal ini sulit untuk dihindari karena Perusahaan Daerah Pasar Kota Manado adalah Badan Usaha Milik Daerah Kota Manado yang mana pemerintah Kota Manado adalah pemilik modal seutuhnya, dan Walikota Manado adalah pemegang saham penuh dari Perusahaan Daerah Pasar Kota Manado itu sendiri.

Upaya untuk meningkatkan sumber pendapatan dapat dilakukan dengan beberapa cara yaitu dengan pencarian lahan baru, pembangunan infrastruktur baru dan revitalisasi aset pasar yang sudah tidak bisa digunakan lagi. Melihat hal-hal tersebut maka strategi-strategi yang dirumuskan oleh Perusahaan Daerah Pasar Kota Manado dalam rangka meningkatkan sumber

pendapatan mereka adalah membuka pasar baru yaitu Pasar Restorasi Kayu Bulan dan memanfaatkan area kawasan Kalimas untuk dijadikan lokasi untuk berjualan makanan dan minuman (Kuliner). Selain itu penerapan parkir portal di beberapa kawasan pasar juga merupakan salah satu strategi untuk meningkatkan sumber pendapatan. Dengan diterapkannya parkir portal semua kendaraan yang masuk dan keluar areal pasar bisa terdata dengan baik, sehingga meminimalisir aksi pungutan liar yang dilakukan sejumlah oknum tukang parkir yang adalah bukan pegawai atau karyawan yang ditugaskan oleh Perusahaan Daerah Pasar Kota Manado.

Untuk itulah strategi-strategi ini dirumuskan. Yaitu untuk menunjang dan menambah aset atau sumber daya fisik yang dimiliki dengan harapan kedepannya dengan penambahan aset, sumber daya fisik atau potensi pendapatan ini bisa untuk meningkatkan pendapatan sehingga dimasa-masa mendatang Perusahaan Daerah Pasar Kota Manado kembali memberikan sumbangsih kepada kas daerah lewat Pendapatan Asli Daerah.

Bertambahnya aset seperti pembukaan pasar baru yakni pasar Restorasi Kayubulan, pemanfaatan area Kalimas untuk areal berdagang kuliner dan penerapan parkir portal secara langsung menambah sumber-sumber pendapatan. Seperti hasil wawancara, sumber-sumber pendapatan Perusahaan Daerah Pasar Kota Manado adalah pertama dari retribusi/iuran wajib yang dikenakan kepada para pedagang dan pengunjung pasar, yakni retribusi jasa parkir, jasa kebersihan, jasa reklame dan promosi, iuran kontrak tempat usaha, penggunaan jasa listrik, iuran penggunaan air, iuran untuk kereta

berkuda (Bendi) dan gerobak dorong. Yang kedua adalah iuran jasa administrasi untuk penerbitan surat atau rekomendasi dengan jumlah yang berbeda tergantung dengan jenis jasa administrasi yang diberikan.

*Aspek Penerapan Strategi* mengharuskan perusahaan menetapkan tujuan tahunan, membuat kebijakan, memotivasi karyawan dan mengalokasi sumber daya sehingga strategi yang telah dirumuskan dapat dijalankan.

Dengan semua sumber daya, potensi dan strategi yang dimiliki oleh Perusahaan Daerah Pasar Kota Manado sasaran atau target mereka kedepannya adalah meningkatnya pendapatan mereka terutama pendapatan harian. Karena pendapatan harian ini merupakan salah satu sumber pendapatan tertinggi dan terpenting bagi Perusahaan Daerah Pasar Kota Manado. Selibuhnya harapan dari Perusahaan Daerah Pasar Kota Manado kedepannya adalah agar supaya bisa kembali berkontribusi untuk keuangan daerah yaitu lewat Pendapatan Asli Daerah karena pada dasarnya untuk itulah Perusahaan Daerah Pasar Kota Manado didirikan.

Strategi-strategi yang dirumuskan oleh Perusahaan Daerah Pasar Kota Manado sudah mulai diterapkan sejak tahun 2018. Dimulai dengan penerapan parkir portal di pasar Bersehati yang mulai diterapkan di akhir tahun 2018. Kemudian pada awal tahun 2019 terjadi pergantian pimpinan dan jajaran Direksi Perusahaan Daerah Pasar Kota Manado. Di bawah pimpinan nahkoda yang baru, Perusahaan Daerah Pasar Kota Manado tidak ingin melanjutkan atau mengulang jejak sejarah buruk Perusahaan Daerah Pasar Kota Manado di bawah komando pimpinan direksi yang lama. Di bawah

kepemimpinan Pimpinan dan jajaran direksi yang baru Perusahaan Daerah Pasar Kota Manado langsung menggenjot strategi-strategi mereka untuk meningkatkan sumber pendapatan yaitu dengan memanfaatkan area Kalimas yang dipergunakan untuk kawasan perdagangan kuliner yang mulai diterapkan di bulan Mei tahun 2019 dengan syarat dan kriteria; hanya boleh dipergunakan untuk berjualan kuliner dengan luas tenda/kios/lapak maksimal 4x6 meter dan waktu berjualan dimulai dari jam 17:00 sampai dengan 03:00. Strategi terbaru dari Perusahaan Daerah Pasar Kota Manado adalah pembukaan Pasar Restorasi Kayubulan yang berlokasi di kecamatan Malalayang, pada bulan Agustus tahun 2019.

Penerapan atau implementasi dari strategi yang diterapkan oleh Perusahaan Daerah Pasar Kota Manado sejauh ini sudah berjalan dengan cukup baik. Namun masih terdapat beberapa kendala yang cukup mengganggu pelaksanaan dan penerapan strategi yang ada. Seperti contoh cukup sulitnya akses menuju ke Pasar Restorasi Kayubulan sehingga para pembeli lebih memilih untuk berbelanja di pasar tradisional lainnya atau bahkan ke retail-retail moderen untuk berbelanja keperluan sehari-hari. Kemudian tarif iuran yang cukup besar untuk pemanfaatan kawasan Kalimas untuk berdagang kuliner membuat para pedagang tidak selalu aktif berjualan sehingga sedikit menyulitkan para penagih untuk menagih iuran pengelolaan pasar harian.

Kendala lainnya yang paling sering dihadapi adalah menunggaknya pembayaran retribusi atau iuran dari para pedagang dengan alasan kurangnya barang dagangan yang laku terjual. Ada

juga pedagang yang tidak membayar iuran atau retribusi sesuai dengan besaran lapak yang dipergunakan. Selain itu faktor alam dan keaktifan dari pedagang yang berjualan juga menjadi kendala lainnya karena para penagih juga memiliki target yang harus mereka capai disetiap harinya dan ketika para pedagang tidak aktif berjualan maka target yang dibebankan kepada para penagih juga tidak bisa dipenuhi.

Dalam menghadapi kendala-kendala yang mengganggu jalannya penerapan strategi yang telah dirumuskan, Perusahaan Daerah Pasar Kota Manado tidak hanya berdiam diri dan berpangku tangan, melainkan melakukan strategi-strategi lainnya untuk mengatasi kendala-kendala tersebut. Hasil wawancara menunjukkan, ada dua langkah yang diambil oleh Perusahaan Daerah Pasar Kota Manado dalam rangka menghadapi kendala-kendala tersebut, yang pertama adalah memberikan surat edaran kepada para pedagang terkait dengan besaran lapak yang digunakan dengan nominal jumlah yang harus dibayarkan oleh mereka. Kedua adalah dengan mengambil tindakan tegas yaitu dengan menyegel kios atau lapak yang disewa oleh para pedagang dan bisa beroperasi kembali ketika sudah membayar tunggakkannya.

*Aspek penilaian strategi* adalah tahap terakhir dalam manajemen strategi. Manajer tahu kapan strategi tertentu tidak berjalan dengan baik. Penilaian/ evaluasi strategi merupakan cara utama untuk memperoleh informasi semacam ini. Semua strategi terbuka untuk dimodifikasi di masa yang akan datang karena berbagai faktor eksternal dan internal yang terus berubah. Tiga aktivitas penilaian strategi yang mendasar adalah: (1) peninjauan ulang faktor eksternal dan internal yang

menjadi landasan bagi strategi saat ini, (2) pengukuran kinerja, (3) pengambilan langkah korektif. Penilaian strategi diperlukan karena apa yang berhasil saat ini tidak selalu berhasil nanti. Keberhasilan menciptakan persoalan baru dan berbeda.

Peninjauan ulang terhadap faktor eksternal dan internal menjadi dasar penilaian bagi strategi yang saat ini diterapkan. Peninjauan ulang ini menjadi sangat penting karena kondisi aset dan sumber daya yang ada tidak akan selamanya sama. Seiring dengan berjalannya waktu, kondisi dari aset dan sumber daya yang dimiliki oleh Perusahaan Daerah Pasar Kota Manado juga turut berubah. Peninjauan ulang terhadap faktor internal dan eksternal semacam ini beberap kali dilakukan oleh Perusahaan Daerah Pasar Kota Manado. Contohnya tergambar jelas dari strategi-strategi yang mereka rumuskan untuk meningkatkan sumber pedapatan. Dengan kondisi sumber daya yang semakin berkurang karena termakan usia dan bencana namun di sisi yang lain jumlah dari pengusaha dan pedagang baru semakin meningkat maka mereka meningkatkan pula sumber daya mereka dengan membuka pasar baru dan memanfaatkan area-area yang kosong untuk dijadikan lahan berjualan.

Peninjauan kembali juga beberapa kali dilakukan oleh Perusahaan Daerah Pasar Kota Manado terutama saat merevisi beberapa Peraturan Direksi (Perdis). Contohnya dalam Amandemen Perdis Nomor 03 Tahun 2018 Tentang Penyesuaian Tarif Iuran Jasa Parkir, Nomor 515/PDP/X/2018 yang mana dasar amandemen peraturan direksi tersebut adalah; aspirasi masyarakat dan

pedagang serta hasil uji coba penerapan portal parkir di Pasar Bersehati, sehingga kendala-kendala dalam penerapan parkir portal elektronik bisa menemukan jalan tengah terbaik yang sama-sama tidak merugikan pihak Perusahaan Daerah Pasar Kota Manado dan pihak pedagang serta pihak pengunjung pasar lainnya.

Untuk pengukuran kinerja yang dilakukan Perusahaan Daerah Pasar Kota Manado, kinerja dari Pegawai atau karyawan yang ada di Perusahaan Daerah Pasar Kota Manado masih berada di bawah standar yang diharapkan oleh pihak direksi, karena melihat kinerja yang kurang optimal dari beberapa pegawai. Namun hal itu tidak terlalu mengkhawatirkan karena bisa disiasati dengan cara menempatkan posisi karyawan sesuai dengan peruntukannya dan sudah sangat jelas tugas dan fungsi mereka lewat Surat Keputusan yang dikeluarkan oleh pihak direksi. Hal ini sedikit banyak dipengaruhi oleh iklim politik yang turut mempengaruhi manajemen sumber daya manusia di Perusahaan Daerah Pasar Kota Manado itu sendiri. Dalam artian walaupun latar belakang pendidikan sangat bertolak belakang dengan penempatan posisi mereka di Perusahaan Daerah Pasar Kota Manado namun karena kedekatan emosional dengan stakeholder terkait, maka posisi penting dan strategis pun menjadi bagian dari mereka.

Selalu ada langkah-langkah korektif yang Perusahaan Daerah Pasar Kota Manado ambil ketika penerapan strategi tidak jalan sesuai dengan apa yang diharapkan. Contohnya saat penerapan parkir portal dikawasan pasar Bersehati mengalami kendala keluhan dari para pedagang dan pengunjung pasar maka pihak Perusahaan Daerah

Pasar Kota Manado mengambil jalan tengah dengan merevisi Peraturan Direksi yang berkaitan dengan pelaksanaan parkir portal elektronik sehingga Perusahaan Daerah Pasar Kota Manado, pedagang dan pengunjung pasar lainnya tidak merasa ada yang dirugikan.

## Kesimpulan

Berdasarkan hasil penelitian di lapangan dengan para informan serta pengumpulan data primer dan sekunder, maka dapat disimpulkan sebagai berikut:

1. Strategi-strategi yang dirumuskan oleh Perusahaan Daerah Pasar Kota Manado dalam meningkatkan sumber pendapatan adalah dengan membuka Pasar Restorasi Kayubulan, memanfaatkan area Kalimas untuk dijadikan lokasi berjualan kuliner dan menerapkan sistem parkir portal elektronik di beberapa kawasan pasar. Kesemuanya belum berdampak positif untuk Pendapatan Asli Daerah Kota Manado karena ada strategi baru dilaksanakan sedangkan strategi lainnya seperti contohnya penerapan parkir portal masih bermasalah. Namun dengan strategi-strategi yang sudah dirumuskan ini, sumber pendapatan Perusahaan Daerah Pasar Kota Manado meningkat dengan cukup signifikan sehingga kedepannya diharapkan bisa berdampak positif untuk peningkatan pendapatan dari Perusahaan Daerah Pasar Kota Manado sehingga bisa berimplikasi positif terhadap Pendapatan Asli Daerah Kota Manado.
2. Penerapan strategi sudah berjalan dengan baik walau belum maksimal dan masih terdapat beberapa

kendala. Kendala seperti menunggaknya pembayaran lapak untuk pemanfaatan area Kalimas yang tergolong mahal sehingga ada pedagang yang tidak selalu aktif dalam berjualan dan adanya perilaku yang menyimpang dari pegawai yang ditugaskan untuk menjaga portal parkir yang membiarkan pedagang dan pengunjung pasar bebas keluar masuk area pasar karena mempunyai hubungan emosional dengan pedagang dan pengunjung pasar tersebut.

3. Penilaian strategi yang diterapkan oleh Perusahaan Daerah Pasar Kota Manado sudah berjalan dengan baik yang mana beberapa peraturan direksi sudah direvisi berkat adanya penilaian peninjauan ulang terkait dengan faktor internal dan eksternal yang terus menerus berubah. Adanya pengawasan terhadap kinerja pegawai sudah baik namun masih ada saja pegawai yang bekerja tidak sesuai dengan tupoksinya seperti contoh petugas penjaga portal parkir yang membiarkan pengunjung pasar bebas keluar masuk tanpa membayar retribusi parkir.

## Saran

1. Seharusnya Perusahaan Daerah Pasar Kota Manado lebih jeli lagi dalam melihat potensi sumber daya yang bisa dijadikan sumber pendapatan. Karena dengan membuka pasar baru dan memanfaatkan area Kalimas bukan saja membawa dampak positif yaitu menambah sumber pendapatan, namun juga membawa dampak negatif yaitu penambahan personil pegawai dan biaya operasional

yang juga meningkat. Selain itu, perlu juga diperbaiki sistem tata kelola pasar dan tata kelola perusahaan yang ada di Perusahaan Daerah Pasar Kota Manado itu sendiri, karena strategi-strategi yang sudah dirumuskan untuk meningkatkan sumber pendapatan ini akan sangat percuma kalau tidak diikuti dengan perbaikan sistem pengelolaan ke arah yang lebih baik lagi.

2. Dalam upaya untuk pelaksanaan strategi seharusnya pihak Perusahaan Daerah Pasar Kota Manado lebih meningkatkan kemampuan pegawai dalam menjalankan tugas dan fungsi masing-masing dengan melakukan pendidikan dan pelatihan, karena kondisi sumber daya manusia yang dimiliki oleh Perusahaan Daerah Pasar Kota Manado belum memadai. Sarana dan prasarana perlu diperhatikan dan diperbaiki/direnovasi oleh pihak Perusahaan Daerah Pasar Kota Manado ataupun Pemerintah karena sudah termakan usia dan kondisinya sudah mengkhawatirkan.
3. Motivasi dan apresiasi terhadap pegawai harus ditingkatkan lagi. Karena mengingat kinerja pegawai yang masih jauh dari yang diharapkan mungkin adalah dampak dari kurangnya motivasi dan apresiasi terhadap pegawai yang ada. Sebaiknya Direksi, melakukan penilaian kinerja kepada karyawan atau pegawai dengan memberikan penghargaan kepada yang berprestasi sehingga adanya motivasi lebih untuk pencapaian yang lebih lagi ke depannya, dan sanksi yang tegas bagi karyawan

yang bermasalah sehingga ada efek jera bagi pegawai yang bermasalah atau pun efek traumatis untuk pegawai lainnya.

## DAFTAR PUSTAKA

- Adisasmita, Rahardjo. 2006. *Pembangunan Pedesaan dan Perkotaan*. Jakarta. Graha Ilmu.
- Alwi. 2002. *Kamus Besar Bahasa Indonesia*. Jakarta. Balai Pustaka.
- Andrews, Kenneth R. 2005. *Konsep Strategi Perusahaan*. Jakarta. Erlangga
- Bungin, Burhan. 2001. *Metode Penelitian Sosial: Format - Format Kuantitatif dan Kualitatif*. Surabaya: Airlangga
- Damsar dan Indrayani, 2018, *Pengantar Sosiologi Pasar*, Jakarta: Prenadamedia Group
- Hanif, Nurcholis. 2007. *Teori dan Praktik Pemerintahan Dan Otonomi Daerah*. Jakarta Grasindo.
- Harianti, Diah. 2012. *Menguak Pasar Tradisional Indonesia*. Jakarta : Kementerian Pendidikan dan Kebudayaan
- Herlina, Rahman. 2005. *Pendapatan Asli Daerah*. Jakarta. Arifgosita
- Muryanto Yudho T, 2017, *Tata Kelola BUMD Konsep, Kebijakan dan Penerapan*, Malang: Intrans Publishing
- M.Quadrat Nugraha, 2012, *Manajemen Strategis Pemerintahan*. Tangerang Selatan: Universitas Terbuka, 2018.
- Rangkuti, Freddy, 2009. *Strategi Promosi yang Kreatif dan Analisis Kasus Integrated Marketing Communication*. Jakarta. Gramedia Pustaka Utama
- Sarundajang, S. H. 2011. *Birokrasi Dalam Otonomi Daerah: Upaya*

*Mengatasi Kegagalan.* Jakarta:  
Kata Penerbit.

Sedarmayanti. 2013. *Good Goverance  
(Kepemerintahan yang Baik)  
Dalam Rangka Otonomi Daerah.*  
Bandung: PT. Mandar Maju.

Sedarmayanti. 2014. *Manajemen  
Strategi.* Bandung. Refika  
Aditama.

Sugono, D. dkk. 2008. *Kamus Besar  
Bahasa Indonesia Edisi Keempat.*  
Jakarta. Gramedia Pustaka Utama.

Sugyono, 2017, *Metode Penelitian  
Kualitatif.* Bandung: Alfabeta

Suprpto Haddy, 2017, *Metodologi  
Penelitian Untuk Karya  
Ilmiah,* Yogyakarta: Gosyen  
Publishing.

Syafiie, Inu Kencana M.Si. 2017, *Ilmu  
Pemerintahan.* Jakarta: Bumi  
Aksara.

Usman Husaini dan Setiady Akbar  
Purnomo, 2017, *Metodologi  
Penelitian Sosial,* Jakarta: Bumi  
Aksara

## **Sumber lainnya :**

Perda Kota Manado Nomor 14 Tahun  
2000 Tentang Pembentukan  
Organisasi Perusahaan Daerah Air  
Minum dan Perusahaan Daerah  
Pasar Kota Manado.

Undang-undang Nomor 23 Tahun 2014  
Tentang Pemerintahan Daerah

Undang-undang Nomor 28 Tahun 2009  
Tentang Pajak Daerah dan  
Retribusi Daerah.