

BAB I

PENDAHULUAN

A. Latar Belakang

Sejak tahun 2004, Pemerintah Republik Indonesia (RI) menerapkan sistem Otonomi Daerah. Otonomi Daerah adalah hak, wewenang, kewajiban daerah otonom untuk mengatur dan mengurus sendiri Urusan Pemerintahan dan kepentingan masyarakat setempat dalam sistem Negara Kesatuan Republik Indonesia.¹ Tujuan diterapkannya undang-undang tersebut ialah guna menciptakan kesejahteraan bagi Daerah Otonom. Daerah Otonom adalah suatu kesatuan masyarakat hukum yang mempunyai batas-batas wilayah yang berwenang mengatur dan mengurus urusan pemerintahan dan kepentingan masyarakat setempat menurut prakarsa sendiri berdasarkan aspirasi masyarakat dalam sistem Negara Kesatuan Republik Indonesia (NKRI).² Hal tersebut memberikan kesempatan bagi pemerintah daerah untuk membuktikan kemampuannya dalam melaksanakan kewenangannya. Pemerintah daerah bebas berkreasi dan berinovasi guna membangun daerahnya sesuai dengan ketentuan perundang-undangan yang ada, dikarenakan maju atau tidaknya daerah itu tergantung pada pemerintah daerahnya sendiri.

¹ Uraian lengkapnya baca Undang-undang RI Nomor 23 Tahun 2014 tentang pemerintahan daerah pasal 1 angka 6.

² Uraian lengkapnya baca Undang-undang RI Nomor 23 Tahun 2014 tentang Pemerintahan daerah pasal 1 angka 12.

Pemerintah daerah dalam penyelenggaraan urusan pemerintahan, diberikan wewenang dalam mengurus rumah tangganya sendiri, khususnya dalam mengelola keuangan daerahnya. Pengelolaan keuangan tersebut tidak hanya mengenai bantuan keuangan yang diberikan dari pemerintah pusat, namun juga bagaimana pemerintah daerah mampu mengelola potensi daerahnya sendiri dengan memanfaatkan sumber daya daerah baik itu sumber daya alam atau sumber daya lainnya yang tersedia. Hal tersebut diharapkan agar pemerintah daerah mampu menggerakkan roda perekonomian didaerahnya. Lazimnya, kegiatan ekonomi ini dapat dijumpai pada pasar.

Pasar merupakan tempat dimana terjadinya transaksi jual beli. Di dalam pasar terdapat berbagai macam produk-produk kebutuhan sehari-hari yang dibutuhkan oleh masyarakat. Umumnya pasar yang berada didaerah disebut sebagai pasar rakyat/tradisional. Dengan adanya pasar rakyat/tradisional di daerah bisa berpengaruh pada pemasukan pendapatan daerah yang implikasinya pasar rakyat mampu memberikan sumbangsih terhadap pembangunan yang dilakukan pada daerah. Namun, seiring dengan perkembangan zaman yang semakin modern, keberadaan pasar rakyat mulai terancam keberadaannya dengan munculnya pasar modern yang memiliki pemodal yang besar didalamnya. Selain itu, berbagai faktor lain seperti citra pasar yang kumuh dan kurang bersih serta perubahan perilaku atau kebiasaan dari masyarakat yang sekarang ini sudah mulai bergeser untuk berbelanja pada

pasar modern dibandingkan dengan pasar rakyat dikarenakan kenyamanan dan kemudahan dalam berbelanja di pasar modern. Hal ini menjadi ironis untuk masyarakat yang khususnya berkegiatan usaha di pasar rakyat dengan menurunnya pengunjung pasar sehingga pendapatan pedagang pun dapat menurun yang nantinya bisa berpengaruh pada penyerapan pendapatan daerah menjadi kurang maksimal. Kondisi ini sudah sepatutnya mendapat perhatian dari pemerintah daerah untuk mengatasinya sebab pasar rakyat sebagai salah satu aset dan sumber pendapatan daerah.

Kabupaten Kebumen merupakan daerah yang terletak diselatan Provinsi Jawa Tengah dengan mayoritas masyarakatnya bermatapencarian pada sektor pertanian, industri pengolahan dan perdagangan.³ Hal ini menunjukkan bahwa masyarakat masih banyak mempercayakan pasar rakyat sebagai penopang hidup dalam memenuhi kebutuhan hidupnya. Di Kabupaten Kebumen sendiri memiliki beberapa pasar rakyat. Berikut daftar pasar rakyat yang ada di Kabupaten Kebumen.

³ Uraian lengkapnya baca buku “Kebumen Dalam Angka 2019”, hal. 52

Tabel 1. 1
Daftar Pasar Rakyat di Kabupaten Kebumen

No.	Nama Pasar	No.	Nama Pasar
1.	Pasar Prembun	21.	Pasar Caruban
2.	Pasar Kabekelan	22.	Pasar Petanahan
3.	Pasar Kelapa Prembun	23.	Pasar Puring
4.	Pasar Tlogo Pragoto	24.	Pasar Tanjungsari
5.	Pasar Kutowinangun 1	25.	Pasar Jogosimo
6.	Pasar Kutowinangun 2	26.	Pasar Kritig
7.	Pasar Ungaran	27.	Pasar Wonokriyo
8.	Pasar Ambal	28.	Pasar Kayu Gombong
9.	Pasar Jatisari	29.	Pasar Kuwarasan
10.	Pasar Tumenggungan	30.	Pasar Karanghari
11.	Pasar Burung & Klitikan	31.	Pasar Banyumudal
12.	Pasar Indrakila	32.	Pasar Demangsari
13.	Pasar Sruni	33.	Pasar Ayah
14.	Pasar Bocor	34.	Pasar Rowokele
15.	Pasar Hewan Taman Rejo	35.	Pasar Jatiluhur
16.	Pasar Dorowati	36.	Pasar Candirenggo
17.	Pasar Karanganyar	37.	Pasar Hewan Purbowangi
18.	Pasar Giwangretno	38.	Pasar Hewan Argopeni
19.	Pasar Karangjambu	39.	Pasar Hewan Karanganyar
20.	Pasar Sidomulyo	40.	Pasar Karanggayam

Sumber: Perda Kabupaten Kebumen No. 1 Tahun 2018

Dari tabel diatas menunjukkan bahwa di Kabupaten Kebumen terdapat cukup banyak pasar rakyat yang terdaftar, yaitu sekitar 40 pasar rakyat. Dari 40 pasar tersebut, tidak semuanya dalam keadaan yang baik dikarenakan berbagai faktor. Hanya sebagian saja pasar rakyat yang terawat dalam kondisi yang baik. Hal itu ditunjukkan pada tabel dibawah ini.

Tabel 1. 2

Presentase Kondisi Pasar

No.	Tahun	Jumlah Presentase Pasar dalam kondisi baik (%)
1.	2012	22,86
2.	2013	28,57
3.	2014	34,29
4.	2015	40,00
5.	2016	51,43
6.	2017	60,00

Sumber: Bappeda dan Disperindag Kabupaten Kebumen

Dari tabel diatas, diketahui bahwa presentase pasar rakyat yang berada dalam kondisi baik selalu mengalami peningkatan dari tiap tahunnya, mulai dari tahun 2012 sampai dengan tahun 2017. Artinya, hal tersebut mampu menjadi tolak ukur kinerja pemerintah daerah dalam menjaga kondisi pasar yang ada di Kabupaten Kebumen tetap terjaga. Ini sesuai dengan tujuan rencana pembangunan daerah yang ada pada RPJMD Kabupaten Kebumen khususnya dalam bidang perdagangan.

Dinas Perindustrian dan Perdagangan (Disperindag) Kabupaten Kebumen merupakan unsur pelaksana urusan pemerintahan di bidang perindustrian dan perdagangan di daerah.⁴ Pada bidang sektor perdagangan, Dinas Perindustrian dan Perdagangan (Disperindag) Kabupaten Kebumen diberikan wewenang dan tugas dalam pengelolaan pasar rakyat/tradisional.

⁴ Uraian lengkapnya baca Peraturan Bupati Kebumen Nomor 73 Tahun 2016 Tentang Kedudukan, Susunan Organisasi, Tugas Dan Fungsi Serta Tata Kerja Dinas Perindustrian Dan Perdagangan pasal 2 ayat 1

Melihat banyaknya pasar yang harus dikelola, apabila pengelolaan tersebut berjalan dengan baik maka akan memberikan manfaat yang cukup besar bagi Pemerintah Kabupaten Kebumen dan masyarakatnya dalam menggerakkan perekonomian serta meningkatkan pendapatan daerah. Hal tersebut menunjukkan bahwa Dinas Perindustrian dan Perdagangan (Disperindag) Kabupaten Kebumen memiliki peranan yang sangat penting dalam mengelola pasar rakyat/tradisional.

Namun, Dinas Perindustrian dan Perdagangan (Disperindag) Kabupaten Kebumen dalam mengelola pasar rakyat tentu tidak mudah dan menghadapi berbagai permasalahan yang menyebabkan kendala pada pelaksanaannya. Permasalahan-permasalahan tersebut kemudian dimasukkan pada isu-isu strategis pada dokumen RPJMD ataupun rencana strategis pemerintah daerah maupun instansi kedinasan. Hal tersebut juga peneliti temukan ketika melakukan pengamatan awal dan dari berbagai sumber media terkait pengelolaan pasar rakyat. Permasalahan-permasalahan yang ditemukan adalah sebagai berikut:

Pertama, masih belum optimalnya penataan dan pemberdayaan pedagang baik pedagang pasar maupun pedagang kakilima (PKL). Hal tersebut bisa dijumpai pada pasar Indrakila Alian dan pasar prembun. Di pasar Indrakila, pedagang dan pengunjung pasar secara bebas membawa motor kedalam pasar

bukan ditempatkan ditempat parkir.⁵ Sedangkan pada pasar Prembun, penataan pedagang pasar dalam sosialisai penataan pedagang pasar pasca revitalisasi masih belum baik.⁶

Kedua, pengelolaan sarana prarana pasar termasuk faslitas pendukungnya. Hal itu bisa dijumpai pada pasar Petanahan. Pedagang kaki lima (PKL) di pasar petanahan yang masih tidak menaati aturan dengan berjualan di lahan parkir pasar dikarenakan tidak mendapatkan tempat di dalam pasar. Hal ini menimbulkan perselisihan diantara pedagang dengan pengelola parkir yang berasal dari pihak ketiga.⁷

Dari permasalahan diatas, peranan Dinas Perindustrian dan Perdagangan (Disperindag) Kabupaten Kebumen jelas menjadi yang sangat strategis dalam mengelola pasar. Peran strategis tersebut harus sejalan dengan arah pembangunan daerah khususnya sektor perdagangan yang menitikberatkan pada pengembangan perdagangan dalam negeri. Peran tersebut juga diharapkan mampu mendorong pada pengelolaan pasar yang efektif dan efisien sehingga terwujudnya pasar yang bersih, indah, aman, dan nyaman.

⁵ www.kebumenekspress.com/2017/04/penataaan-pasar-indrakila-alian-masih-html?m=1 diakses pada tanggal 23 Agustus 2019

⁶ www.kebumen.go.id/index.php/public/news/detail/433 diakses pada tanggal 23 Agustus 2019

⁷ <http://www.kebumenekspress.com/2018/04/pengelolaan-parkir-pasar-gombang-minta.html> diakses pada tanggal 24 Agustus 2019

Pengelolaan pasar rakyat yang baik dan ideal hendaknya memperhatikan beberapa hal, seperti perencanaan, pengorganisasian, penerapan serta evaluasi dan monitoring. Pengelolaan ini terkait dengan kinerja dari pasar rakyat/tradisional itu sendiri. Jika pasar rakyat dikelola dengan baik, diharapkan mampu meningkatkan pendapatan dan kesejahteraan pedagang, masyarakat maupun elemen-elemen yang berada dalam pasar rakyat tersebut. Oleh karena itu, dibutuhkan sebuah manajemen tata kelola yang baik. Manajemen tersebut harus mampu menjadi sebuah model perancangan kerja yang menunjang pelaksanaan pengelolaan pasar.

Dengan demikian, dalam pengelolaan pasar rakyat, perencanaan menjadi acuan dasar. Dengan adanya perencanaan nantinya dapat meminimalisir kesalahan yang mungkin terjadi dalam pengelolaan pasar rakyat sehingga dapat berjalan efektif dan efisien. Pengorganisasian memberikan sebuah ketepatan agar perencanaan yang dilakukan ketika melakukan pengelolaan pasar rakyat sesuai dengan seharusnya dan berjalan dengan semestinya. Pelaksanaan yang baik harus sesuai dengan yang diharapkan tanpa menimbulkan masalah dalam mengelola pasar. Evaluasi menilai hasil dan monitoring bertujuan untuk menjamin agar pengelolaan pasar rakyat sesuai dengan yang direncanakan.

Terkait dengan manajemen tata kelola yang dapat menjadi model perencanaan kerja strategis yang mampu mendukung peran strategis dari Dinas Perindustrian dan Perdagangan (Disperindag) Kabupaten Kebumen dalam mengelola pasar rakyat tersebut haruslah tepat guna agar kebijakan-kebijakan yang diambil nantinya menjadi efektif dan efisien. Maka dari itu, istilah dalam manajemen yang tepat dipakai dalam mengelola pasar rakyat/tradisonal adalah manajemen strategi. Manajemen strategi meliputi bagaimana proses perencanaan, bagaimana pelaksanaan, dan evaluasi (penerapan) strategi dilakukan.⁸

Berdasarkan penjelasan-penjelasan diatas, maka peneliti ingin mengetahui seperti apa dan bagaimana langkah-langkah strategis mulai dari perencanaan, pengorganisasian, penerapan, serta evaluasi dan monitoring dari Dinas Perindustrian dan Perdagangan (Disperindag) Kabupaten Kebumen dalam mengelola dan mengembangkan pasar rakyat yang ada di Kabupaten Kebumen. Instansi dinas tersebut peneliti pilih dikarenakan Dinas Perindustrian dan Perdagangan (Disperindag) Kabupaten Kebumen merupakan instansi dinas yang berwenang dalam mengelola dan mengembangkan pasar di Kabupaten Kebumen.

⁸ Fred R. David. *Manajemen Strategis Konsep Edisi 12*. (Jakarta: Salemba Empat, 2011), hal. 6

Berdasarkan uraian tersebut, peneliti tertarik untuk memberikan judul **“Manajemen Strategi Dinas Perindustrian dan Perdagangan Kabupaten Kebumen Dalam Mengembangkan Pasar Rakyat”** guna memberikan sebuah gambaran mengenai pengelolaan dan pengembangan pasar rakyat yang ada di Kabupaten Kebumen.

B. Rumusan Masalah

Berdasarkan uraian dari latar belakang diatas, maka peneliti menyusun rumusan masalah sebagai berikut:

1. Bagaimana perencanaan (formulasi) strategi pada Dinas Perindustrian dan Perdagangan dan Pasar (Disperindag) Kabupaten Kebumen dalam mengelola dan mengembangkan pasar rakyat?
2. Bagaimana penerapan (implementasi) strategi pada Dinas Perindustrian dan Perdagangan dan Pasar (Disperindag) Kabupaten Kebumen dalam mengelola dan mengembangkan pasar rakyat?
3. Bagaimana evaluasi strategi pada Dinas Perindustrian dan Perdagangan dan Pasar (Disperindag) Kabupaten Kebumen dalam mengelola dan mengembangkan pasar rakyat?
4. Bagaimana penilaian (evaluasi) strategi pada Dinas Perindustrian dan Perdagangan dan Pasar (Disperindag) Kabupaten Kebumen dalam mengelola dan mengembangkan pasar rakyat?

C. Tujuan Penelitian

Berdasarkan uraian latar belakang beserta rumusan diatas, maka tujuan yang hendak dicapai peneliti adalah sebagai berikut:

1. Untuk mengetahui bagaimana cara melakukan perencanaan (formulasi) strategi pada Dinas Perindustrian dan Perdagangan dan Pasar (Disperindag) Kabupaten Kebumen dalam mengelola dan mengembangkan pasar rakyat.
2. Untuk mengetahui bagaimana cara melakukan penerapan (implementasi) strategi pada Dinas Perindustrian dan Perdagangan dan Pasar (Disperindag) Kabupaten Kebumen dalam mengelola dan mengembangkan pasar rakyat.
3. Untuk mengetahui bagaimana cara melakukan penilaian (evaluasi) strategi pada Dinas Perindustrian dan Perdagangan dan Pasar (Disperindag) Kabupaten Kebumen dalam mengelola dan mengembangkan pasar rakyat.

D. Manfaat Penelitian

Hasil penelitian ini diharapkan mampu memberikan manfaat dan kontribusi baik secara teoritis maupun praktis sebagai berikut:

1. Manfaat Secara Teoritis

- a. Penelitian ini diharapkan dapat memberikan kontribusi terhadap perkembangan ilmu pengetahuan khususnya kebijakan publik mengenai tata kelola pasar rakyat.
- b. Sebagai bahan pembelajaran dan dijadikan referensi atau rujukan bagi peneliti maupun akademisi lain untuk melakukan penelitian yang lebih mendalam mengenai tata kelola pasar rakyat.

2. Manfaat Secara Praktis

- a. Bagi Pemerintah Daerah Kabupaten Kebumen, di harapkan dapat dijadikan penilaian yang tepat untuk pengelolaan yang sudah dijalankan serta masukan untuk kedepannya.
- b. Bagi peneliti, sebagai tambahan pengetahuan mengenai kebijakan publik dan sebagai syarat menyelesaikan tugas akhir guna meraih gelar sarjana pada program studi Ilmu Pemerintahan di Universitas Muhammadiyah Yogyakarta

E. Studi Terdahulu

Penelitian ini mengacu pada penelitian-penelitian sebelumnya yang dapat dijadikan pedoman dalam penulisan skripsi. Terdapat penelitian terdahulu yang meneliti tentang pengelolaan pasar dan manajemen strategis. Pertama, penulis menggunakan skripsi sebagai acuan. Jurnal Meidia Rizkiya Yolanda yang berjudul “Pengelolaan Pasar Tradisional Tanjung Bajure Sebagai Aset Daerah Kota Sungai Penuh”. Jurnal ini berisi tentang penataan kembali terhadap Pasar Tradisional Tanjung Bajure. Tulisan ini juga menjelaskan kendala yang dihadapi dalam pengelolaan Pasar Tradisional Tanjung Bajure serta upaya-upaya yang dilakukan Pemerintah Kota Sungai Penuh dalam meningkatkan kualitas pasar tradisional. Kelebihan penelitian ini yaitu pembahasan dari permasalahan cukup jelas dan mudah dipahami. Kekurangannya adalah data yang diambil kurang detail.

Acuan kedua, yaitu Jurnal Evi Revita Sari berjudul “Pengelolaan Pasar Tradisional Oleh Dinas Perindustrian dan Perdagangan Di Kabupaten Lebak”. Jurnal ini berisi tentang pengawasan dan ketegasan Pemerintah Daerah dalam pemungutan retribusi pasar. Jurnal ini juga berisi tentang kelemahan pasar serta faktor penghambat dalam sosialisasi pengelolaan pasar. Kelebihan tulisan ini ialah teori-teori yang dicantumkan cukup banyak sehingga memberi gambaran keadaan dari topik yang dibahas. Data-data yang tercantum cukup lengkap.

Ketiga, yaitu Jurnal dari Muhammad Zunaidi Jurnal Sosiologi Islam, Volume 3 Nomor 1 Bulan April Tahun 2013 yang berjudul “Kehidupan sosial ekonomi pedagang di pasar tradisional pasca relokasi dan pembangunan pasar Modern”. Penelitian ini dilakukan pada pasar tradisional Babat dengan menggunakan metode deskripsi kualitatif pengumpulan data berupa wawancara. Skripsi ini berisi tentang adanya pro dan kontra berakibat pada kehidupan sosial ekonomi pedagang dimana pedagang yang berada di luar area pasar Babat mengalami penurunan berbeda pada waktu berdagang di pasar tradisional. Kelebihan dari penelitian ini yaitu teori yang dicantumkan cukup lengkap. Sedangkan kekurangannya yaitu pembahasannya hanya pada pedagangnya saja, sedangkan elemen lainnya kurang ditampilkan atau dibahas.

Keempat, yaitu Skripsi dari Yuliana Nurul Maulida yang berjudul “Manajemen Strategik Dalam Meningkatkan Mutu Pendidikan di MTSN 1 Grobogan”. Penelitian ini membahas tentang perencanaan strategik dalam meningkatkan mutu pendidikan. Penelitian ini dilakukan pada Mts Negeri 1 Grobogan. Kelebihannya yaitu teori yang tercantum dalam penelitian ini cukup banyak sehingga mampu menggambarkan keadaan dari topik yang sedang dibahas. Kekurangannya yaitu penelitian ini hampir mirip dengan penelitian sebelumnya yang membahas tentang manajemen strategik di lingkungan pendidikan.

Kelima yaitu, skripsi dari Rizkiya Apriani Safitri (Skripsi 2016) membahas tentang strategi pengelolaan pasar tradisional. Judul skripsinya adalah “ Strategi Pengelolaan Pasar Tradisional Mauk di Kecamatan Mauk Kabupaten Tangerang”. Penelitian ini berisi tentang bagaimana pengelolaan pasar tradisional Mauk Kabupaten Tangerang setelah dilakukan revitalisasi. Kelebihannya yaitu teori yang dipakai pun cukup jelas sehingga isi yang disampaikan dapat dengan mudah dimengerti bagi pembaca. Kekurangannya data kurang lengkap.

Keenam yaitu, Skripsi dari Emmanuel Georgius Wogan. Judul skripsinya adalah “Strategi Pemerintah Daerah Dalam Pengelolaan Pasar Tradisional (Studi Penelitian Kualitatif tentang Strategi Dinas Penegelolaan Pasar dalam Mengelola Pasar Tradisional Kota Yogyakarta)”. Tulisan ini berisi tentang strategi pemerintah daerah dalam mengelola pasar tradisional. Kelebihannya yaitu teori yang dicantumkan cukup banyak dan jelas. Kekurangannya yaitu data kurang lengkap.

Ketujuh, Skripsi dari Suryadi yang berjudul “Strategi Pengembangan Pasar Segar Depok”. Penelitian ini berisikan tentang bagaimana kondisi internal dan eksternal yang dihadapi oleh Pasar Segar Depok dengan mengacu pada analisis SWOT dan bagaimana alternatif strategi yang diterapkan untuk mengembangkan pasar. Penelitian menggunakan analisis kualitatif. Alat analisisnya menggunakan Matriks IFE, Matriks EFE, Matriks IE, dan Matriks

SWOT. Kelebihannya yaitu teori yang digunakan mampu menggambarkan keadaan dari topik serta mampu menjelaskan strategi alternatifnya yang bisa dipakai. Kekurangannya yaitu datanya kurang lengkap.

Kedelapan adalah Skripsi Diana Pusvita berjudul “Strategi Dinas Perindustrian, Perdagangan, dan Koperasi bagi Usaha Mikro Kecil dan Menengah (UMKM) Kota Tangerang Menghadapi Persaingan Global”. Hasil penelitian ini menunjukkan strategi Dinas Perindustrian, Perdagangan, dan Koperasi Kota Tangerang dalam menghadapi persaingan global yang dinilai sudah cukup baik namun masih perlu pembenahan dalam beberapa aspek seperti, belum adanya wadah promosi dan publikasi mengenai produk-produk daerah dan kurangnya SDM pada Disperindagkop Kota Tangerang. Metode penelitiannya adalah menggunakan metode penelitian kualitatif. Kelebihannya yaitu tulisan ini mampu menggambarkan keseluruhan isi dari penelitian ini. Kekurangannya yaitu data-data pendukung masih kurang seperti rencana strategisnya.

Kesembilan yaitu, Skripsi dari Shaifur Rizqi Zein berjudul “Analisis Formulasi Strategi Pengembangan Usaha Pada Koperasi Pemuda Tunas Patria (Koppatria) Sentra Industri Seni Patung Dan Ukir Kabupaten Jepara”. Penelitian ini berisi tentang identifikasi lingkungan internal dan eksternal dari usaha koperasi KOPPATRIA serta alternatif strategi pengembangan usaha yang diterapkan oleh koperasi KOPPATRIA. Penelitian ini menggunakan

metode deskriptif kualitatif. Kelebihannya yaitu teori yang digunakan cukup mampu menjelaskan topik pembahasannya. Kekurangannya yaitu, penelitian ini hanya membahas tentang analisis formulasi manajemen strategis, tidak selesai hingga implementasi dan evaluasi strateginya sehingga tidak mampu mengetahui keseluruhan dari prosesnya.

Kesepuluh yaitu, Skripsi dari Saeful Anwar yang berjudul “Manajemen Strategis di Rumah Sakit Islam Wonosobo”. Penelitian ini berisi tentang bagaimana manajemen strategis dalam pelaksanaan fungsi sosial di Rumah Sakit Islam Wonosobo. Kelebihannya yaitu membahas seluruh proses pembahasan dari topiknya dengan teori yang cukup jelas.

Kesebelas yaitu Skripsi dari Siti Fatimah yang berjudul “Implementasi Manajemen Strategi Analisis SWOT di MTsN 1 Yogyakarta”. Penelitian ini membahas tentang manajemen strategis atau perencanaan strategis dan tingkat efektivitas penggunaan strategi yang dijalankan di MTsN 1 Yogyakarta. Penelitian ini menggunakan metode kualitatif. Kelebihannya yaitu pembahasannya yang cukup jelas dari topik disertai teori yang dipakai dalam pembahasannya cukup banyak. Kekurangannya yaitu hanya menggunakan alat analisis SWOT saja, tidak dengan alat analisis lainnya.

Keduabelas atau yang terakhir adalah Jurnal dari Nuryadi Wijiharjono, Universitas Muhammadiyah Prof. Dr. Hamka (UHAMKA), Jurnal Akuntansi Volume II Nomor 2 Bulan April Tahun 2013. Jurnal tersebut berjudul “Perkembangan Manajemen Strategik Dalam Perspektif Teoritis dan Analisis Empiris”. Penelitian ini membahas tentang perkembangan manajemen strategik dalam persrpektif teoritis dan analisis empiris berdasarkan kajian jurnal. Kelebihannya yaitu meskipun hanya membahas topik dengan kajian jurnal, namun pembahasannya cukup jelas. Kekurangannya yaitu hanya membahas perkembangannya, tidak menunjukkan data lainnya.

Dari 12 (dua belas) acuan yang telah dijabarkan diatas, akan dijelaskan secara terperinci dalam sebuah tabel dibawah ini.

Tabel 1. 3**Penjabaran Studi Terdahulu**

No.	Peneliti	Konteks Judul	Metode Penelitian	Hasil Penelitian
1.	Meidia Rizki Yolanda	Pengelolaan Pasar Tradisional Tanjung Bajure Sebagai Aset Daerah Kota Sungai Penuh	Metode deskriptif kualitatif	Pengelolaan pasar yang dilakukan oleh Disperindag-kop Kota sungai penuh sudah mengalami banyak perubahan dalam upaya meningkatkan kualitas pasar tradisional dengan melaksanakan penataan kembali pasar tradisional meskipun tidak terlaksana sesuai dengan rencana karena mengalami beberapa kendala berkaitan dengan aset daerah sehingga tertunda jadwal pembangunannya
2.	Evi Revitasari	Pengelolaan Pasar Tradisional Oleh Dinas Perindustrian dan Perdagangan Di Kabupaten Lebak	Metode deskriptif kualitatif	Kurang optimalnya pengawasan dan ketegasan para petugas terhadap pemungutan retribusi pasar, serta kondisi lahan pasar yang sempit mengakibatkan para PKL tidak

				tertampung. Kurangnya pelatihan pegawai menjadi faktor penghambat dalam proses sosialisasi terhadap pedagang.
3.	Muhammad Zunaidi	Kehidupan sosial ekonomi pedagang di pasar tradisional pasca relokasi dan pembangunan pasar Modern	Metode deskriptif kualitatif	Alasan pedagang untuk pindah akibat adanya relokasi dan pembangunan pasar modern Babat. Adanya pro kontara pedagang. Kehidupan sosial ekonomi pedagang mengalami peningkatan dan stabil.
4.	Yulia Nurul Maulida (2018)	Manajemen Strategik Dalam Meningkatkan Mutu Pendidikan di MTsN 1 Grobogan	Metode deskriptif kualitatif	Perencanaan strategik meliputi 4 kegiatan yaitu pengembangan visi misi tujuan, perencanaan berjangka, identifikasi faktor internal dan eksternal serta penyusunan strategi. Kemudian pelaksanaan manajemen strategiknya serta evaluasi manajemen strategiknya di

				MTs N 1 Grobogan.
5.	Rizkiya Apriani Safitri	Strategi Pengelolaan Pasar Tradisional Mauk di Kecamatan Mauk Kabupaten Tangerang	Metode deskriptif kualitatif	Hasil penelitian ini menguraikan Strategi PD Pasar Mauk dalam pengelolaan pasar tradisional Mauk di Kecamatan Mauk Kabupaten Tangerang masih belum optimal.
6.	Emmanuel Georgius Wofan	Strategi Pemerintah Daerah Dalam Pengelolaan Pasar Tradisional	Metode deskriptif kualitatif	Manajemen strategi pengelolaan pasar Segamas Purbalingga berimplikasi kepada pendapatan pedagang yang mengalami kenaikan yang terlihat dari 3 tahun terakhir sehingga pendapatn pedagang mengalami peningkatan bahkan melebihi target.
7.	Suryadi (2014)	Strategi Pengembangan Pasar Segar Depok	Metode analisis kualitatif	Kondisi internal Pasar Segar Depok kuat berdasarkan hasil analisis faktor strategis internal dan eksternalnya. Sedangkan perumusan alternatif strategi

				dengan menggunakan matrik SWOT memunculkan 7 (tujuh) alternatif strategi.
8.	Diana Pusvita	Strategi Dinas Perindustrian, Perdagangan, dan Koperasi Bagi Usaha Kecil dan Menengah (UMKM) Kota Tangerang Menghadapi Persaingan Global	Metode penelitian deskriptif	Strategi Disperindagkop Kota Tangerang menghadapi persaingan global sudah baik, namun maish perlu pembenahan dalam berbagai aspek. Hal ini disebabkan oleh beberapa faktor, seperti: tidak adanya pusat oleh-oleh Kota Tangerang produksi UMKM sebagai wadah promosi dan publikasi kepada masyarakat dan kurangnya SDM pada yang ada pada Disperindagkop Kota Tangerang.
9.	Shaifur Riaqi Zein (2015)	Analisis Formulasi Strategi Pengembangan Usaha Pada Koperasi Pemuda Tunas Patria (Kopatiria) Sentra Industry Seni	Metode deskriptif kualitatif	Hasil analisis SWOT dari koperasi KOPPATRIA dalam formulasi strateginya yang kemudian dijabarkan lebih lanjut dengan

		Patung Dan Ukir Kabupaten Jepara		memetakan programnya untuk mengembangkan usahanya yang kemudian disosialisasikan kepada seluruh komponen organisasi. Strategi yang cocok diterapkan sesuai analisis Matriks IE adalah strategi insentif dan integratif.
10.	Saiful Anwar (2017)	Manajemen Strategis di Rumah Sakit Islam Wonosobo	Metode deskriptif kualitatif	Manajemen strategis RS Islam Wonosobo diterapkan sesuai dengan elemen-elemen dasar manajemen strategis. Hasil pengamatan lingkungan RSI Wonosobo dianalisis dengan Matriks SWOT. Perumusan strategi dilakukan mengumpulkan program kerja dari setiap unit untuk kemudian ditetapkan menjadi rumusan strategi. Implementasi strategi dilakukan dengan melaksanakan program kerjanya. Evaluasi dilakukan

				sebagai bahan pertimbangan dalam perumusan strategi berikutnya.
11.	Siti Fatimah	Implementasi Manajemen Strategi Analisis SWOT di MTsN 1 Yogyakarta	Metode deskriptif kualitatif	Menggambarkan manajemen strategi di MTsN 1 Yogyakarta mulai dari perumusan visi misi tujuan yang mana terdapat revisi atau perubahan kecil yang tidak melibatkan komponen <i>stakeholder</i> . Analisis SWOT digunakan untuk mengevaluasi seberapa efektif penggunaan Strategi Manajemen.
12.	Nuryadi Wijiharjono	Perkembangan Manajemen Strategik Dalam Perspektif Teoritis dan Analisis Empiris	Metode kajian jurnal	Hasil penelitian ini berisi 7 (tujuh) teori utama yang digunakan oleh para peneliti/penulis

F. Kerangka Dasar Teori

1. Manajemen Strategi

a. Manajemen

Definisi manajemen strategi menurut Sondang P. Siagian adalah serangkaian kegiatan pengambilan keputusan yang bersifat mendasar dan menyeluruh, disertai penetapan cara melaksanakannya, yang dibuat oleh pimpinan dan di implementasikan oleh seluruh jajaran di dalam suatu organisasi, guna mencapai tujuan organisasi tersebut.⁹

Selanjutnya, menurut H Koontz dan O'Donnel dalam Handayadiningrat, lebih menekankan manajemen berhubungan dengan pencapaian suatu tujuan yang dilakukan dengan orang lain dan menitikberatkan pada usaha memanfaatkan orang lain dalam pencapaian tujuan. Guna mencapai tujuan tersebut, orang-orang didalam organisasi harus secara jelas dalam memegang wewenang, tanggungjawab, dan tugas pekerjaannya.¹⁰

⁹ Sondang P. Siagian, *Manajemen Strategik*, (Jakarta: PT. Bumi Aksara, 2011), hal. 15

¹⁰ Handayadiningrat, *Pengantar Ilmu Administasi dan Manajemen*, (Jakarta: Haji Masagung, 1994), hal. 19

Sementara itu, menurut Millet dalam Siswanto, lebih menekankan manajemen sebagai suatu proses atau rangkaian aktivitas yang saling berurutan. Proses tersebut ada 2 (dua) yaitu proses pengarahan dan proses pemberian fasilitas. Pertama, proses pengarahan adalah suatu rangkaian kegiatan untuk memberikan petunjuk dan instruksi dari seorang atasan kepada bawahan yang diorganisasikan dalam kelompok formal dan pencapaian tujuan. Kedua, proses pemberian fasilitas adalah rangkaian kegiatan untuk memberikan sarana dan prasarana serta jasa yang memudahkan pelaksanaan pekerjaan dari seorang atasan kepada bawahan yang diorganisasikan dalam kelompok formal guna pencapaian tujuan.¹¹

Berdasarkan definisi-definisi yang sudah dikemukakan diatas maka penulis menyimpulkan bahwa manajemen merupakan suatu rangkaian proses pengambilan keputusan dalam organisasi dalam mencapai tujuan dengan pemberian instruksi dan arahan dari atasan kepada bawahan.

¹¹ Siswanto Bejo, *Manajemen Tenaga Kerja Indonesia Pendekatan Administratif dan Operasional*, (Jakarta: Bumi Aksara, 2005), hal. 1

b. Strategi

Strategi berasal dari kata Yunani *Strategos* dengan akar kata *Stratos* dan *ag. stratos* berarti “militer” dan *ag* berarti “memimpin”.¹² Kata strategi berarti memilih bagaimana caranya sumber-sumber mungkin digunakan dengan efektif untuk mencapai suatu tujuan yang dinyatakan. Strategi direncanakan untuk penyesuaian dengan lingkungan dalam maupun luar. Diungkapkan dengan cara lain, strategi menyatakan faktor-faktor mana yang akan diberi penekanan dalam mencapai tujuan.¹³

Menurut Christensen, pengertian strategi dapat ditinjau dari segi militer, politik, ekonomi, dan perusahaan. Dari segi militer, strategi adalah penempatan satuan-satuan atau kekuatan-kekuatan tentara di medan perang untuk mengalahkan musuh. Dari segi politik, strategi adalah penggunaan sumber-sumber nasional untuk mencapai tujuan nasional. Dari segi ekonomi, strategi adalah alokasi sumber-sumber yang sifatnya jarang atau terbatas. Sedangkan dari segi perusahaan, strategi adalah aturan untuk pembuatan keputusan dan penentuan garis pedoman.¹⁴

¹² Murdifin, Haming, *Manajemen Produksi Modern*, (Jakarta: PT. Bumi Aksara, 2011), hal. 149

¹³ George R. Terry, *Dasar-Dasar Manajemen*, (Jakarta: PT. Bumi Aksara, 1992), hal. 64

¹⁴ Supriyono, *Manajemen Strategi dan Kebijakan Bisnis*, (Yogyakarta: BPPE-Yogyakarta, 1998), hal.

Sedangkan menurut Chandler, strategi merupakan alat untuk mencapai tujuan dalam kaitannya dengan tujuan jangka panjang, program tindak lanjut serta prioritas alokasi sumber daya yang penting untuk mencapai tujuan tersebut. Pemahaman yang baik mengenai konsep strategi dan konsep-konsep lain yang berkaitan, sangat menentukan suksesnya strategi yang disusun.¹⁵

Kemudian, menurut William F. Glueck, strategi diartikan sebagai suatu kesatuan rencana yang terpadu dan menyeluruh yang meningkatkan kekuatan perusahaan dengan lingkungan yang dihadapinya agar dapat dicapainya tujuan perusahaan.¹⁶

Selanjutnya, menurut James A.F Stoner dan Charles Wankel, strategi diuraikan dalam dua perspektif berbeda yaitu dari perspektif mengenai apa yang hendak dilakukan oleh sebuah organisasi dan yang kedua dari apa sesungguhnya dilakukan oleh sebuah organisasi, baik tindakannya sejak semula disengaja atau tidak. Untuk perspektif pertama, strategi adalah suatu program yang luas untuk menentukan dan mencapai tujuan organisasi dalam melaksanakan misinya. Kemudian untuk perspektif kedua, strategi

¹⁵ Freddy Ranguti, *Analisis SWOT Teknik Membedah Kasus Bisnis*, (Jakarta: PT. Bumi Aksara, 2001), hal. 3

¹⁶ Sukristono, *Perencanaan Strategis Bank*, (Jakarta: PT. Dhasawarna, 1992), hal. 235

adalah pola tanggapan organisasi yang dilakukan terhadap lingkungannya sepanjang waktu.¹⁷

Strategi secara umum adalah proses penentuan rencana pemimpin puncak yang fokus pada tujuan jangka panjang organisasi, disertai penyusunan suatu cara atau upaya bagaimana agar tujuan tersebut tercapai. Sedangkan secara khusus, strategi merupakan tindakan yang bersifat intern (senantiasa meningkat) dan terus menerus, serta dilakukan berdasarkan sudut pandang tentang apa yang diharapkan oleh sasaran strategi di kemudian hari.

Berdasarkan definisi-definisi yang sudah dikemukakan diatas maka penulis menyimpulkan bahwa strategi adalah suatu cara yang digunakan untuk mencapai tujuan yang diharapkan dengan menyesuaikan dengan kondisi di lapangan. Cara tersebut memuat aturan main tentang bagaimana perusahaan (organisasi) untuk melawan beserta waktu, tempat, dan siapa sasaran yang akan dilawan. Selain itu, definisi diatas juga memberikan penjelasan lain mengenai strategi, yaitu suatu cara terbaik dan langkah-langkah yang harus ditempuh guna memperoleh keberhasilan. Hal ini mengindikasikan adanya upaya memperkuat daya saing pekerjaan

¹⁷ James A.F Stoner, *Perencanaan dan Pengambilan Keputusan*, (Jakarta: PT. Rineka Cipta, 2003), hal. 160-161

dalam mengelola organisasi dan mencegah pengaruh dari pihak luar.

Suatu strategi dikatakan sebagai strategi pengembangan jika secara sengaja organisasi mendesain strategi yang hendak meningkatkan status, kapasitas, dan sumber daya yang pada ujungnya akan melahirkan postur organisasi baru yang berbeda di masa depan. Organisasi sepenuhnya diletakkan dan di operasikan dalam mode pengembangan.

Bryson dalam Suwarsono (2012) menambahkan bahwa strategi dikatakan sebagai strategi pengembangan jika strategi tersebut berusaha menciptakan masa depan baru yang lebih baik. Pilihan pada strategi ini baru bisa dilaksanakan jika dukungan yang berasal dari lingkungan eksternal organisasi memadai.

c. Manajemen Strategis

Selanjutnya, menurut David, manajemen strategis merupakan seni dan ilmu untuk informasi, mengimplementasi dan mengevaluasi keputusan lintas fungsi yang memungkinkan operasi dapat mencapai tujuannya.¹⁸ Untuk dunia bisnis, manajemen strategis pada umumnya dikenal dengan istilah perencanaan strategis.

¹⁸ Fred D. David, *Manajemen Strategis Konsep Edisi 12*, (Jakarta: Salemba Empat, 2012), hal.5

Manajemen strategis menurut Hubeis dalam Najib adalah suatu pendekatan holistik (tingkat korporasi, bisnis, dan operasional) dalam pengambilan keputusan manajerial yang dapat membantu pengidentifikasian isu pokok dan kompleks, pemberian alternatif tindakan yang mungkin diambil, penyusunan rekomendasi kedepan dalam menjawab keputusan strategi.¹⁹ Dalam praktiknya, proses tersebut , melibatkan hal-hal kreatif, fleksibel, optimis, dan penuh imajinasimatas fase-fase refinisi, revisi, reformasi, kerja ulang dan daur ulang yang berbasis pada data dan informasi kualitatif maupun kuantitatif pada kondisi tidak pasti untuk beradaptasi dengan cepat dalam lingkungan yang kompleks dan berubah-ubah (turbulen).

Berdasarkan pendapat para ahli diatas, maka dapat disimpulkan bahwa manajemen strategi adalah suatu tindakan dalam pengambilan keputusan yang sudah direncanakan guna mencapai tujuan perusahaan atau organisasi serta diimplementasikan kepada seluruh anggotanya.

Terdapat dua elemen utama yang merupakan jantung majemen strategis, menurut Dess dan Lumpkin, yaitu:²⁰

¹⁹ Musa dan Mukhamad Najib, *Manajemen Strategik dalam Penegmbangan Daya Saing Organisasi*, (Jakarta: Elex Media Komputindo, 2008), hal. 5

²⁰ Munajat Kuncoro, *Strategi Bagaimana Meraih Keunggulan Kompetitif*, (Jakarta: Erlangga, 2006), hal. 7

- Pertama, manajemen strategis memerlukan tiga proses berkelanjutan yaitu analisis, keputusan, dan aksi.
- Kedua, inti dari manajemen strategis adalah mempelajari mengapa perusahaan mampu mempunyai kinerja yangungguli perusahaan lain. Dengan kata lain, bagaimana perusahaan mampu menciptakan keunggulan kompetitif di pasar yang tidak hanya unik dan bernilai, tetapi juga sulit ditiru para pesaing.

Tujuan utama manajemen strategis adalah untuk mempelajari mengapa banyak perusahaan sukses dan mengapa banyak lainnya gagal.²¹ Bagaimana perusahaan mengelola kesuksesan ditengah situasi persaingan serta bagaimana perusahaan menghadapi kegagalan dan bangkit dari kegagalannya untuk menjadi perusahaan yang maju merupakan pokok bahasan utama dalam manajemen strategis.

²¹ Musa dan Mukhamad Najib, *Manajemen Strategik dalam Penegmbangan Daya Saing Organisasi*, (Jakarta: Elex Media Komputindo, 2008), hal. 17

d. Manfaat Manajemen Strategis

Menurut David, manajemen strategis mempunyai manfaat, antara lain:²²

- Memungkinkan sebuah organisasi untuk lebih produktif.
- Memungkinkan sebuah organisasi untuk mengarahkan dan mempengaruhi berbagai aktifitas.
- Membantu organisasi merumuskan strategi-strategi yang lebih baik melalui pendekatan terhadap pilihan strategi yang lebih sistematis, logis, dan rasional.
- Mencapai pemahaman dan komitmen dari semua manajer.
- Hadirnya peluang bahwa proses tersebut menyediakan ruang yang mampu memberdayakan individu.

e. Proses Manajemen Strategis

Menurut David, manajemen strategis terdiri dari tiga tahap, yaitu tahap formulasi (perumusan) strategi, tahap implementasi (penerapan) strategi, dan evaluasi (penilaian) strategi.²³ Tahap-tahap tersebut akan dijelaskan lebih lanjut sebagai berikut:

²² Fred D. David, *Manajemen Strategis Konsep Edisi 12* (Jakarta: Salemba Empat., 2011), hal.23

²³ *Ibid*, hal. 6

1) Tahap Formulasi (Perumusan) Strategi

Tahap ini terdiri dari tahap pengembangan visi misi, kemudian dilanjutkan dengan analisis lingkungan internal dan eksternal perusahaan/organisasi, mengidentifikasi peluang dan ancaman eksternal, menentukan kekuatan dan kelemahan internal, menetapkan tujuan jangka panjang, merumuskan alternatif strategi tertentu yang akan dilaksanakan.

a) Pernyataan Visi dan Misi

Pernyataan visi menjawab pertanyaan *mendasar* “*Ingin menjadi seperti apakah kita?*”. Visi yang jelas memberikan dasar untuk pengembangan pernyataan misi yang komprehensif. Sedangkan misi mengungkapkan pertanyaan “*Apakah bisnis kita?*” dan merupakan deklarasi tentang alasan keberadaan sebuah organisasi. Pernyataan misi penting untuk perumusan tujuan dan formulasi strategi yang efektif.²⁴

²⁴ *Ibid*, hal. 87

Menurut Collins & Porras dalam Kuncoro, menyebutkan bahwa visi yang terfokus dengan baik setidaknya harus memiliki dua unsur utama, yaitu : (1) ideologi inti dan (2) membayangkan masa depan.²⁵ Ideologi inti menunjukkan posisi dimana kita berada dan eksistensi. Gambaran masa depan adalah apa yang kita cita-citakan atau hendak kita capai.

Proses pengembangan pernyataan misi dari para manajer dalam perusahaan/organisasi sehingga mereka sendiri berkomitmen dengan misinya tersebut. Cara yang dilakukan ialah dengan membagikan dan menyampaikan misinya dalam bentuk artikel serta meminta seluruh manajer membaca latar belakang informasi.

Kemudian, meminta manajer itu sendiri untuk menyiapkan pernyataan misi organisasi. Fasilitator harus menyatukan pernyataan-pernyataan tersebut menjadi satu dokumen dan mendistribusikan rancangan mengenai misi kepada seluruh manajer.

²⁵ Munajat Kuncoro, *Strategi Bagaimana Meraih Keunggulan Kompetitif*, (Jakarta: Erlangga, 2006), hal.55

Permintaan modifikasi, pengurangan, dan penambahan dilakukan dalam rapat selanjutnya.

Menurut King dan Cleland dalam David, pernyataan visi dan misi merupakan hal yang penting, dikarenakan:

- Memastikan kepaduan tujuan dasar organisasi
- Menyediakan landasan atau standar guna mengalokasikan sumber daya organisasi
- Membangun suasana yang padu
- Menjadi titik fokus bagi individu-individu agar berjalan sesuai tujuan, serta menghambat mereka yang tidak sejalan agar tidak lebih jauh lagi untuk ikut
- Memfasilitasi translasi dari tujuan menjadi struktur kerja dengan pembagian tugas kepada elemen-elemen yang bertanggungjawab dalam organisasi
- Menjelaskan maksud-maksud organisasional sehingga parameter biaya, waktu, dan kinerja dapat dinilai dan dikontrol.

Karakteristik dari pernyataan misi antara lain deklarasi sikap, orientasi pelanggan, serta deklarasi kebijakan sosial. Sedangkan komponen penting dalam pernyataan misi antara lain pelanggan, produk atau jasa, pasar, teknologi, perhatian keberlangsungan, pertumbuhan dan profitabilitas, filosofi, konsep diri, perhatian akan citra publik, serta perhatian akan karyawan.

b) Analisis lingkungan Internal

Lingkungan internal terdiri dari variabel-variabel (kekuatan dan kelemahan) yang ada di dalam organisasi tetapi biasanya tidak di dalam pengendalian jangka pendek dari manajemen puncak. Variabel-variabel tersebut membentuk suasana dimana pekerjaan dilakukan. Variabel tersebut meliputi:

- Struktur, yaitu cara bagaimana perusahaan diorganisasikan yang berkenaan dengan komunikasi, wewenang, dan arus kerja. Struktur sering disebut rantai perintah dan digambarkan secara grafis dengan menggunakan bagan organisasi.

- Budaya, ialah pola keyakinan, pengharapan, dan nilai-nilai yang diberikan oleh anggota organisasi.
- Sumber daya, ialah aset yang merupakan bahan baku bagi produksi barang dan jasa organisasi meliputi keahlian orang, kemampuan dan bakat manajerial.

c) Analisis lingkungan Eksternal

Lingkungan eksternal terdiri dari variabel-variabel (peluang dan ancaman) yang berada diluar organisasi dan tidak secara khusus ada dalam mengendalikan jangka pendek dari manajemen puncak. Lingkungan eksternal memiliki dua bagian yaitu lingkungan kerja dan sosial.

Lingkungan kerja terdiri dari elemen-elemen atau kelompok yang secara langsung berpengaruh atau dipengaruhi oleh operasi-operasi utama organisasi. Beberapa elemen tersebut adalah pemegang saham, pemerintah, pemasok, komunitas lokal, pesaing, pelanggan, kreditur, serikat buruh, kelompok kepentingan khusus, dan pedagang. Sedangkan

lingkungan sosial terdiri dari kekuatan umum. Kekuatan itu tidak berhubungan langsung dengan aktivitas-aktivitas jangka pendek organisasi tetapi dapat dan sering memengaruhi keputusan-keputusan ekonomi, teknologi, dan politik-hukum dalam hubungannya dengan lingkungan perusahaan secara keseluruhan.

d) Penetapan Tujuan

Strategi merepresentasikan tindakan yang akan diambil untuk mencapai tujuan jangka panjang. Hal ini berarti tujuan jangka panjang merupakan hasil yang diharapkan dari penetapan strategi saat ini. Penetapan tujuan jangka panjang biasanya antara dua sampai dengan lima tahun. Sifatnya yaitu kuantitatif, terukur, realistis, dapat dimengerti, menentang, hierarkis, dapat dicapai, dan selaras antar unit organisasi. Sedangkan tujuannya, pada umumnya dinyatakan dalam bentuk pertumbuhan aset, pertumbuhan penjualan, probabilitas, pangsa pasar, tingkat dan sifat diversifikasi, tingkat, dan sifat integrasi vertikal, laba bersih, dan tanggung jawab sosial.

e) Pilihan Strategi

Pilihan strategi berusaha menentukan alternatif tindakan yang membantu organisasi untuk mencapai misi dan tujuan dengan cara yang terbaik. Strategi, tujuan dan misi organisasi digabungkan dengan informasi analisis internal dan eksternal sehingga memberikan dasar atau landasar untuk menghasilkan dan mengevaluasi strategi yang layak. Alternatif strategi diturunkan dari visi, misi, tujuan, analisis/audit eksternal dan internal perusahaan, serta konsisten dengan strategi masa lalu yang telah berhasil dijalankan.²⁶

2) Tahap Implementasi (Penerapan) Strategi

Implementasi strategi mensyaratkan perusahaan/organisasi untuk menetapkan tujuan, membuat kebijakan, memotivasi karyawan, dan mengalokasikan sumber daya sehingga strategi yang telah diformulasikan dapat dijalankan. Pada tahap ini sering disebut tahap penerapan atau tahap aksi dalam manajemen strategis.

²⁶ *Ibid*, hal. 320-321

Menerapkan strategi berarti menggerakkan manajer dan karyawan untuk melaksanakan strategi yang sudah dirumuskan sebelumnya. Tahapan ini seringkali dianggap paling sulit dalam manajemen strategi dikarenakan penerapan strategi membutuhkan pengorbanan, disiplin, dan komitmen dari individu. Kesuksesan penerapan strategi tergantung dari kemampuan manajer untuk memotivasi karyawan. Strategi yang telah diformulasikan tetapi tidak diimplementasikan tidak akan memiliki arti apapun.²⁷

a) Kebijakan

Kebijakan memfasilitasi pemecahan masalah yang muncul dalam penerapan strategi. Kebijakan mengacu pada pedoman, metode, prosedur, aturan, bentuk, dan praktik untuk mendukung upaya mencapai tujuan. Kebijakan memungkinkan karyawan maupun manajer mengetahui apa yang diharapkan sehingga mampu menerapkan strategi dengan baik. Kebijakan memungkinkan koordinasi antar-unit organisasi dan mengklarifikasi pekerjaan.²⁸

²⁷ *Ibid*, hal. 386-387

²⁸ *Ibid*, hal. 392-393

b) Motivasi Karyawan

Transisi dari perumusan ke penerapan membutuhkan peralihan tanggungjawab dari penyusun strategi ke para manajer seringkali muncul permasalahan dikarenakan penerimaan keputusan perumusan strategi yang secara tiba-tiba. Manajer dan karyawan akan lebih termotivasi oleh apa yang mereka yakini akan memperjuangkan kepentingan mereka daripada organisasi. Para manajer dan seluruh karyawan harus ikut berpartisipasi didalam keputusan penerapan strategi. Organisasi perlu memberikan pelatihan kepada manajer dan karyawan guna mengembangkan keterampilan yang dibutuhkan.²⁹

c) Mengalokasikan Sumberdaya

Alokasi sumber daya merupakan kegiatan utama yang meungkinkan dalam penerapan strategi. Manajemen strategi memampukan sumberdaya dialokasikan berdasarkan prioritas dalam mencapai tujuan tahunan.

²⁹ *Ibid*, hal. 388-389

Semua organisasi setidaknya mempunyai empat sumber daya guna mencapai tujuan yang diinginkan, antara lain yaitu sumber daya fisik, sumber daya manusia, sumber daya teknologi, dan sumber daya keuangan.³⁰ Sumber daya keuangan umumnya berbentuk anggaran Keuangan. Anggaran keuangan adalah dokumen yang merinci bagaimana dana akan diperoleh dan dihabiskan dalam kurun waktu tertentu. Lazimnya jenis anggaran keuangan berupa anggaran kas atau tunai berkisar dari satu hari hingga 10 tahun. Anggaran keuangan memiliki keterbatasan yaitu pertama, program bisa menjadi sangat mendetail sehingga alokasi anggarannya mahal. Kedua, anggaran keuangan menjadi pengganti objektif karena anggaran merupakan alat, bukan tujuan. Ketiga, anggaran menyembunyikan ketidakefisienan apabila didasarkan preseden alih-lih lingkungan dan standar yang ada.

³⁰ *Ibid*, hal. 398

Terakhir, anggaran digunakan sebagai instrumen tirani yang mengakibatkan frustrasi, penolakan, kemagkiran dan perputaran karyawan yang tinggi.³¹

3) Tahap Evaluasi (Penilaian) Strategi

Tahap ini merupakan tahap final dalam manajemen strategis. Evaluasi strategis adalah alat utama untuk mendapatkan informasi ini. Semua strategi dapat dimodifikasi di masa depan karena faktor internal dan eksternal secara konstan berubah. Tiga tahap dasar dalam evaluasi strategi yaitu:³²

a) Meninjau ulang landasan strategi.

Aktifitas ini menelaah prinsip dasar organisasi dengan melakukan monitoring secara terus menerus terhadap faktor eksternal (peluang dan ancaman) dan internal (kekuatan dan kelemahan) yang menjadi dasar strategi tersebut.

³¹ *Ibid.* hal. 478-479

³² *Ibid.* hal 506-511

b) Mengukur kinerja organisasi.

Aktivitas ini membandingkan antara hasil yang dicapai dengan hasil sesungguhnya, menyelidiki deviasi rencana, mengevaluasi kinerja individu dan mengamati sejauh mana kemajuan serta perkembangan dalam pencapaian tujuan. Kriteria evaluasi harus dapat diukur dan diverifikasi. Kegagalan dalam mencapai kemajuan dan perkembangan pencapaian tujuan yang diinginkan akan memberi tanda perlunya tindakan koreksi.

c) Mengambil tindakan korektif.

Aktivitas ini dengan melakukan perubahan menyeluruh guna memosisikan kembali organisasi untuk kedepannya. Perubahan tersebut seperti merevisi visi organisasi, memperbaiki struktur organisasi, membuat kebijakan baru, atau alokasi sumber daya yang berbeda.

4) Analisis SWOT

SWOT merupakan akronim untuk kata-kata *Strength* (Kekuatan), *Weaknesses* (Kelemahan), *Opportunities* (Peluang), dan *Threats* (Ancaman).

Teknik analisis atau matriks SWOT adalah sebuah alat pencocokan penting yang membantu manajer mengembangkan empat jenis strategi yaitu strategi SO (kekuatan-peluang), strategi WO (kelemahan-peluang), strategi ST (kekuatan-ancaman), dan strategi WT (kelemahan-ancaman). Strategi SO memanfaatkan kekuatan internal perusahaan untuk menarik keuntungan dari peluang eksternal. Strategi WO bertujuan memperbaiki kelemahan internal dengan cara mengambil keuntungan dari peluang eksternal. Strategi ST menggunakan kekuatan sebuah perusahaan untuk menghindari atau mengurangi dampak ancaman eksternal. Strategi WT merupakan taktik bertahan yang diarahkan untuk mengurangi kelemahan internal serta menghindari ancaman eksternal.³³

Analisis SWOT paling umum digunakan sebagai kerangka logis yang mengarahkan pembahasan dan refleksi mengenai situasi dan alternatif dasar suatu perusahaan/organisasi.

³³ *Ibid*, hal. 327-330

Tabel 1. 4

Matriks SWOT

	Kekuatan (<i>S</i>)	Kelemahan (<i>W</i>)
Peluang (<i>O</i>)	Strategi SO Gunakan kekuatan untuk memanfaatkan peluang	Strategi WO Atasi kelemahan dengan memanfaatkan peluang
Ancaman (<i>T</i>)	Strategi ST Gunakan kekuatan untuk mengatasi ancaman	Strategi WT Minimalkan kelemahan dan hindari ancaman

Sumber: David (2012)

2. Pengembangan Pasar

a. Pasar Rakyat atau Tradisional

Dalam Perpres RI No. 112 Tahun 2007, Pasar adalah area tempat jual beli barang dengan jumlah penjual lebih dari satu yang disebut sebagai pusat perbelanjaan, pasar tradisional, mall, plaza, pusat perdagangan maupun sebutan lainnya.³⁴

³⁴ Peraturan Presiden Republik Indonesia No. 112 Tahun 2007 tentang Penataan dan Pembinaan Pasar Tradisional pasal 1

Selanjutnya, menurut Koentjaraningrat dalam Siwarni, pasar adalah pranata yang mengatur interaksi antara penjual dan pembeli yang bertujuan untuk mentransaksikan pertukaran benda, jasa, uang dan tempat hasil transaksi yang disampaikan pada waktu yang akan datang berdasarkan harga yang sudah ditetapkan³⁵.

Sedangkan menurut Suartha, definisi pasar terbagi dua yaitu :³⁶

- Secara sempit, pasar adalah tempat pertemuan antara penjual dan pembeli guna melakukan transaksi,
- Secara luas, pasar adalah tempat bertemunya penjual yang mempunyai kemampuan untuk menjual barang/jasa, dan pembeli yang memiliki uang untuk membeli barang/jasa dengan harga tertentu.

Berdasarkan teori-teori tersebut, disimpulkan bahwa pasar adalah tempat bertemunya antara produsen dan konsumen yang melakukan transaksi barang dan atau jasa berdasarkan harga yang sudah ditetapkan.

³⁵ Skripsi Aryati Siwarni, 2009, *Kajian Pedagang di Pasar Sore dan Kontribusi Hasil terhadap Pendapatan Keluarga di Kelurahan Dupak Kecamatan Krembangan Kota Surabaya*

³⁶ Suartha, N, 2016, *Revitalisasi Pasar Tradisional Bali Berbasis Pelanggan (Studi Kasus di Kabupaten Gianyar)*, Jakarta: PT Raja Grafindo Persada.

b. Perbedaan Pasar Rakyat atau Tradisional Dan Pasar Modern

Bagi masyarakat pasar mempunyai peranan yang penting yaitu sebagai tempat kegiatan perekonomian karena di pasar lah produsen dan konsumen bertemu. Dari pasar, masyarakat dapat memperoleh kebutuhan produksi, misalkan modal dan peralatan. Selain itu, pasar juga berperan dalam menyediakan kebutuhan pokok dan tambahan serta mendistribusikan barang-barang kebutuhan lainnya.

Masing-masing pasar pun memiliki karakteristik yang berbeda-beda baik itu dari segi fisik ataupun lainnya. Mengutip dari Febriati, adapun karakter pasar berdasarkan transaksinya dibagi menjadi dua, yaitu:³⁷

1) Pasar Rakyat atau Tradisional

Menurut Sardilah dkk, pasar rakyat atau tradisional adalah sebuah tempat dimana terjadi proses transaksi jual beli yang dimungkinkan adanya proses tawar menawar secara terbuka.³⁸ Sedangkan menurut Malano, pasar tradisional yaitu pasar yang masih menggunakan proses tawar menawar antara penjual dan pembeli.³⁹

³⁷ Skripsi Nantika Wahyu Febrianti, 2016, *Evaluasi Kebijakan Revitalisasi Pasar Induk Bantul Kabupaten Bantul Tahun 2016*, (Yogyakarta: Universitas Muhammadiyah Yogyakarta) hal. 23-27

³⁸ Sukes, dkk, 2009, *Dampak Keberadaan Pasar Modern Terhadap Pedagang Pasar Tradisional (Studi Kasus di Kota Balikpapan)*, Jurnal Ilmu Ekonomi dan Manajemen Volume 5 Nomor 4

³⁹ Herman Malano, 2011, *Selamatkan Pasar Tradisional*, (Jakarta: PT. Gramedia Pustaka Umum)

Bangunan dari pasar rakyat atau tradisional pun terdiri dari kios-kios, los dan dasaran yang terbuka maupun terpal yang digelar dipinggir jalan oleh para pedagang kali lima (PKL). Contoh dagangannya berupa kebutuhan pokok sehari-hari, barang elektronik dan yang lainnya.

2) Pasar Modern

Menurut Sukesi dkk, pasar modern adalah pasar yang dikelola dengan manajemen modern dengan mutu dan pelayanan yang baik dalam menyediakan barang dan jasanya.⁴⁰ Sedangkan menurut Malano, pasar modern adalah tempat dimana konsumen dapat membeli barang-barang yang diinginkan tetapi disini konsumen tidak dapat tawar menawar harga seperti di pasar tradisional karena di pasar modern harganya sudah ditetapkan/dipatok.⁴¹

Pasar modern pada umumnya terletak di perkotaan dan identik dengan produk-produknya yang berkualitas. Contoh dari pasar modern adalah Minimarket, Carefour, Ramayana, Matahari, Alfamart, Indomart dan sebagainya.

⁴⁰ Sukesi, dkk, 2009, *Dampak Keberadaan Pasar Modern Terhadap Pedagang Pasar Tradisional (Studi Kasus di Kota Balikpapan)*, Jurnal Ilmu Ekonomi dan Manajemen Volume 5 Nomor 4

⁴¹ Herman Malano, 2011, *Selamatkan Pasar Tradisional*, (Jakarta: PT. Gramedia Pustaka Umum)

Berdasarkan uraian-uraian teori diatas, kesimpulan dari pasar tradisional adalah pasar yang didalamnya masih terdapat proses tawar menawar diantara penjual dan pembeli tanpa harus terpatok dengan harga

c. Dasar Hukum Pengembangan Pasar

Menurut Peraturan Menteri Perdagangan Republik Indonesia Nomor 53 tahun 2008 tentang Pedoman dan Pembinaan Pasar Tradisional , Pusat Perbelanjaan dan toko Modern⁴², serta Peraturan Presiden Republik Indonesia No. 112 Tahun 2007, definisi pasar adalah area tempat jual beli barang dengan dengan jumlah penjual lebih dari satu baik yang disebut sebagai pusat perbelanjaan, pasar tradisional, pertokoan, mall, plaza, pusat perdagangan maupun sebutan lainnya, sedangkan pasar tradisional adalah pasar yang dibangun dan dikelola oleh Pemerintah, Pemerintah Daerah, swasta, Badan Usaha Milik Negara dan Badan Usaha Milik Daerah termasuk kerja sama dengan swasta dengan tempat usaha berupa toko, kios, los dan tenda yang dimiliki/dikelola oleh pedagang kecil, menengah, swadaya masyarakat atau koperasi dengan usaha skala

⁴² Peraturan Menteri Perdagangan Republik Indonesia Nomor 53 Tahun 2008 tentang Pedoman dan Pembinaan Pasar Tradisional , Pusat Perbelanjaan dan toko Modern.

kecil, modal kecil dan dengan proses jual beli barang dagangan melalui tawar menawar.

Syarat-syarat pasar tradisional menurut Peraturan Presiden Republik Indonesia Nomor 112 Tahun 2007, tentang pembangunan, penataan dan pembinaan pasar rakyat atau tradisional, adalah:

- 1) *Aksesibilitas*, yaitu kemungkinan pencapaian dari dan kawasan, dalam kenyataannya ini berwujud jalan dan transportasi atau pengaturan lalu lintas.
- 2) *Kompabilitas*, yaitu keserasian dan keterpaduan antara kawasan yang menjadi lingkungannya.
- 3) *Fleksibilitas*, yaitu kemungkinan pertumbuhan fisik atau pemekaran kawasan pasar dikaitkan dengan kondisi fisik lingkungan dan keterpaduan prasarana.
- 4) *Ekologis*, keterpaduan antara tatanan kegiatan alam yang mewadahnya. Dalam Perpres tersebut juga dibahas tentang penataan pasar tradisional yang menjelaskan bahwa lokasi pendirian Pasar Tradisional wajib mengacu pada Rencana Tata Ruang Wilayah Kabupaten/ Kota dan Rencana Detail Tata Ruang Kabupaten/Kota, termasuk Peraturan zonasinya. Dalam ketentuan Pasar Tradisional salah satunya adalah

wajib menyediakan fasilitas yang menjamin Pasar Tradisional yang bersih, sehat dan aman.⁴³

d. Pengelolaan Pasar Rakyat atau Tradisional

Ada beberapa hal yang wajib dipenuhi dalam pendirian pasar tradisional (sesuai dengan Perpres No. 112 Tahun 2017) yaitu:⁴⁴

- 1) Memperhitungkan kondisi sosial ekonomi masyarakat dan keberadaan pasar tradisional, pusat perbelanjaan, dan toko modern serta usaha kecil termasuk koperasi yang berada di wilayah tersebut.
- 2) Menyediakan areal parkir paling sedikit seluas kebutuhan parkir satu buah kendaraan roda empat untuk 100m² luas lantai penjualan pasar tradisional.
- 3) Menyediakan fasilitas yang menjamin pasar tradisional yang bersih sehat, aman, tertib dan ruang publik yang nyaman.

e. Faktor-Faktor Pengembangan Pasar Rakyat atau Tradisional

Organisasi apapun sebagai bagian masyarakat, harus peka terhadap lingkungannya tersebut. Ada 2 (dua) faktor yang menuntut adanya pengembangan organisasi yaitu:⁴⁵

⁴³ Perpres No. 112 Tahun 2007 tentang Pembangunan, Penataan dan Pembinaan Pasar Tradisional

⁴⁴ Peraturan Presiden Nomor 112 Tahun 2007 Tentang Penataan dan Pembinaan Pasar Tradisional

⁴⁵ Fatkhul Aminudin Aziz, *Manajemen Dalam Perspektif Islam*, (Cilacap: Pustaka El-Bayan, 2012), hlm. 194

1) Lingkungan Eksternal

Adalah keseluruhan faktor yang ada diluar organisasi yang dapat mempengaruhi organisasi dan kegiatan organisasi. Beberapa faktor tersebut yaitu politik, hukum, kebudayaan, teknologi, sumber daya alam, demografi, dan sebagainya. Hal ini merupakan penyebab perubahan dari luar. Organisasi bersifat *Responsive* terhadap perubahan yang terjadi di lingkungannya. Oleh karena itu, jarang sekali organisasi melakukan perubahan besar tanpa adanya dorongan dari lingkungannya. Ini berarti perubahan yang benar itu terjadi karena lingkungan menuntutnya untuk seperti demikian. Beberapa penyebab perubahan organisasi dari faktor eksternal adalah perkembangan teknologi, faktor ekonomi, dan peraturan pemerintah.

2) Lingkungan Internal

Adalah keseluruhan faktor yang ada di dalam organisasi dimana faktor tersebut dapat memengaruhi organisasi yang bersangkutan berasal dari berbagai sumber. Perubahan organisasi dilakukan untuk mencocokkan dengan kebutuhan yang ada.

f. Kriteria dan Indikator Penataan Dalam Pengembangan Pasar Rakyat/Tradisional

Menurut Peraturan Mendagri No. 20 tahun 2012, pengelolaan pasar yang baik seyogyanya diikuti oleh suatu ukuran keberhasilan, karena itu indikator pengelolaan pasar yang berhasil perlu manajemen operasional,⁴⁶ di antaranya:

1) Manajemen yang transparan, meliputi:

- Pengelolaan manajemen pasar yang transparan dan profesional.
- Konsekuen dengan peraturan yang ditegakkannya dan tegas dalam menegakkan sanksi jika terjadi pelanggaran.

2) Keamanan

3) Sampah

Para pedagang membuang sampah pada tempatnya. Tempat sampah tersedia di banyak tempat, sehingga memudahkan bagi pengunjung untuk membuang sampah

⁴⁶ Peraturan Menteri Dalam Negeri Nomor 20 Tahun 2012 Tentang Pengelolaan Dan Pemberdayaan Pasar Tradisional pasal 10

4) Ketertiban

Tercipta ketertiban di dalam pasar. Ini terjadi karena para pedagang telah mematuhi semua aturan main yang ada dan dapat menegakkan disiplin serta bertanggung jawab atas kenyamanan para pengunjung atau pembeli

5) Pemeliharaan

Pemeliharaan bangunan pasar dapat dilakukan baik oleh pedagang maupun pengelola. Dalam hal ini telah timbul kesadaran yang tinggi dari pedagang untuk membantu manajemen pasar memelihara sarana dan prasarana pasar seperti saluran air, ventilasi udara, lantai pasar, kondisi kios dan lain sebagainya

6) Pasar sebagai sarana/fungsi interaksi sosial

Pasar yang merupakan tempat berkumpulnya orang-orang dari berbagai suku di tanah air menjadi sarana yang penting untuk berinteraksi dan berekreasi. Tercipta suasana damai dan harmonis di dalam pasar

7) Pemeliharaan pelanggan

8) Produktifitas pasar cukup tinggi.

Pemanfaatan pasar untuk berbagai kegiatan transaksi menjadi optimal. Terjadi pembagian waktu yang cukup rapi dan tertib.

Untuk mencapai indikator keberhasilan diatas, maka pengelola pasar wajib memperhatikan peningkatan mutu dan pembenahan pengaturan sarana fisik pasar⁴⁷, diantaranya :

1) Perencanaan Tata Ruang

Pola perletakan berbagai prasarana dan sarana yang ada telah mempertimbangkan beberapa pendekatan antara lain:

- Ada pengaturan yang baik terhadap pola sirkulasi barang dan pengunjung di dalam pasar dan ada tempat parkir kendaraan yang mencukupi. Keluar masuknya kendaraan tidak macet.
- Dari tempat parkir terdapat akses langsung menuju kios di pasar.
- Distribusi pedagang merata atau tidak menumpuk disatu tempat.
- Sistem zoning sangat rapi dan efektif sehingga mempermudah konsumen dalam menemukan jenis barang yang dibutuhkan.

⁴⁷ Peraturan Menteri Dalam Negeri Nomor 20 Tahun 2012 Tentang Pengelolaan Dan Pemberdayaan Pasar Tradisional pasal 21

- Sistem zoning mixed-used, menggabungkan peletakan los dan kios dalam satua area yang saling menunjang.
- Fasilitas bongkar muat (loading-unloading) yang mudah dan meringankan material handling.
- Jalan keliling pasar, mencerminkan pemerataan distribusi aktifitas perdagangan.
- Ada tempat penimbunan sampah sementara (TPS) yang mencukupi.
- Terdapat berbagai fasilitas umum: ATM Centre, Pos Jaga kesehatan, mushola, toilet, dll.
- Tempat pemotongan ayam yang terpisah dari bangunan utama
- Ada bangunan kantor untuk pengelola pasar, keamanan, dan organisasi pedagang.

2) Arsitektur bangunan

Dibutuhkan lahan atau ruang yang besar dngan rencana bangunan yang memadai.

3) Pengaturan lalu lintas

Untuk menjaga ketertiban dan kenyamanan bagi para pengunjung pasar maka pengaturan lalu lintas yang dilakukan sebagai berikut:

- Kendaraan pengunjung harus dapat parkir didalam area pasar.
- Terdapat jalan yang mengelilingi pasar untuk keperluan bongkar dan muat serta memiliki 2 lajur guna menghindari penumpukan/antrian.

4) Kualitas konstruksi

- Prasarana jalan menggunakan konstruksi rigid
- Konstruksi bangunan menggunakan bahan yang tahan lama dan mudah dalam maintenancenya
- Lantai pasar keramik
- Rolling-door untuk kios dan dinding plester aci dengan finishing-cat
- Drainase dalam menggunakan buis beton sedangkan diluar dengan saluran tertutup.

5) Air bersih & Limbah

- Pengadaan air bersih menggunakan sumur dalam dan di tamping reservoir

- Ada sumur resapan diberbagai tempat sebagai antisipasi terhadap melimpahnya buangan air hujan
- Pembuangan limbah terdiri dari:
 - ✓ Buangan air kotor dapat disalurkan menuju drainase biasa
 - ✓ Buangan limbah kotoran oleh karena pertimbangan higienis harus ditampung dalam septic tank, baru kemudian cairannya dialirkan pada resapan
 - ✓ Pembuatan sluran pembuangan air rembesan dengan desain khusus pada kios/los yang menjual dagangan yang harus selalu segar/basah (ikan dan daging).

6) Sistem Elektrikal

7) Pencegahan Kebakaran

8) Penanggulangan Sampah

g. Konsep Manajemen Strategi Pengembangan Pasar

1) Strategi Pengembangan Pasar

Pada teori manajemen organisasi, pengembangan organisasi merupakan tindakan manajemen suatu organisasi yang melibatkan partisipasi anggota dalam melaksanakan

perubahan atau pengembangan dalam proses waktu tertentu sehingga dapat mencapai kondisi yang sesuai dengan tuntutan lingkungan.⁴⁸

Dalam pengembangan pasar tradisional di Indonesia, seperti yang ada pada dokumen yang disampaikan pada Plenary and Workshop on Live Bird Market/Traditional Market in Indonesia, Departemen Perdagangan RI di Makasar tanggal 3 Juli 2007, dikemukakan tiga kebijakan dan program pengembangan pasar tradisional, antara lain:⁴⁹

- a) Pemberdayaan pasar tradisional. Kebijakannya meliputi: pembangunan dan rehabilitasi pasar tradisional sebagai pasar percontohan yang bersih, aman, dan nyaman; pendampingan pedagang; dan pembinaan pengelolaan pasar.
- b) Revitalisasi pasar tradisional. Dilakukan dengan kegiatan pengembangan konsep sabuk koridor ekonomi wilayah niaga.
- c) Penataan kembali pasar modern. Dilakukan melalui zoning dan kemitraan.

⁴⁸ J. Winardi, *Manajemen Perubahan*, (Jakarta: Kencana, 2006), hal. 140

⁴⁹ <https://www.google.com/amp/s/dokumen.tips/amp/dokuments/pengembangan-pasar-tradisional.html> diakses pada 12 Oktober 2019

h. Manajemen Strategi Pada Organisasi Pemerintah Daerah

Manajemen strategi dalam pemerintah daerah harus mempertimbangkan berbagai faktor yang mendukung maupun menghambat kinerja manajemen publik. Konteks yang organisaisi pemerintah daerah sangat berhubungan dengan ketidakpastian lingkungan yang terus mengalami perubahan. Konsep mengenai manajemen strategi harus dirumuskan dan diimplementasikan dengan jelas agar rencana strategis tersebut dapat dicapai. Konsep dari manajemen strategi pada pemerintahan daerah seperti yang terdapat pada “Manajemen Strategi dan Proses Pegimplementasiannya Pada Pemerintaha Daerah” oleh Nunik Lestari Dewi adalah sebagai berikut:⁵⁰

1) Formulasi strategi

Pada tahap formulasi ini, proses tersebut sama dengan halnya yang disampaikan dalam tahap manajemen strategi yang dikemukakan oleh David. Pemerintah daerah harus menyadari konsumen pemerintah daerah adalah masyarakat sehingga harus mampu melayani semua lapisan masyarakat tanpa terkecuali. Teknologi yang digunakan pun harus

⁵⁰ <https://repository.maranatha.edu/5584/> diakses pada tanggal 17 Oktober 2019

berkembang sesuai dengan zaman. Pemerintah daerah juga harus memiliki kondisi keuangan yang baik, nilai-nilai organisasi dijunjung pegawai, dan transparan guna mempertanggungjawabkan kinerjanya pada masyarakat. Tujuan dari organisasi pemerintah daerah harus jelas dan realistis tentang yang ingin dicapai, biasanya ada pada dokumen perencanaan pembangunan seperti RPJPD dan RPJMD.

2) Implementasi strategi

Pada tahap implementasi ini, proses tersebut sama dengan halnya yang disampaikan dalam tahap manajemen strategi yang dikemukakan oleh David. Konsep dan alat perumusan strategi tidak berbeda secara signifikan antar organisasi kecil, besar, profit maupun nirlaba. Namun, penerapannya berbeda berdasarkan tipe dan ukuran organisasi. Pemerintah dan pegawai pada pemerintah daerah harus berpartisipasi dalam keputusan implementasi ini karena komitmen pribadi dari penyusun strategi ini sangat diperlukan.

3) Evaluasi strategi

Pada tahap evaluasi ini, proses tersebut sama dengan yang disampaikan dalam tahap manajemen strategi halnya yang diungkapkan oleh David. Pemerintah daerah sangat ingin mengetahui strategi yang dijalankan seperti yang diharapkan atau tidak.

4) Analisis SWOT

Analisis SWOT merupakan salah satu metode yang umum digunakan oleh pemerintah daerah dalam perencanaan strategis untuk mengimplementasikan manajemen strategi dengan mempertimbangkan faktor pendukung dan dan pengambatnya. Ini juga dengan yang disampaikan dalam tahap manajemen strategi oleh David.

G. Kerangka Pemikiran Penelitian

1. Kerangka Pemikiran

Kerangka pemikiran merupakan gambaran tentang konsep bagaimana suatu variabel memiliki hubungan dengan variabel lainnya. Melalui uraian yang terdapat dalam kerangka pemikiran, peneliti dapat menjelaskan secara komprehensif dari mana variabel-variabel tersebut diturunkan (sumber variabel yang didapat).

Variabel yang peneliti gunakan dalam penelitian ini yaitu variabel yang merujuk Teori David adalah sebagai berikut:

- a. Tahap Formulasi
- b. Tahap Implementasi
- c. Tahap Evaluasi
- d. Analisis SWOT

2. Alur Pemikiran

Berikut alur pemikiran yang disusun peneliti.

Gambar 1. 1

Kerangka Pemikiran Peneliti



Sumber, Peneliti 2019

H. Definisi Konseptual

Definisi konseptual dibuat dengan menjelaskan konsep-konsep yang digunakan dalam penulisan ini untuk menghindari persepsi yang berbeda antara peneliti dengan pembaca. Dalam penelitian ini, peneliti menggunakan definisi konseptual mengenai proses manajemen strategis.

1. Manajemen Strategis

Pada proses manajemen strategis terdiri atas tiga tahap yaitu:

a. Tahap Formulasi Strategi

Tahap ini terdiri dari tahap pengembangan visi misi, kemudian dilanjutkan dengan analisis lingkungan internal dan eksternal perusahaan/organisasi, mengidentifikasi peluang dan ancaman eksternal, menentukan kekuatan dan kelemahan internal, menetapkan tujuan jangka panjang, merumuskan alternatif strategi tertentu yang akan dilaksanakan.

b. Tahap Implementasi Strategi

Implementasi strategi mensyaratkan perusahaan/organisasi untuk menetapkan tujuan, membuat kebijakan, memotivasi karyawan, dan mengalokasikan sumber daya, dan anggaran sehingga strategi yang telah diformulasikan dapat dijalankan. Pada tahap ini sering

disebut tahap pelaksanaan dalam manajemen strategis. Kesuksesan implementasi tergantung dari kemampuan manajer untuk memotivasi karyawan. Strategi yang telah diformulasikan tetapi tidak diimplementasikan tidak akan memiliki arti apapun.

c. Tahap Evaluasi Strategi

Tahap ini merupakan tahap final dalam manajemen strategis. Evaluasi strategis adalah alat utama untuk mendapatkan informasi ini. Semua strategi dapat dimodifikasi di masa depan karena faktor internal dan eksternal secara konstan berubah. Tiga tahap dasar dalam evaluasi strategi yaitu:

- Meninjau ulang landasan strategi,
- Mengukur kinerja, dan,
- Mengambil tindakan korektif.

d. Analisis SWOT

Teknik analisis atau matriks SWOT adalah sebuah alat pencocokan penting yang membantu manajer mengembangkan empat jenis strategi yaitu strategi SO (kekuatan-peluang), strategi WO (kelemahan-peluang),

strategi ST (kekuatan-ancaman), dan strategi WT (kelemahan-ancaman).

2. Pengembangan Pasar

Dalam pengembangan pasar tradisional di Indonesia, seperti yang ada pada dokumen yang disampaikan pada Plenary and Workshop on Live Bird Market/Traditional Market in Indonesia, Departemen Perdagangan RI di Makasar tanggal 3 Juli 2007, dikemukakan tiga kebijakan dan program pengembangan pasar tradisional, antara lain:⁵¹

- a. Pemberdayaan pasar tradisional. Kebijakannya meliputi: pembangunan dan rehabilitasi pasar tradisional sebagai pasar percontohan yang bersih, aman, dan nyaman; pendampingan pedagang; dan pembinaan pengelolaan pasar.
- b. Revitalisasi pasar tradisional. Dilakukan dengan kegiatan pengembangan konsep sabuk koridor ekonomi wilayah niaga.
- c. Penataan kembali pasar modern. Dilakukan melalui zoning dan kemitraan.

⁵¹ <https://www.google.com/amp/s/dokumen.tips/amp/dokuments/pengembangan-pasar-tradisional.html> diakses pada 12 Oktober 2019

I. Definisi Operasional

Definisi operasional dibuat dengan menjelaskan apa yang menjadi fokus penelitian. Fokus penelitian mengenai strategi pengembangan pasar oleh Pemerintah Daerah mengacu pada:

Tabel 1. 5
Variabel dan Indikator Penelitian

No.	Aspek	Variabel	Indikator
1.	Manajemen Strategi	a) Formulasi (Perumusan) Strategi	<ul style="list-style-type: none">➤ Pernyataan visi misi➤ Analisis internal➤ Analisis eksternal➤ Penetapan tujuan➤ Pilihan strategi
		b) Implementasi (Penerapan) Strategi	<ul style="list-style-type: none">➤ Kebijakan➤ Motivasi karyawan➤ Alokasi sumber daya
		c) Evaluasi (Penilaian) Strategi	<ul style="list-style-type: none">➤ Mengkaji ulang landsan strategi➤ Mengukur kinerja organisasi➤ Mengambil tindakan korektif
		d) Analisis SWOT	<ul style="list-style-type: none">➤ Strategi SO, WO, ST, WT

J. Metodologi Penelitian

1. Jenis Penelitian

Penelitian ini merupakan jenis penelitian lapangan (*field research*), yakni penelitian yang dilakukan dengan mengamati fenomena dalam suatu keadaan.⁵² Pengamatan awal yang dilakukan dengan melihat fenomena yang terjadi pada pasar-pasar rakyat yang ada di Kabupaten Kebumen yang diantaranya yaitu Pasar Petanahan dan Pasar Prembun. Selanjutnya, peneliti melihat berbagai hal yang mampu dicapai sehingga mampu merubah “wajah” pasar rakyat yang terkenal kumuh dan tidak teratur menjadi pasar yang bersih, tersusun rapi dan lebih “modern” menjadikan pasar rakyat terasa lebih nyaman untuk melakukan kegiatan ekonomi didalamnya serta pendapatan pedagangnya.

2. Lokasi Penelitian

Lokasi dalam penelitian ini adalah Dinas Perindustrian dan Perdagangan (Disperindag) Kabupaten Kebumen yang merupakan instansi dinas yang berwenang mengelola dan mengembangkan pasar-pasar rakyat yang ada di Kabupaten Kebumen.

⁵² Lexy J Moleong, *Metode Penelitian Kualitatif*, (Bandung: Remaja Rosdakarya, 2008) hal. 26

3. Sifat Penelitian

Penelitian ini bersifat deskriptif kualitatif, yaitu guna mencari uraian menyeluruh mengenai bagaimana manajemen strategis Dinas Perindustrian dan Perdagangan (Disperindag) Kabupaten Kebumen pengelolaan dan pengembangan pasar rakyat serta dampak yang terjadi dari penerapan strategi.

4. Fokus Penelitian

Fokus dari penelitian ini adalah bagaimana keadaan dari proses manajemen strategi Dinas Perindustrian dan Perdagangan (Disperindag) Kabupaten Kebumen pengelolaan pasar rakyat serta dampak dari penerapan strateginya.

5. Subjek atau Objek Penelitian

Subjek/objek penelitian merupakan sesuatu yang ingin dituju atau diharapkan guna menggali informasi terkait hal-hal yang berkaitan dengan permasalahan penelitian yakni orang atau apa saja yang menjadi sumber penelitian.⁵³ Dalam penelitian ini peneliti memperoleh data dari beberapa sumber, antara lain:

⁵³ Suharsimi Arikunto, *Prosedur Penelitian (Suatu Pendekatan Praktik)*, (Jakarta: Rineka Cipta, 2010), hlm. 118

- a. Kepala Seksi Pengelolaan Sarana Perdagangan Dinas Perindustrian dan Perdagangan (Disperindag) Kabupaten Kebumen;
- b. Kepala Seksi Pengembangan Sarana Perdagangan Dinas Perindustrian dan Perdagangan (Disperindag) Kabupaten Kebumen;
- c. Kepala Subbagian Perencanaan dan Keuangan Dinas Perindustrian dan Perdagangan (Disperindag) Kabupaten Kebumen;
- d. Pedagang pasar;
- e. Pengunjung pasar.

6. Sumber Data Penelitian

Sumber data yang digunakan dalam penelitian ini adalah responden dipilih berdasarkan penunjukkan atau rekomendasi sebelumnya, sehingga ada dua jenis sumber datanya sebagai berikut:

- a. Sumber data primer, yaitu data yang diperoleh langsung dari narasumber. Melalui data primer, penelitian ini diharapkan mampu memberikan hasil yang sesuai harapan. Dalam hal ini, data yang diperoleh berasal dari bagian sarana perdagangan Dinas Perindustrian dan Perdagangan (Disperindag) Kabupaten Kebumen.

b. Sumber data sekunder, yaitu data yang diperoleh untuk melengkapi data primer. Data sekunder penelitian ini adalah hasil dari:

1) Peraturan-peraturan terkait pengelolaan pasar di Kabupaten Kebumen. Peraturan-peraturan tersebut antara lain:

- a. Peraturan Menteri No. – Tahun 2017 Tentang Retribusi Pelayanan Pasar
- b. Perda No. 3 Tahun 2019 Tentang Retribusi Pelayanan Pasar
- c. Perda No. 1 Tahun 2018 Tentang Pengelolaan Pasar Rakyat
- d. Perda No. 24 Tahun 2018 Tentang Pengelolaan Pasar Grosir dan/atau Pertokoan
- e. Peraturan Bupati No. 69 Tahun 2019 Tentang Surat Izin Tempat Usaha Di Pasar Rakyat
- f. Peraturan Bupati No. 70 Tahun 2019 Tentang Petunjuk Pelaksanaan Peraturan Daerah Nomor 3 Tahun 2019 Tentang Retribusi Pelayanan Pasar
- g. Peraturan Bupati No. 56 Tahun 2018 Tentang Pembentukan, Kedudukan, Susunan Organisasi,

Tugas dan Fungsi, serta Tata Kerja Unit
Pelaksana Teknis Daerah (UPTD) Pasar

- 2) Dokumen-dokumen pada Dinas Perindustrian dan Perdagangan (Disperindag) Kabupaten Kebumen seperti rencana strategis (renstra) dan rencana kerja anggaran (RKA).
- 3) Literature buku, jurnal, skripsi, thesis, dan media massa terkait dengan pengelolaan dan pengembangan pasar serta rehabilitasi dan revitalisasi pasar, khususnya di Kabupaten Kebumen.

7. Teknik Pengumpulan Data

Teknik pengumpulan data pada penelitian ini adalah sebagai berikut:

a. Wawancara

Wawancara merupakan metode pengumpulan data dengan tanya jawab sepihak yang dikerjakan sistematis dan berlandaskan kepada tujuan penelitian.⁵⁴ Dalam wawancara ini peneliti menggunakan teknik *purposive sampling*, yaitu teknik pengambilan sumber data dengan pertimbangan tertentu, misalnya orang tersebut dianggap paling tahu tentang apa yang kita harapkan. Narasumber dalam penelitian ini, antara lain:

⁵⁴ Rianto adi, *Metodologi Penelitian Sosial dan Hukum Edisi 1*, (Jakarta: Granit, 2005) hal. 70

- 1) Kepala Seksi Pengelolaan Sarana Perdagangan Dinas Perindustrian dan Perdagangan (Disperindag) Kabupaten Kebumen yaitu Bapak Wahyu Widodo,
- 2) Kepala Seksi Pengembangan Sarana Perdagangan Dinas Perindustrian dan Perdagangan (Disperindag) Kabupaten Kebumen yaitu Bapak Khanifudin,
- 3) Kepala Subbagian Perencanaan dan Keuangan Dinas Perindustrian dan Perdagangan (Disperindag) Kabupaten Kebumen, yaitu Ibu Titik Hartati,
- 4) Pedagang pasar, yaitu Bapak Slamet Otong
- 5) Pengunjung pasar, yaitu Ibu Ica.

b. Dokumentasi

Dijelaskan dalam Suharsimi, bahwasanya metode atau kajian dokumentasi yaitu mencari data mengenai hal-hal atau variable yang berupa catatan, transkrip, buku, surat kabar, majalah, prasasti, notulen rapat, lengger, agenda, dan sebagainya.⁵⁵ Dalam penelitian ini peneliti menggunakan dokumen meliputi: dokumen rencana strategis OPD Disperindag Kebumen, rencana kerja anggararan, dan dokumen evaluasi anggaran triwulan.

⁵⁵ Suharsimi, Arikunto, *Prosedur Penelitian (Suatu Pendekatan Praktik)*, (Jakarta: Rineka Cipta, 2010), hlm. 274

8. Teknik Analisis Data

Langkah-langkah untuk menganalisis data menggunakan pedoman pada Miles dan Huberman yang diikuti oleh Sugiono yang meliputi:⁵⁶

1. Reduksi Data

Reduksi data merupakan merangkum, memilih hal-hal yang pokok, memfokuskan pada hal-hal yang penting, dicari tema dan polanya serta membuang yang tidak perlu.

2. Penyajian Data

Dalam penelitian kualitatif, penyajian data dapat dilakukan dalam bentuk uraian singkat, bagan, hubungan antar kategori, *flowchart* dan sejenisnya. Maka akan memudahkan dalam memahami apa yang terjadi dan dapat merencanakan kerja selanjutnya berdasarkan apa yang telah dipahami tersebut. Umumnya, dalam menyajikan data dalam penelitian kualitatif menggunakan teks yang bersifat naratif.

3. Penarikan Kesimpulan

Merupakan suatu usaha untuk menarik konklusi dari hal-hal yang ditemui dalam reduksi maupun penyajian data.

⁵⁶ Sugiono, *Metodologi Penelitian Kuantitatif, Kualitatif, dan R&D*, hlm. 247, 249, 252