

# DAFTAR ISI

---

<b>PENGANTAR</b> .....	159
<b>BAB 1</b>	
<b>PENDAHULUAN</b> .....	161
1. Definisi Rencana Strategis Bisnis .....	161
2. Manfaat Rencana Strategi Bisnis Bagi Lembaga Pelayanan Publik.....	162
3. Dinamika Pembiayaan Pemerintah Pusat dan Daerah Sebagai Dampak Kebijakan Desentralisasi .....	163
<b>BAB 2</b>	
<b>DIAGNOSIS ORGANISASI</b> .....	166
1. Misi Lembaga Pelayanan Publik .....	168
2. Visi Lembaga Pelayanan Publik .....	170
3. Analisis Faktor Lingkungan Eksternal Lembaga Pelayanan Publik .....	174
4. Analisis Faktor Internal Lembaga Pelayanan Publik.....	178
5. Analisis SWOT dan Isu-isu Pengembangan .....	180
<b>BAB 3</b>	
<b>TAHAP PERENCANAAN</b> .....	182
1. Strategi.....	182
2. Indikator Kinerja .....	184
3. Penyusunan Rencana Pemasaran .....	193
4. Penyusunan Rencana Manajemen .....	196
5. Penyusunan Rencana Keuangan .....	198
a. Laporan Arus Kas .....	198
b. Laporan Aktivitas.....	200
c. Neraca.....	200
d. Rasio Keuangan BLUD .....	201
<b>CONTOH KASUS</b>	
<b>BUSINESS PLAN PASAR “TRADISIONAL”</b> .....	202
A. Latar Belakang .....	202
B. Kerangka Kebijakan .....	203
C. Analisis Lingkungan Eksternal Pasar Tradisional .....	203
D. Analisis Lingkungan Internal Pasar Tradisional .....	207
E. Analisis SWOT .....	212
F. Isu Pengembangan dan Strategi .....	213
G. Rencana Pemasaran .....	216
H. Rencana Manajemen Pasar Tradisional .....	218
I. Rencana Keuangan .....	219

## PENGANTAR

Bagi organisasi yang akan melakukan transisi dari model manajemen konvensional yang mendapat subsidi penuh dari pemerintah, ke model pengelolaan lembaga publik yang lebih modern, Rencana Strategis Bisnis merupakan dokumen penting. Lembaga pelayanan publik yang dikelola secara konvensional umumnya mengandalkan dana dari pemerintah, dan sedikit dari pendapatan operasionalnya. Dengan adanya kebijakan mengenai BLUD, Lembaga pelayanan publik didorong untuk memperbaiki sistem manajemennya kearah yang lebih modern, sehingga lebih profesional dan akuntabel. Rencana Strategis Bisnis menjadi alat untuk merencanakan kebutuhan dalam jangka menengah dan berdasarkan pada rencana tersebut menggali sumber-sumber pendanaan.

Produk akhir perencanaan strategis bisnis adalah program dan target kinerja pelayanan maupun keuangan. Untuk menghasilkan output ini, diperlukan dua level keterampilan, yaitu keterampilan manajerial dan keterampilan teknis. Keterampilan manajerial diperlukan untuk bisa menafsirkan perubahan lingkungan yang terjadi dan menyusun strategi dalam mengantisipasi dampak dari perubahan tersebut. Keterampilan teknis diperlukan untuk melakukan analisis data, menghitung kinerja dan membuat proyeksi atas kinerja lembaga pelayanan publik dalam kurun waktu lima tahun kedepan. Oleh karena itu, modul ini akan terdiri dari dua bagian yang saling mendukung, yaitu bagian konsep mengenai perencanaan sebagai konsumsi bagi manajer di level atas dan menengah, dan bagian teknis yang berisi alat-alat perhitungan dan proyeksi, yang akan dikonsumsi oleh manajer menengah dan staf.

## TUJUAN

### Tujuan Umum:

Memahami konsep Rencana Strategis Bisnis dan mampu menyusun Renstra Bisnis sesuai dengan kondisi lingkungan dan kebutuhan organisasinya masing-masing.

### Tujuan Khusus:

- Memahami model berpikir strategis untuk menyusun perencanaan strategis
- Memahami hakikat rencana strategis bisnis, sumber daya yang diperlukan serta keterampilan yang perlu dikuasai untuk dapat menyusun RSB.
- Memahami faktor lingkungan yang perlu diperhatikan dalam menyusun perencanaan
- Mampu mengembangkan strategi yang sesuai sebagai upaya adaptasi terhadap perubahan lingkungan
- Mampu menyusun rencana pemasaran, rencana manajemen dan rencana keuangan

## **PESERTA**

Yang diharapkan menjadi peserta pada workshop ini adalah:

- kepala SKPD/Unit Kerja calon BLUD
- pejabat struktural
- pejabat fungsional
- staf teknis keuangan

## **METODE**

Workshop ini menggunakan metode:

- ceramah/penjelasan
- pembahasan kasus
- latihan

## **LANGKAH-LANGKAH PELATIHAN:**

1. Peserta dibagi kedalam kelompok-kelompok berdasarkan organisasinya masing-masing
2. Fasilitator memaparkan tujuan dan konsep yang digunakan,
3. Diskusi dengan mengarahkan peserta mengidentifikasi dan menganalisis faktor-faktor yang terkait dengan kondisi organisasinya masing-masing
4. Pemaparan kasus dan mendiskusikannya dengan peserta
5. Mengarahkan peserta berlatih menggunakan instrumen yang tersedia di setiap sesi untuk menghasilkan dokumen perencanaan tahap demi tahap

## **HASIL YANG DIHARAPKAN**

Tiap kelompok peserta menghasilkan draft rencana strategis bisnis untuk organisasinya masing-masing yang setelah pelatihan bisa lebih disempurnakan dengan data dan informasi yang lebih akurat dan lengkap untuk menjadi Dokumen Rencana Strategis Bisnis.

# BAB 1

## PENDAHULUAN

### 1. DEFINISI RENCANA STRATEGIS BISNIS

Rencana Strategis menurut Katsioloudes (2002): "... merupakan proses yang digunakan oleh sistem (manajemen lembaga) untuk menjaga kompetitivitas dalam lingkungan kerjanya dengan mengidentifikasi dimana posisi organisasi saat ini, kemana arah yang hendak dituju dan bagaimana cara (strategi) yang diinginkan untuk bisa sampai kesana. Dengan kata lain, mengeksplorasi apakah strategi yang ditempuh dapat membawa organisasi ke arah masa depan yang lebih cerah..."

Menurut esiklopedi umum Wikipedia, Rencana Bisnis adalah suatu pernyataan formal mengenai tujuan jangka panjang suatu usaha yang menjelaskan alasan mengapa tujuan tersebut dapat dicapai (realistis) dan bagaimana rencana untuk mencapainya.<sup>i</sup>

Rencana strategis (Renstra) dan rencana bisnis (Business Plan) memerlukan dukungan fakta (kuantitatif maupun kualitatif) yang akan menjelaskan posisi organisasi saat ini. Hal ini akan memberikan gambaran mengenai besarnya usaha yang diperlukan untuk mencapai tujuan. Perbedaan prinsip antara Renstra dengan Rencana Bisnis adalah pada proyeksi kinerja (volume kegiatan dan keuangan), dimana pada renstra hal ini tidak disinggung secara detil. Pada rencana bisnis, proyeksi kinerja ini justru menjadi salah satu komponen utama.

Jika rencana bisnis tersebut dibuat untuk organisasi yang mencari keuntungan, maka proyeksi kinerja akan ditekankan pada kinerja keuangan ( arus kas, laba-rugi, neraca). Namun jika rencana bisnis tersebut dibuat untuk organisasi diana keuntungan bukan merupakan tujuan utamanya (*not-for-profit*), maka target kinerja pelayanan/volume kegiatan yang menjadi fokus utamanya. Namun bukan berarti bahwa pada organisasi *not-for-profit* analisis dan asumsi keuangan tidak perlu dilakukan. Ada pakar yang menyakatan jika dalam dokumen rencana bisnis suatu organisasi hanya ada satu tabel yang ingin dimasukkan, maka tabel tersebut haruslah tabel rencana arus kas (*cash flow projection*). Ini menunjukkan bahwa rencana arus kas merupakan komponen yang sangat penting yang tidak bisa diabaikan, meskipun oleh organisasi *not-for profit*.

Dengan demikian, rencana strategis bisnis merupakan serangkaian pernyataan strategis yang menunjukkan tujuan jangka panjang dan target jangka pendek organisasi, berisi fakta-fakta yang mendukung pencapaian target serta strategi atau cara yang diinginkan untuk mencapai hal tersebut. Rencana strategis bisnis akan menjadi alat bagi manajemen untuk menjaga agar organisasi bisa mempertahankan keunggulan kompetitif sehingga bisa mencapai tujuannya dalam jangka panjang.

## 2. MANFAAT RENCANA STRATEGIS BISNIS BAGI LEMBAGA PELAYANAN PUBLIK

Rencana strategis bisnis merupakan dokumen penting bagi lembaga pelayanan publik yang akan melakukan transisi dari model manajemen konvensional yang mendapat subsidi penuh dari pemerintah, ke model pengelolaan lembaga publik yang lebih modern. Dengan kondisi lingkungan yang berubah, lembaga pelayanan publik didorong untuk lebih mandiri dalam mendanai kegiatan operasional lembaga, setidaknya dalam melayani segmen tertentu di masyarakat. Untuk bisa mendanai kegiatan tersebut, lembaga pelayanan publik harus memiliki sumber pendapatan yang dapat diandalkan: dari hasil penjualan barang atau jasa yang dihasilkan, dari pemerintah (APBD maupun APBN), maupun dari sumber-sumber lain (misalnya hibah, sumbangan). Agar bisa memperoleh pendapatan yang memadai, lembaga pelayanan publik harus bisa bersaing merebut pangsa pasar (*market share*) sehingga diperoleh volume penjualan yang memadai dan mampu membuat aliran kas positif bagi lembaga. Untuk memenangkan persaingan, lembaga pelayanan publik harus mempersiapkan sistem yang baik dan didukung oleh sumber daya yang memadai dan dikelola dengan baik, sehingga menghasilkan output berupa barang atau pelayanan yang berkualitas baik. Namun seringkali untuk memperoleh sumber daya ini lembaga pelayanan publik pun ada persaingan antar-lembaga pelayanan publik maupun dengan instansi lainnya, karena sumber daya yang dimiliki pemerintah terbatas. Oleh karena itu, lembaga pelayanan publik perlu mengembangkan perencanaan strategis bisnis yang akan menjadi bagian dari upaya memenangkan persaingan dalam merebut pangsa pasar dan sumber daya.

Kebutuhan untuk menyusun perencanaan selalu diawali dengan stimulus dari luar<sup>ii</sup> yang membutuhkan respon lembaga agar bisa tetap hidup dan berkembang. Stimulus ini dapat berupa isu terkait dengan perubahan kebutuhan pangsa pasar yang dilayani, strategi yang diterapkan oleh pesaing dan sebagainya. Untuk menghadapi berbagai hal tersebut, lembaga mungkin membutuhkan pendanaan sehingga harus berhadapan dengan investor atau pemberi subsidi. Rencana Bisnis Strategis akan membantu dalam memberikan gambaran kepada calon pemberi dana mengenai kondisi lembaga dimasa lalu dan prospeknya dimasa mendatang.

## 3. DINAMIKA PEMBIAYAAN PEMERINTAH PUSAT DAN DAERAH SEBAGAI DAMPAK KEBIJAKAN DESENTRALISASI

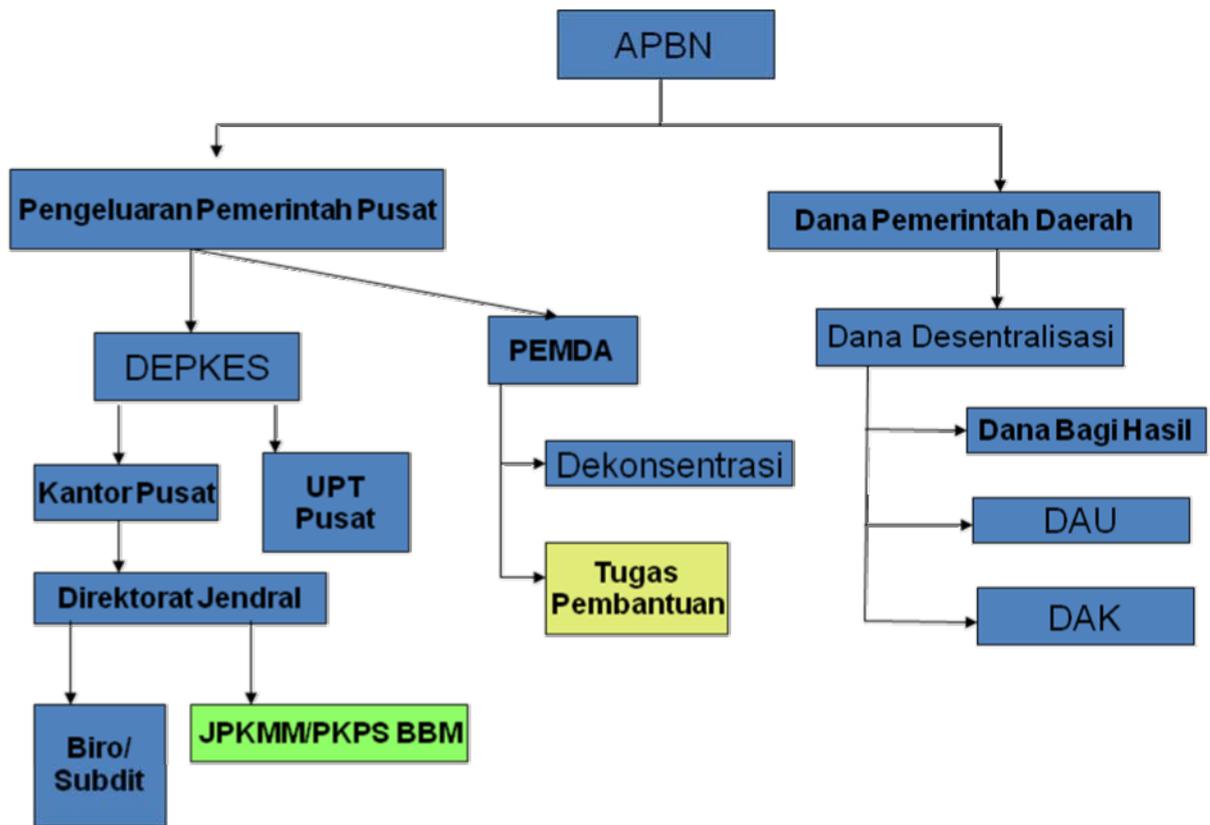
Lembaga pemerintah banyak tergantung pada anggaran (subsidi) dari pemerintah pusat maupun daerah dalam menjalankan operasional maupun untuk melakukan pengembangan organisasi. Kebijakan desentralisasi yang mulai diberlakukan sejak awal 2000-an cukup berdampak pada besar kecilnya alokasi anggaran pada lembaga-lembaga pelayanan publik. Hasil penelitian UGM menemukan bahwa dampak dari kebijakan desentralisasi, pemerintah daerah

(kabupaten/kota) ada yang memiliki kemampuan ekonomi tinggi dan ada yang rendah. Demikian juga masyarakatnya. Matriks berikut menggambarkan kondisi ini secara lebih jelas.

	Kekuatan Ekonomi Pemda tinggi	Kekuatan Ekonomi Pemda Rendah
Kekuatan Ekonomi Rakyat Tinggi	1	2
Kekuatan Ekonomi Rakyat Rendah	3	4

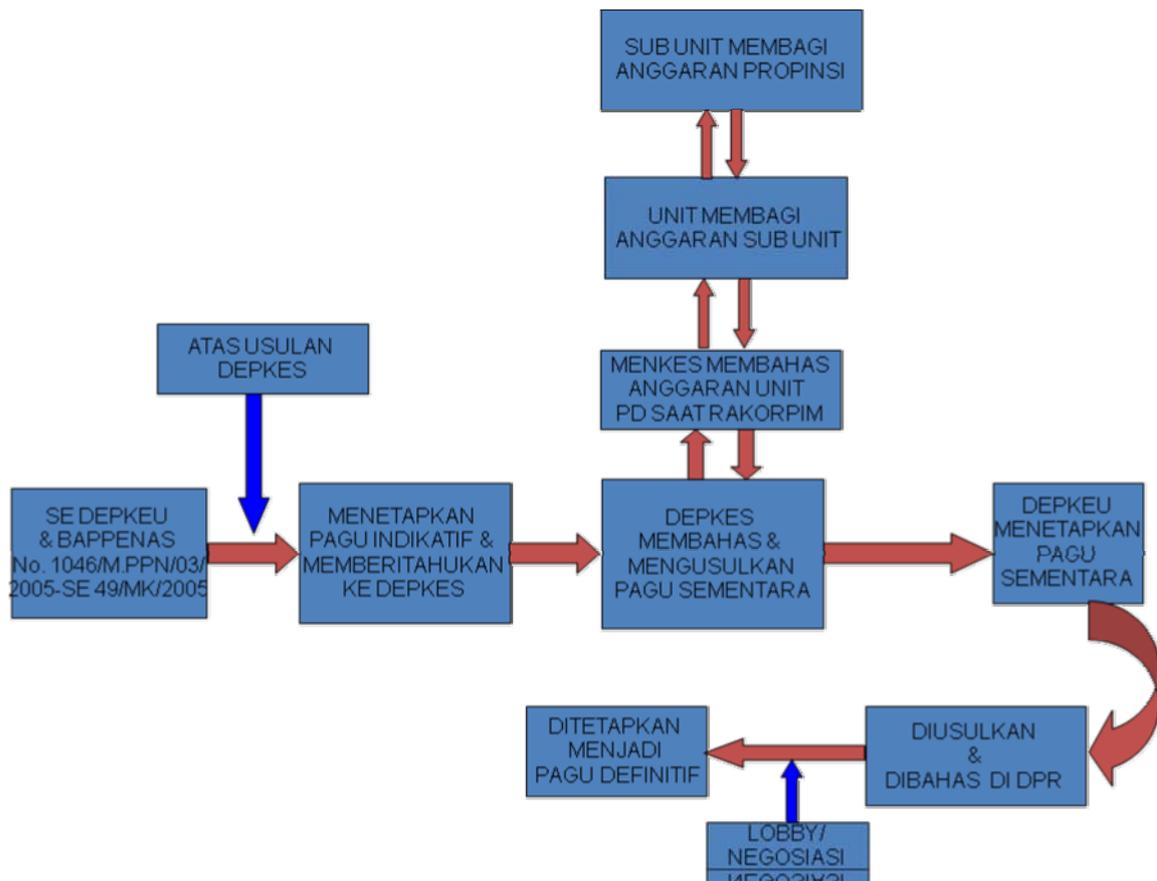
**Tabel 1 Proyeksi Keadaan Ekonomi Pemda dan Masyarakat Pasca Kebijakan Desentralisasi (PMPK FK UGM)**

Kondisi tersebut berdampak lebih jauh dimana subsidi yang berasal dari APBD untuk pelayanan publik pada daerah yang terletak di kuadran 1 dan 3 cenderung lebih tinggi dibandingkan dengan pada daerah yang terletak di kuadran 2 dan 4. Sementara subsidi yang berasal dari APBN dapat diakses oleh lembaga pelayanan publik di daerah melalui mekanisme tertentu. Dana pemerintah ada yang berasal dari pusat (APBN) dan ada yang berasal dari daerah (APBD). Skema untuk aliran APBN dari pemerintah pusat ke pemerintah daerah adalah sebagai berikut.



**Bagan 1 Sumber Pendanaan Pemerintah dari APBN (Sumber: Biro Perencanaan Depkes)**

Selama ini alokasi anggaran pusat dilakukan atas dasar: 1) *historical budget* ; 2) usulan yang disampaikan daerah; 3) perhitungan kebutuhan daerah menurut jumlah penduduk (Gani, 1999). Isu mendasar dalam alokasi anggaran dana dekon, tugas pembantuan dan sektoral kesehatan di era desentralisasi ini adalah adanya dominasi peran pusat dalam pengalokasian anggaran tersebut ke daerah.



**Bagan 2 Proses Penganggaran Dana Pemerintah yang Bersumber dari APBD<sup>iii</sup>**

Satu hal mendasar yang sama-sama terjadi pada pengalokasian anggaran pusat (APBN) maupun anggaran daerah (APBD) adalah kedua-duanya mengalami proses pembahasan di DPRD. Dengan sangat beragamnya latar belakang anggota DPRD, hasil pembahasan pagu anggaran tersebut menjadi sangat bervariasi antara daerah yang satu dengan yang lain.

## BAB 2

### DIAGNOSIS ORGANISASI

Dulu lembaga pelayanan publik memberikan pelayanan kepada masyarakat sekedar untuk menjalankan kewajibannya. Sekolah mendidik murid agar pandai dan lulus ke jenjang berikutnya, rumah sakit melayani pasien agar sembuh dari sakit atau minimal tidak bertambah parah, dan sebagainya. Saat ini lingkungan telah terjadi perubahan yang signifikan. Pihak swasta yang bergerak sebagai penyedia layanan/barang sejenis maupun sebagai pemasok tumbuh dan bersaing secara agresif. Semakin banyak pihak yang masuk sebagai pengusaha dan menawarkan jasa/barang sejenis, semakin berkembang pula keinginan dan kebutuhan pengguna akan jasa/barang tersebut. Akibatnya, jenis produk menjadi makin beragam dan hubungan antara penjual dengan pembeli semakin kompleks. Para pengusaha, besar dan kecil, mengeluarkan lebih banyak biaya untuk mencari tahu apa kebutuhan masyarakat, sebesar apa kebutuhan tersebut, bagaimana cara agar bisa memenuhi kebutuhan tersebut dan memperoleh keuntungan darinya, dan seterusnya. Dengan kata lain, informasi mengenai kondisi eksternal organisasi menjadi salah satu dasar dalam pengambilan keputusan strategik pada perusahaan swasta.

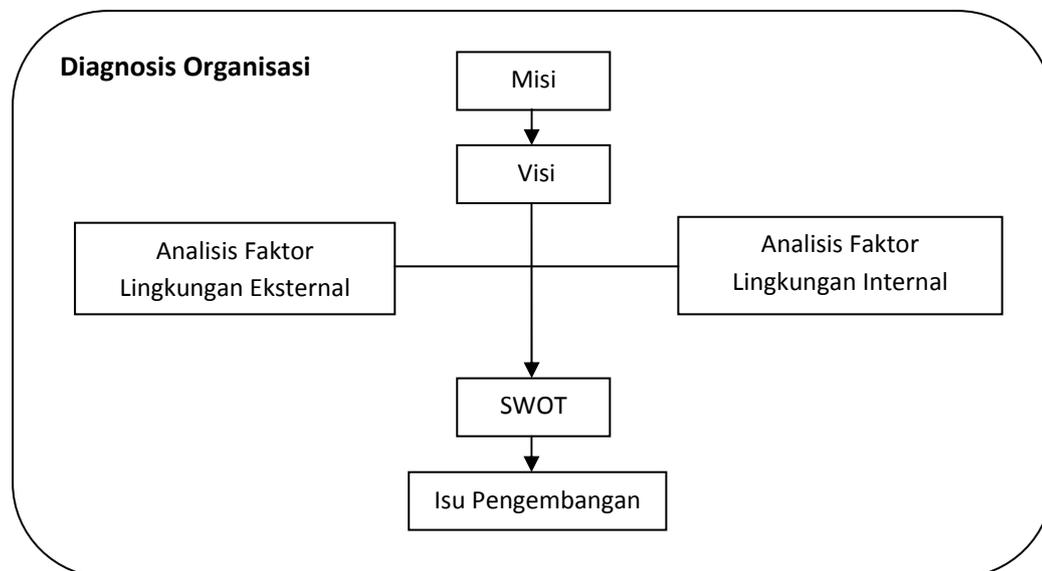
Bagaimana dengan lembaga pelayanan publik yang dikelola pemerintah? Sampai dengan satu dasawarsa lalu, belum banyak lembaga pelayanan publik yang menganggap kondisi eksternal sebagai basis perencanaan. Padahal menurut para pakar manajemen, pemimpin organisasi harus memahami perubahan yang terjadi pada lingkungan luarnya, melakukan antisipasi sehingga mampu menghadapi krisis yang ditimbulkan oleh perubahan tersebut, dan melakukan berbagai tindakan yang diperlukan sebagai respon terhadap perubahan<sup>iv</sup>. Lembaga pelayanan publik milik pemerintah yang tidak mampu berubah sesuai dengan tuntutan lingkungan pelan-pelan akan kehilangan daya kompetitifnya sehingga akan menjadi lembaga yang “hidup segan mati tak mau”.



**Gambar 1 Model Berpikir Sense Making<sup>v</sup>**

Beberapa perubahan pada lingkungan eksternal dapat bersifat sebagai ancaman bagi lembaga pelayanan publik, namun tidak sedikit perubahan yang justru menjadi peluang. Sebagai contoh kebijakan mengenai BLU(D) yang memberi peluang untuk meningkatkan daya saing lembaga pelayanan milik pemerintah melalui fleksibilitas pengelolaan keuangan. Untuk dapat menyusun rencana antisipasi, lembaga pelayanan publik harus pula memahami kondisi internal organisasi untuk bisa mengukur keunggulan kompetitif maupun kelemahan yang dimiliki dalam rangka menghadapi perubahan lingkungan eksternal. Pemahaman mengenai kondisi lingkungan eksternal maupun internal dapat diperoleh dengan melakukan aktivitas yang disebut sebagai diagnosis organisasi. Menurut ensiklopedi, diagnosis berasal dari Bahasa Yunani yaitu “dia” yang berarti “dengan” dan “gnosis” yang berarti “pengetahuan”. Istilah diagnosis seringkali dijumpai pada bidang medis, yang artinya serangkaian proses yang dilakukan oleh seorang dokter untuk mengenali penyakit seorang pasien melalui tanda-tanda yang muncul pada pasien tersebut. Untuk organisasi, diagnosis dimaksudkan sebagai suatu aktivitas untuk mengenali kondisi “tubuh” organisasi dari dalam maupun kondisi eksternalnya. Hal yang sama dilakukan oleh dokter dengan menanyakan riwayat keluarga pasien mengenai penyakit tertentu, lingkungan bekerja pasien dan sebagainya yang sangat mungkin mempengaruhi kondisi tubuh/kesehatan pasien.

Aktivitas penyusunan rencana strategis bisnis sebaiknya dimulai dengan melakukan diagnosis organisasi sebagai upaya untuk mengenali kondisi lingkungan sebelum menetapkan strategi jangka pendek, jangka menengah dan program tahunan.



Gambar 2 Alur Diagnosis Organisasi<sup>vi</sup>

## 1. MISI LEMBAGA PELAYANAN PUBLIK

Misi organisasi, menurut para pakar, merupakan pernyataan yang bersifat umum mengenai tujuan yang membedakan suatu lembaga dengan lembaga lain yang sejenis. Hal ini karena dalam pernyataan misi terkandung definisi mengenai tujuan utama lembaga dan kontribusinya terhadap masyarakat yang dilayani. Oleh karena itu dalam pernyataan misi sebuah lembaga pelayanan publik harus terkandung komponen mengenai untuk apa atau atas alasan apa lembaga itu ada, fungsi apa yang dijalankan dan harapan apa yang harus dipenuhi. Itulah sebabnya, sebagaimana yang disebutkan oleh Napier, dkk (1998) misi tidak akan pernah tercapai atau terlaksana sepenuhnya karena hal itulah yang menjadi alasan berdirinya atau beroperasinya sebuah lembaga.

Banyak organisasi yang merencanakan antara pernyataan misi dengan jenis usaha atau pelayanan yang diberikan. Sebagai contoh, IBM semula mendefinisikan misinya sebagai perusahaan pengembang hardware dan software, bukannya sebagai pemroses informasi. Sebaliknya, Perpustakaan Umum Los Angeles mendefinisikan misinya sebagai “pendukung pembelajaran dan peningkatan pengetahuan seumur hidup melalui pembelajaran mandiri”, bukan sekedar penyebar pengetahuan melalui dokumen atau barang cetakan.

Bagaimana pernyataan misi sebuah lembaga pelayanan publik dapat berperan sebagai *guideline* bagi manajer/pengelola untuk menjaga agar lembaganya tidak mengembangkan strategi atau kegiatan yang melenceng dari tugas utamanya? Menurut ahli manajemen, pernyataan misi yang baik akan mampu mengingatkan para manajer untuk menanyakan setidaknya tiga hal berikut:

1. apakah saat ini lembaga kita sudah melakukan hal-hal yang memang seharusnya dilakukan?
2. apakah saat ini lembaga kita tengah melakukan hal yang seharusnya tidak dilakukan?
3. apakah saat ini lembaga kita melakukan hal yang seharusnya dilakukan, namun dilaksanakan dengan cara yang berbeda (dari yang seharusnya/sebaiknya)?

Bagi lembaga pelayanan publik, pelayanan atau penyediaan barang dengan harga terjangkau bagi masyarakat tidak mampu merupakan suatu kewajiban yang harus dijalankan. Misi dapat berfungsi sebagai salah satu bentuk akuntabilitas publik lembaga dengan dengan menyatakan bahwa masyarakat tidak mampu merupakan salah satu target pengguna. Untuk menguji apakah lembaga sudah menjalankan misi ini dengan baik adalah dengan melihat berapa persen masyarakat yang dilayani berasal dari kalangan tidak mampu, atau berapa persen dari produk yang diproduksi dipasarkan pada masyarakat tidak mampu.

Tidak ada cara tunggal untuk menulis atau mengembangkan pernyataan misi. Sebagai contoh, beberapa hal berikut ini digunakan dalam pernyataan misi berbagai lembaga pelayanan publik dibidang kesehatan (Swayne et.al., 2006):

- a. Misi menyatakan pengguna atau pasar sasaran yang dituju oleh organisasi. Seringkali pernyataan misi memberikan gambaran mengenai jenis pengguna yang dituju atau segmen pasar dimana organisasi tersebut ingin bersaing.
- b. Pernyataan misi mengindikasikan pelayanan pokok yang diberikan oleh organisasi.
- c. Pernyataan misi membatasi area geografis dimana kegiatan organisasi tersebut akan terfokus.
- d. Pernyataan misi mengidentifikasi filosofi organisasi. Seringkali pernyataan misi mengandung pernyataan-pernyataan mengenai keyakinan dasar, nilai-nilai, aspirasi dan prioritas-prioritas. Umumnya hal ini akan terlihat pada organisasi yang berlandaskan keagamaan (misalnya RS keagamaan, sekolah atau panti asuhan berbasis kegiatan keagamaan).
- e. Pernyataan misi mencakup konfirmasi terhadap image organisasi yang diinginkan.

**Latihan**

Check list untuk menguji misi	Pernyataan Misi		
	Ya	Belum	Tidak
Misi lembaga anda:	<b>Hasil Uji</b>		
Apakah misi tersebut sederhana sehingga mudah dibaca dan diingat?			
Apakah misi tersebut menjelaskan apa tujuan berdirinya lembaga anda?			
Apakah misi tersebut menjelaskan inti kegiatan yang dilaksanakan lembaga anda?			
Apakah misi tersebut menjelaskan siapa yang harus dilayani oleh lembaga anda?			
Apakah misi tersebut menjelaskan keunikan lembaga anda dibanding dengan lembaga lain yang sejenis?			
Kesimpulan/Rekomendasi			



mengatakan bahwa “jika tidak mengetahui tempat yang akan dituju, maka tidak ada jalan yang dapat membawa anda kesana”. Untuk menghindari disorientasi tersebut dan untuk memberi arah, maka organisasi memerlukan visi. Visi harus merupakan keinginan dari seluruh atau sebagian besar komponen di organisasi yang bersangkutan. Oleh karena itu perumusan visi harus dilakukan secara bersama-sama melalui proses yang disepakati dan menjamin hasil yang dicapai merupakan representasi dari keinginan pihak internal organisasi.

Saat visi sudah ditentukan, berarti pimpinan dan staf sudah sepakat mengenai arah pencapaian lembaga. Dibutuhkan lebih dari sekedar pernyataan visi dalam dokumen rencana strategis untuk mencapai apa yang dicita-citakan. Banyak lembaga pelayanan publik yang bahkan memerlukan perubahan mendasar dalam cara berpikir, cara pandang, budaya organisasi dan sebagainya untuk mencapai visi tersebut. Dalam hal ini, pimpinan lembaga harus dapat memimpin stafnya untuk melakukan transformasi dari kondisi saat ini menjadi kondisi yang diinginkan dimasa mendatang sesuai dengan visi yang ingin dicapai. Dalam organisasi seperti rumahsakit, perubahan ini harus didorong tidak hanya oleh manajemen puncak tetapi juga oleh manajer-manajer madya. Hal ini disebabkan karena pada struktur organisasi lembaga pelayanan publik terdapat unit-unit penghasil produk dan jabatan fungsional yang masing-masing memiliki pemimpin. Independensi masing-masing unit penghasil produk atau jabatan fungsional di instansi tertentu seringkali menjadi satu kendala tersendiri dalam upaya mengembangkan budaya organisasi yang disepakati dan menuju pada satu tujuan.

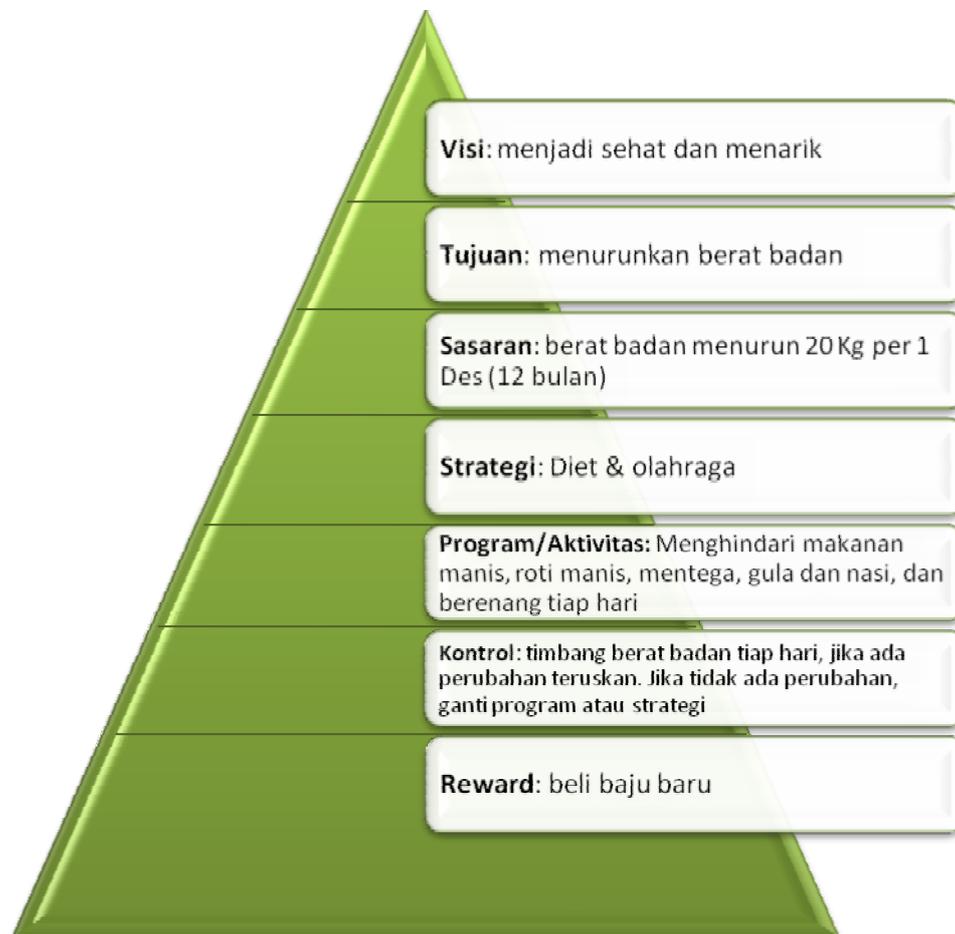
Menurut Swayne, et.al. (2006), visi merupakan gambaran menantang dan imajinatif tentang peran, tujuan dasar, karakteristik dan filosofi organisasi dimasa mendatang yang akan menajamkan tugas-tugas stratejik organisasi. Visi tidak hanya sebuah ide. Visi, sekaligus sebuah gambaran mengenai masa depan dan masa sekarang; menghimbau dengan dasar logika dan naluri secara bersama-sama. Visi mempunyai nalar, dan memberi ilham, secara bersamaan akan menyiratkan harapan dan kebanggaan kalau dapat dicapai.

Mengembangkan visi merupakan tugas yang paling sulit dalam perencanaan strategis. Visi yang efektif dibangun atas visi personal/individu dan membutuhkan pemikiran berkualitas yang biasanya akan menabrak pola-pola pikir normatif. Yang jelas, visi tidak sama dengan mimpi diawang-awang. Ciri khusus bahwa sebuah visi bukan sekedar mimpi adalah visi tersebut memiliki dasar logika atau historis dan dapat diukur dengan indikator yang jelas.

Contoh sederhana yang dapat digunakan untuk menjelaskan visi yang terukur dan keterkaitannya dengan strategi yang dipilih adalah sebagai berikut.

Seorang wanita berusia 35 tahun dengan tinggi badan 155 cm dan berat badan 70 kg memiliki visi ingin terlihat sehat dan menarik. Indikator sehat dan menarik bagi wanita tersebut adalah berat badan sekitar 50 kg agar sesuai dengan

tinggi badan yang dimiliki. Ia ingin mencapai visinya dalam waktu 12 bulan. Oleh karena itu, visi menjadi sehat dan menarik dapat diterjemahkan menjadi goal (tujuan umum) yaitu menurunkan berat badan. Sedangkan tujuan khususnya (objective) adalah berat badan turun 20 kg dalam tempo 12 bulan dari saat ini. Strategi yang ditempuh untuk mencapai objective, goal dan visi tersebut adalah melakukan diet dan olah raga. Aktivitas dari “strategi diet” adalah mengurangi dessert, roti manis, mentega, nasi dan gula. Aktivitas dari “strategi olah raga” adalah renang seminggu sekali. Untuk meyakinkan diri bahwa strategi dan aktivitas yang dipilih sudah tepat, maka perlu dilakukan monitoring atau pengendalian strategi. Metode pengendalian yang dipilih adalah menimbang berat badan setiap bulan. Jika ada kemajuan, maka strategi dan aktivitas diteruskan, jika tidak ada kemajuan perlu dipikirkan strategi dan atau aktivitas yang lain. Jika visi tercapai, penghargaan atau balas jasa yang akan diperoleh adalah dapat membeli baju baru.



**Gambar 3 Contoh Penjabaran Visi menjadi Aktivitas (sumber:Agastya, 2006)**

Secara spesifik, visi yang efektif memiliki karakteristik berikut:

- a. Visi harus inspiratif, bukan sekedar tujuan-tujuan kuantitatif yang ingin dicapai pada periode pengukuran kinerja berikutnya. Pada kenyataannya, visi jarang yang dinyatakan dalam bentuk kuantitatif.
- b. Visi harus jelas, menantang dan mengenai yang terbaik. Tidak boleh ada keraguan dalam pikiran para manajer mengenai pentingnya visi, sebab akan menyebabkan ketidakpercayaan pada orang-orang dibawahnya.
- c. Visi harus dapat dirasakan oleh kelompok orang yang terkait dengannya, fleksibel dan menunjuk pada jangka waktu tertentu.
- d. Visi harus stabil, tetapi tetap menantang dan dapat diubah bila diperlukan.
- e. Visi memberi arah dan kontrol.
- f. Visi memberdayakan staf baru kemudian memberdayakan pengguna, klien, atau kelompok masyarakat lain yang ingin dilayani oleh organisasi.
- g. Visi mempersiapkan organisasi menghadapi masa depan dengan memperhitungkan masa lalu.
- h. Visi bersifat detail, bukan sesuatu yang sifatnya luas dan umum.

Latihan:

Check list untuk menguji visi	Pernyataan Visi		
	Ya	Belum	Tidak
Visi RS anda:	<b>Hasil Uji</b>		
Apakah visi tersebut memberi gambaran yang jelas mengenai masa depan yang diinginkan bagi lembaga anda?			
Apakah visi tersebut memberi RS anda keyakinan?			
Apakah visi tersebut memberi RS anda tantangan yang dibutuhkan?			
Dapatkan visi tersebut membantu RS anda untuk merumuskan sasaran pribadi dengan cara yang cukup memuaskan?			
Apakah visi tersebut mampu menyentuh emosi karyawan di lembaga anda dan memberi inspirasi untuk bekerja bersama dalam rangka mencapai tujuan organisasi?			
Apakah visi tersebut cukup obsesif bagi RS anda?			
Kesimpulan/Rekomendasi			

Dari hasil uji tersebut di atas, tuliskanlah kembali pernyataan visi lembaga anda yang ideal.

.....  
.....  
.....  
.....  
.....  
.....  
.....  
.....

Apa indikator bagi tercapainya visi tersebut?

.....  
.....  
.....  
.....

### 3. ANALISIS FAKTOR LINGKUNGAN EKSTERNAL LEMBAGA PELAYANAN PUBLIK

Analisis lingkungan usaha lembaga pelayanan publik dapat dilakukan dengan mengamati trend yang terjadi pada faktor-faktor lingkungan luar organisasi yang mempengaruhi kemampuan lembaga dalam mencapai tujuan. Faktor-faktor lingkungan luar selanjutnya harus bisa diidentifikasi sebagai peluang atau ancaman bagi lembaga. Dalam melakukan analisis lingkungan eksternal, sebaiknya ada kerangka konsep atau model yang digunakan. Manfaat menggunakan model pemikiran yaitu supaya tidak satupun faktor yang terlewat dalam melakukan analisis eksternal.

Bagi lembaga pelayanan publik yang beroperasi pada lingkungan dengan tingkat persaingan sangat tinggi dapat menggunakan kerangka pikir yang dikembangkan oleh Porter mengenai lima kekuatan yang menimbulkan persaingan. Lembaga pelayanan publik yang beroperasi pada lingkungan dengan tingkat persaingan sedang atau rendah dapat menggunakan kerangka pikir lingkungan jauh dan lingkungan dekat. Lingkungan yang dimaksud adalah lingkungan usaha/sector yang menjadi bidang usaha lembaga, maupun lokasi fisik lembaga pelayanan publik. Misalnya sebuah sekolah dasar harus melihat industri pendidikan sebagai lingkungan usahanya, dan lokasi dimana SD tersebut berada sebagai lingkungan fisiknya.



**Gambar 4 Lima Kekuatan yang Menimbulkan Persaingan<sup>vii</sup>**

Pemain baru adalah orang atau lembaga yang baru memulai usaha dibidang yang sama dengan lembaga pelayanan publik. Pemain (investor) baru ini berpotensi meningkatkan intensitas persaingan karena akan menjadikan pengguna yang selama ini dilayani oleh lembaga sejenis sebagai sasaran produk atau jasanya. Semakin rendah nilai investasi yang dibutuhkan untuk masuk ke suatu sektor industri, makin mudah bagi pemain baru untuk memulai usahanya dibidang tersebut. Demikian juga dengan penguasaan teknologi, semakin spesifik dan tinggi teknologi yang dibutuhkan untuk memproduksi suatu jasa atau barang, pemain baru akan makin tidak berminat atau tidak mampu untuk memasuki bidang tersebut. Oleh karena itu, lembaga pelayanan publik harus memahami apakah sektor usaha tempatnya bergerak merupakan sektor yang dapat dimasuki dengan mudah oleh pesaing baru atau tidak.

Produk pengganti seringkali menjadi alternatif bagi pengguna jika produk utama tidak mampu memenuhi atau tidak sesuai dengan kebutuhannya. Sebagai contoh *home schooling* menjadi produk alternatif belajar di sekolah formal bagi anak-anak keluarga mampu di kota besar. Dukun dan *sinshe* menjadi produk alternatif pelayanan kesehatan rumah sakit. Belanja lewat internet menjadi pilihan cara belanja sebagai pengganti berbelanja di pasar tradisional atau mall.

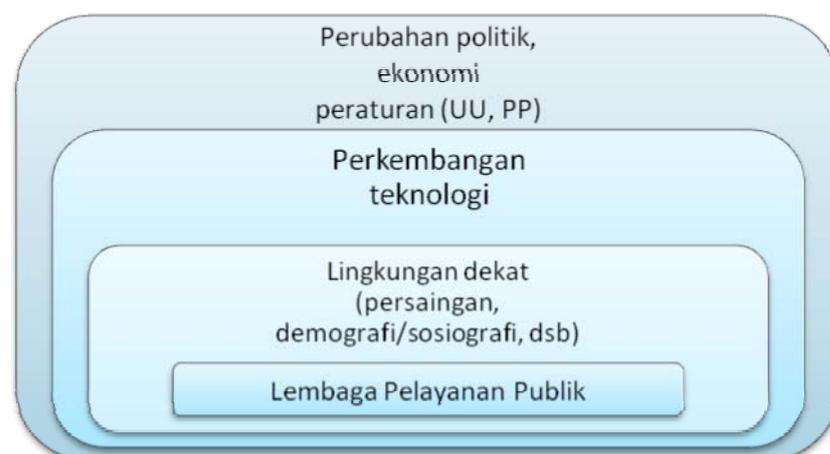
Pemasok dapat mempengaruhi intensitas persaingan melalui tinggi rendahnya harga dan kualitas material atau jasa yang mereka berikan. Pemasok bagi Puskesmas atau RS misalnya pedagang besar farmasi dan pemasok bahan makanan, pemasok bagi SD misalnya penerbit buku pelajaran, dan pemasok bagi pengelola pasar misalnya PLN dan PDAM. Pemasok memiliki daya tawar tinggi dibandingkan lembaga pelayanan publik jika jumlahnya sedikit dan tidak ada produk pengganti, barang/jasa yang diberikan pemasok sangat penting bagi kelangsungan

usaha lembaga pelayanan publik, atau bila lembaga pelayanan publik bukan merupakan konsumen yang penting bagi pemasok.

Sebagaimana halnya pemain baru dan pemasok, konsumen layanan atau barang yang dihasilkan oleh lembaga pelayanan publik juga dapat mempengaruhi intensitas persaingan karena konsumen cenderung akan mengkonsumsi produk dengan harga terendah dan kualitas terbaik. Intensitas persaingan akan meningkat jika konsumen memiliki daya tawar lebih tinggi dimana konsumen membeli dalam jumlah banyak, tidak membutuhkan produk khusus (sehingga penyedia produk tersebut banyak), tidak mementingkan kualitas produk, dan memiliki informasi yang cukup mengenai spesifikasi produk dan harga yang berlaku umum.

Tingkat persaingan antar-lembaga sejenis adalah persaingan yang terjadi antara satu lembaga pelayanan publik dengan organisasi lain milik swasta maupun pemerintah yang bergerak pada sektor yang sama, menawarkan produk atau jasa yang sama dan menuju segmen pasar yang sama. Rencana Pemasaran yang merupakan salah satu bagian Rencana Strategis Bisnis tidak akan lengkap tanpa adanya analisis persaingan<sup>viii</sup>. Untuk mengidentifikasi tingkat persaingan, lembaga pelayanan publik perlu melakukan analisis persaingan dengan cara mengenali siapa saja yang menjadi pesaing, bagaimana posisi dalam persaingan dengan membandingkan kekuatan dan kelemahan masing-masing,

Selain menggunakan kerangka pikir tersebut di atas, analisis lingkungan eksternal dapat juga dilakukan dengan kerangka pikir lingkungan berdasarkan jauh-dekatnya terhadap operasional lembaga pelayanan publik. Lingkungan jauh adalah faktor-faktor di luar lembaga yang dapat mempengaruhi secara tidak langsung, sedangkan lingkungan dekat adalah faktor eksternal yang mempengaruhi secara langsung.



**Gambar 5 Lingkungan Jauh dan Lingkungan Dekat Lembaga Pelayanan Publik<sup>ix</sup>**

Lingkungan jauh dan dekat bagi sebuah lembaga pelayanan publik sangat tergantung pada konteksnya. Sebagai contoh, sebuah tempat wisata sangat tergantung pada kondisi keamanan daerah tempat obyek wisata tersebut, dimana kondisi keamanan daerah dipengaruhi oleh stabilitas politik daerah dan situasi keamanan nasional pada umumnya. Dalam hal ini, kondisi keamanan daerah adalah lingkungan dekat sedangkan stabilitas politik adalah lingkungan jauh. Sebaliknya bagi sebuah lembaga pendidikan, anggaran yang dialokasikan oleh pemerintah daerah sangat dipengaruhi oleh kondisi politik setempat. Jika eksekutif yang berkuasa menjadikan pendidikan gratis sebagai isu kampanye, maka anggaran pendidikan mendapat porsi yang besar. Dalam hal ini, politik daerah menjadi lingkungan dekat bagi lembaga pendidikan tersebut. Pemahaman terhadap jauh dekatnya sebuah faktor lingkungan akan mempengaruhi persepsi mengenai intensitas tekanan maupun peluang yang muncul dari faktor tersebut.

Dalam dokumen perencanaan, analisis lingkungan eksternal dapat disajikan dalam bentuk data trend 3 - 5 tahun kebelakang, peta persaingan dengan mengidentifikasi intensitas persaingan dan profil pengguna. Untuk lebih jelasnya mengenai hal ini dapat dilihat pada contoh kasus yang disajikan bersama modul ini.

### Latihan Analisis Lingkungan Eksternal

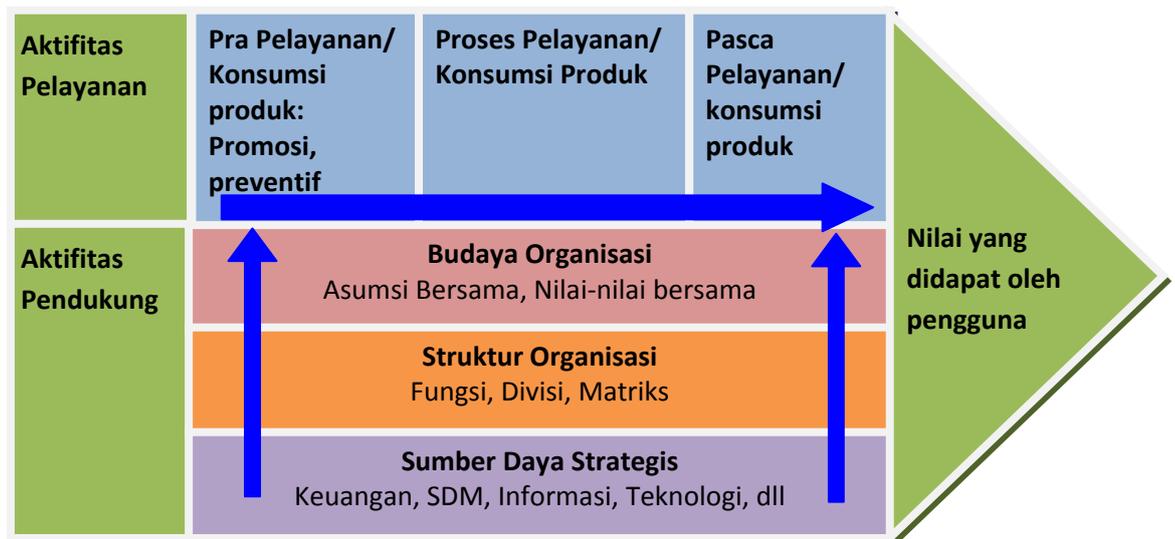
Buatlah analisis lingkungan eksternal lembaga anda. Gunakan salah satu kerangka pikir yang anda anggap paling cocok. Gunakan data pendukung sesuai kebutuhan dan karakteristik usaha anda, misalnya statistik demografi, perekonomian, keuangan daerah, profil pesaing dan sebagainya. Analisis lingkungan tersebut setidaknya harus bisa menjawab pertanyaan-pertanyaan berikut:

1. Kelompok masyarakat mana yang menjadi sasaran layanan/produk anda? Bagaimana karakteristik/profil mereka? Layanan /produk seperti apa yang sesungguhnya mereka butuhkan? Bagaimana trend mereka?
2. Bagaimana anda dapat memuaskan kebutuhan pengguna anda?
3. Siapa saja pesaing anda? Bagaimana profil mereka? Dapatkah anda memetakan persaingan yang terjadi?
4. Berapa *market share* lembaga anda? Bagaimana trend *market share* yang terjadi?

#### 4. ANALISIS FAKTOR INTERNAL LEMBAGA PELAYANAN PUBLIK

Analisis lingkungan internal dimaksudkan untuk mengenali mana bagian terbaik dari lembaga dan mana bagian yang perlu diperbaiki. Bagian terbaik dapat menjadi sumber kekuatan lembaga untuk kemudian dikembangkan menjadi keunggulan kompetitif (keunggulan yang akan memberikan daya saing). Jika sebuah lembaga pelayanan publik ingin mengadopsi pola keuangan BLU dan menjadi lembaga yang lebih produktif, lebih akuntabel dan menghasilkan pelayanan yang lebih bermutu, lembaga tersebut harus memiliki keunggulan kompetitif agar dapat tetap eksis dalam memberikan pelayanan pada masyarakat, memiliki pendapatan untuk keberlangsungan lembaga dan mampu memberikan insentif yang layak bagi karyawannya.

Sebagaimana analisis terhadap lingkungan eksternal lembaga, analisis internal sebaiknya juga menggunakan kerangka pikir agar tidak ada faktor internal yang tertinggal saat melakukan analisis. Salah satu kerangka pikir yang dapat digunakan adalah kerangka Rantai Nilai (*Value Chain*) yang dikembangkan oleh Porter (Swayne, et.al., 2006). Kerangka ini dikembangkan berdasarkan pemikiran bahwa konsumen akan memperoleh nilai tambah setelah mengkonsumsi jasa/produk yang dihasilkan lembaga, misalnya menjadi lebih pintar (konsumen pendidikan), lebih sehat (konsumen rumah sakit), mendapatkan produk yang dibeli (konsumen air bersih, pembibitan dan pembenihan), dan sebagainya. Menurut rantai nilai ini, ada dua aktivitas yang menghasilkan nilai bagi pengguna, yaitu aktivitas inti dan aktivitas pendukung. Aktivitas inti adalah seluruh kegiatan yang langsung menghasilkan nilai bagi pengguna, didukung oleh aktivitas-aktivitas yang akan mengoptimalkan proses penciptaan nilai bagi pengguna.



Gambar 6 Rantai Nilai<sup>x</sup>

Rantai Nilai sebenarnya merupakan satu bentuk “inspeksi diri” namun tidak akan ada artinya tanpa adanya input dari pengguna yang diperoleh dari survey, FGD maupun wawancara dengan pengguna<sup>xi</sup>. Rantai nilai memberikan gambaran mengenai dimana dan bagaimana value bagi pengguna dibentuk, sehingga dapat digunakan sebagai alat untuk memfokuskan perbaikan atau pengembangan pada sistem. Oleh karena itu, analisis internal dengan menggunakan konsep ini akan menyentuh semua bagian pada sistem di lembaga pelayanan publik secara komprehensif.

Analisis terhadap kinerja internal dapat dilakukan secara kualitatif maupun kuantitatif. Analisis kualitatif dilakukan dengan mengamati (observasi) dan mengidentifikasi berbagai fenomena yang terjadi di dalam organisasi, misalnya terkait dengan budaya organisasi, nilai-nilai yang dianut dibandingkan dengan harapan terhadap masa depan (visi) organisasi, komitmen SDM dan sebagainya. Analisis kuantitatif perlu dilakukan untuk membandingkan kinerja organisasi dengan kondisi sumber daya yang dimiliki, juga untuk membandingkan kinerja organisasi dari tahun ke tahun.

### Latihan Analisis Internal

Buatlah analisis internal lembaga anda dengan memakai kerangka pikir Rantai Nilai. Gunakan data pendukung (data kinerja, data sekunder seperti hasil survey kepuasan pelanggan dan sebagainya) sesuai kebutuhan. Analisis internal organisasi setidaknya harus bisa menjawab pertanyaan-pertanyaan berikut:

1. Bagaimana trend kinerja lembaga anda dalam 3 – 5 tahun belakangan ini? Dapatkah anda menganalisis penjualan per produk? Penjualan per kelompok pengguna?
2. Bagaimana trend pendapatan dan biaya pada lembaga anda? Dari mana saja asal pendapatan lembaga anda selama ini? Bagaimana komponen subsidi dari pemerintah?
3. Bagaimana pencapaian target kinerja lembaga anda dalam 3 – 5 tahun belakangan ini? Apa yang menyebabkan trend tersebut demikian?
4. Bagaimana kondisi sumber daya (manusia, keuangan, peralatan, dan sebagainya) di lembaga anda?
5. Bagaimana sistem pendukung yang ada di lembaga anda (sistem keuangan, sistem *reward* dan *punishment*, sistem perekrutan tenaga, sistem informasi, dan sebagainya)?
6. Bagaimana budaya organisasi dan struktur organisasi lembaga anda? Apakah sudah cukup mendukung lembaga dalam meraih peluang untuk mencapai tujuannya?

Untuk lebih jelasnya mengenai analisis internal lembaga pelayanan publik dapat dilihat pada contoh kasus yang dilampirkan pada modul ini.

## 5. ANALISIS SWOT DAN ISU-ISU PENGEMBANGAN

SWOT adalah sebuah alat yang sering digunakan untuk mengetahui dan membuat keputusan dengan melihat lebih dalam dan detail kondisi di dalam dan di luar lembaga. SWOT merupakan akronim dari *Strength* (kekuatan), *Weakness* (Kelemahan), *Opportunity* (Peluang) dan *Threat* (Ancaman). Semua hal tersebut di dapat dari analisis internal dan eksternal yang telah di lakukan terlebih dahulu. Kondisi kondisi atau lingkungan eksternal dapat disimpulkan menjadi peluang dan ancaman. Sedangkan internal disimpulkan menjadi kekuatan dan kelemahan.

KEKUATAN adalah sesuatu yang sudah ada di organisasi yang menjadikan organisasi tersebut lebih kompetitif dari pesaing

- SDM (jumlah, pendidikan, kualitas, kompetensi dll)
- Peralatan (lebih modern, lebih lengkap, tidak ada di pesaing, dll)
- Sumber daya keuangan (lebih beragam, lebih likuid, dll)
- Manajemen (dikelola secara modern, tidak/jarang ada *katabelletje* atau *like and dislike* dalam pengambilan keputusan dll)
- Ciri khas/keunikan lembaga yang sulit ditiru oleh pesaing

KELEMAHAN dapat diartikan Kekuatan dari organisasi pesaing, sesuatu yang tidak kita miliki atau adanya peluang yang diambil oleh pesaing. Sebagaimana halnya kekuatan, kelemahan merupakan faktor yang berasal dari dalam organisasi.

PELUANG adalah sebuah kesempatan dari sebuah lembaga unt tumbuh bergerak menuju sebuah titik waktu yang menyenangkan dari lingkungannya dalam lingkup usaha yang digelutinya. Hal yang bisa menjadi peluang bagi lembaga pelayanan publik:

- Regulasi, dimana aturan semakin mengarahkan
- Tingkat perekonomian masyarakat yang membaik
- Munculnya segmen pasar baru
- Berkembangnya kebutuhan masyarakat

ANCAMAN adalah sebuah faktor dari lingkungan luar lembaga yang dapat membahayakan posisi lembaga kita. Hal yang dapat mengancam antara lain:

- Adanya pendatang baru
- Adanya perubahan karakteristik konsumen/perubahan kebutuhan
- Munculnya teknologi baru yang lebih murah dibandingkan dengan teknologi lama dan mahan yang kita miliki saat ini
- Adanya standar-standar baru yang lebih ketat

Setelah melakukan analisis SWOT timbul berbagai cara melakukan diagnosis permasalahan untuk menjadi dasar penentuan strategi. Cara-cara tersebut antara lain dengan menggunakan model 1) Analisis Portofolio menggunakan BCG matrik. 2) menggunakan matrik GE dan 3) penetapan isi-isu pengembangan secara kualitatif. Model yang ketiga yang paling disarankan untuk lembaga pelayanan publik (*not-for porfit*) karena untuk model 1 dan 2 membutuhkan data kuantitatif

secara mutlak, padahal infrastruktur di Indonesia tidak memungkinkan adanya data yang sangat akurat dan detil untuk berbagai sektor pelayanan publik. Pada intinya penulisan isu pengembangan bertujuan untuk menilai apakah sebuah lembaga pelayanan publik layak untuk berkembang atau tidak. Isu pengembangan berusaha untuk menganalisis lingkungan eksternal dan internal lembaga secara bersama.

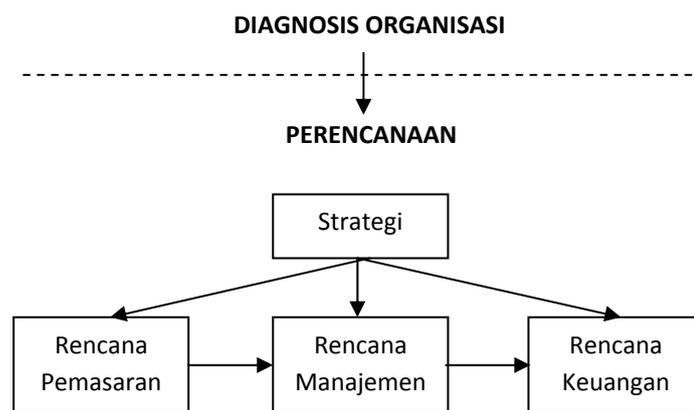
### Latihan

1. Identifikasilah kekuatan, kelemahan, peluang dan ancaman bagi lembaga anda berdasarkan pada analisis lingkungan eksternal dan internal yang telah anda buat sebelumnya.
2. Susunlah isu-isu pengembangan bagi lembaga anda sesuai dengan hasil analisis SWOT.
3. Isu apakah yang paling dominan bagi lembaga anda? Jika lembaga anda merumuskan strategi dan mengembangkan program untuk mengantisipasi isu tersebut, dapatkan anda meyakinkan bahwa strategi dan program yang akan dilaksanakan sesuai dengan misi dan visi lembaga anda?

## BAB 3

### TAHAP PERENCANAAN

Dengan menyelesaikan tahap diagnosis organisasi, dapat dikatakan perencana telah memiliki informasi yang memadai mengenai perubahan lingkungan yang perlu diantisipasi, sumber daya apa yang dimiliki dan apa yang dibutuhkan untuk melakukan antisipasi tersebut. Dengan demikian, perencana dapat masuk ke tahap berikutnya yaitu menyusun perencanaan yang diawali dengan menetapkan strategi. Skema berikut menunjukkan tahap penyusunan rencana strategis bisnis.

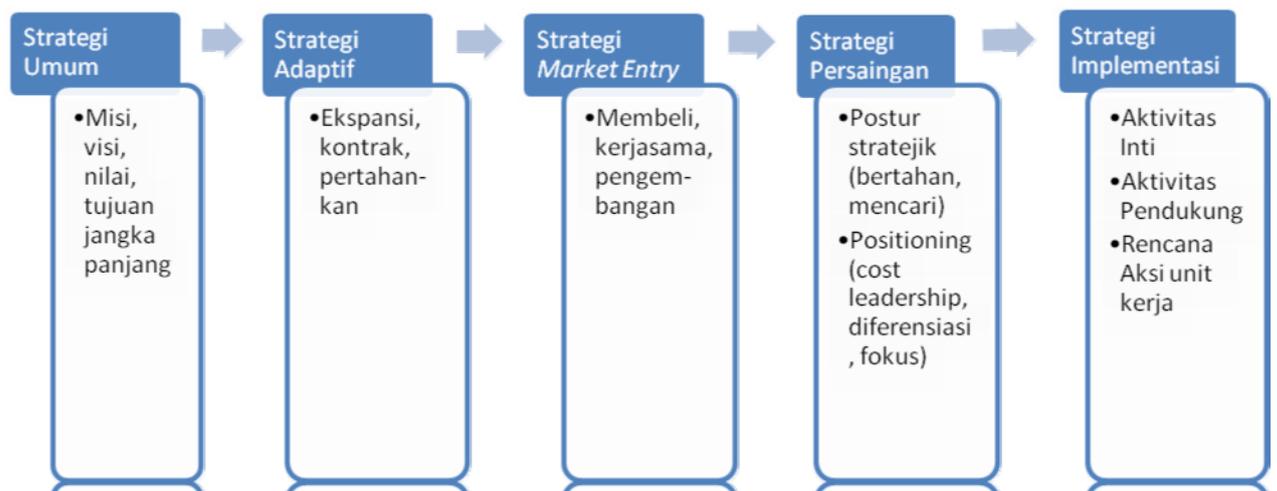


**Gambar 7 Proses Penyusunan Rencana Strategis Bisnis<sup>xii</sup>**

Sebagaimana telah diuraikan sebelumnya, komponen utama rencana strategis bisnis adalah rencana pemasaran, rencana manajemen (rencana organisasi) dan rencana keuangan. Ada juga pakar yang memisahkan rencana sumber daya manusia sebagai sub bagian tersendiri, namun dalam modul ini rencana tersebut menjadi bagian dari rencana manajemen. Ketiga rencana ini menjabarkan strategi implementasi kedalam bentuk target pencapaian kinerja dan program kerja tahunan selama 3 – 5 tahun kedepan.

#### 1. STRATEGI

Strategi merupakan cara atau metode yang ditempuh oleh individu atau organisasi untuk mencapai tujuan jangka menengah maupun jangka panjang. Untuk tujuan jangka pendek, cara tersebut disebut taktik. Berikut ini adalah hirarki dan alternatif strategi yang dapat dipilih oleh lembaga pelayanan publik sebagai respon terhadap perubahan lingkungan yang terjadi.



**Gambar 8 Peta Berpikir Strategik untuk Pemilihan Strategi Alternatif**

- Strategi Umum, dalam bahasa aslinya disebut sebagai *Directional Strategy* karena strategi ini memang digunakan di level lembaga dan berfungsi sebagai panduan bagi dikembangkannya strategi di level yang lebih rendah.
- Strategi Adaptif merupakan strategi yang dapat dikembangkan di level lembaga maupun di level unit/bagian. Strategi ini menekankan pada lingkup operasi lembaga dan menjelaskan secara lebih spesifik mengenai bagaimana lembaga akan mengembangkan, mengontrakkan dan mempertahankan lingkup operasinya. Contoh dari strategi ini adalah sebuah rumah sakit mengontrakkan jasa pengelolaan parkir kepada pihak ketiga.
- Strategi *Market Entry* merupakan strategi yang menunjukkan bagaimana ekspansi atau mempertahankan lingkup operasi lembaga dilakukan.
- Strategi Persaingan (*competitive strategy*) menunjukkan bagaimana postur (kuda-kuda) strategi lembaga dalam menghadapi persaingan; bertahan atau mencari sumber baru, dan mengidentifikasi basis yang akan digunakan berhadapan dengan lembaga lain yang sejenis.
- Strategi implementasi merupakan strategi yang paling aplikatif dan spesifik, yang langsung mengarah pada upaya penambahan nilai bagi pengguna pada sebelum, saat mengkonsumsi jasa/barang dan setelah proses konsumsi selesai (rantai nilai).

### Latihan

Susunlah strategi bagi lembaga anda berdasarkan pada hasil analisis situasi, analisis SWOT dan isu pengembangan yang telah anda buat sebelumnya. Pastikan bahwa suatu komponen perencanaan sinkron dengan komponen perencanaan berikutnya.

## 2. INDIKATOR KINERJA

Studi menunjukkan pada banyak organisasi bahwa kemampuan untuk mengimplementasikan strategi jauh lebih penting daripada kualitas strategi itu sendiri. Penerapan strategi membutuhkan sistem evaluasi dan pengukuran kinerja yang jelas. Secara tradisional, sistem pengukuran kinerja organisasi atau perusahaan bersifat finansial, dimana pengukuran ini sudah dimulai sejak ribuan tahun lalu. Setelah melewati masa revolusi industri dan masa pasca Perang Dunia ke II, pengukuran kinerja menjadi berkembang dengan munculnya perusahaan-perusahaan raksasa seperti General Motors dan Du Pont, meskipun masih bersifat finansial. Namun kemudian banyak kritik yang muncul karena ternyata penggunaan pengukuran finansial yang berlebihan dapat menyebabkan organisasi terlalu terfokus pada pencapaian tujuan jangka pendek.

Ketika pada manajer didorong untuk menghasilkan kinerja finansial jangka pendek yang konsisten dan istimewa, yang terjadi adalah terbatasnya penggunaan investasi untuk memanfaatkan peluang pertumbuhan. Bahkan yang lebih buruk lagi adalah munculnya tekanan dan dorongan untuk mengurangi pengeluaran yang digunakan untuk pengembangan produk baru, peningkatan proses, pengembangan sumber daya manusia, teknologi informasi, data base, sistem pengembangan pelanggan dan pengembangan pasar. Dalam jangka pendek model akuntansi keuangan memberikan pelaporan mengenai berkurangnya berbagai pengeluaran ini sebagai kenaikan keuntungan. Namun **rendahnya loyalitas dan kepuasan pelanggan – yang tidak terbaca pada laporan keuangan – akan menyebabkan organisasi tersebut rentan terhadap berbagai hantaman persaingan.**

Ukuran finansial tidak cukup untuk menuntun dan mengevaluasi perjalanan organisasi melalui lingkungan yang kompetitif. Untuk mengukur kinerja dapat menggunakan *Balanced scorecard* yang memantau kinerja berdasarkan pendekatan SDM, proses bisnis, kepuasan pelanggan, dan keuangan.

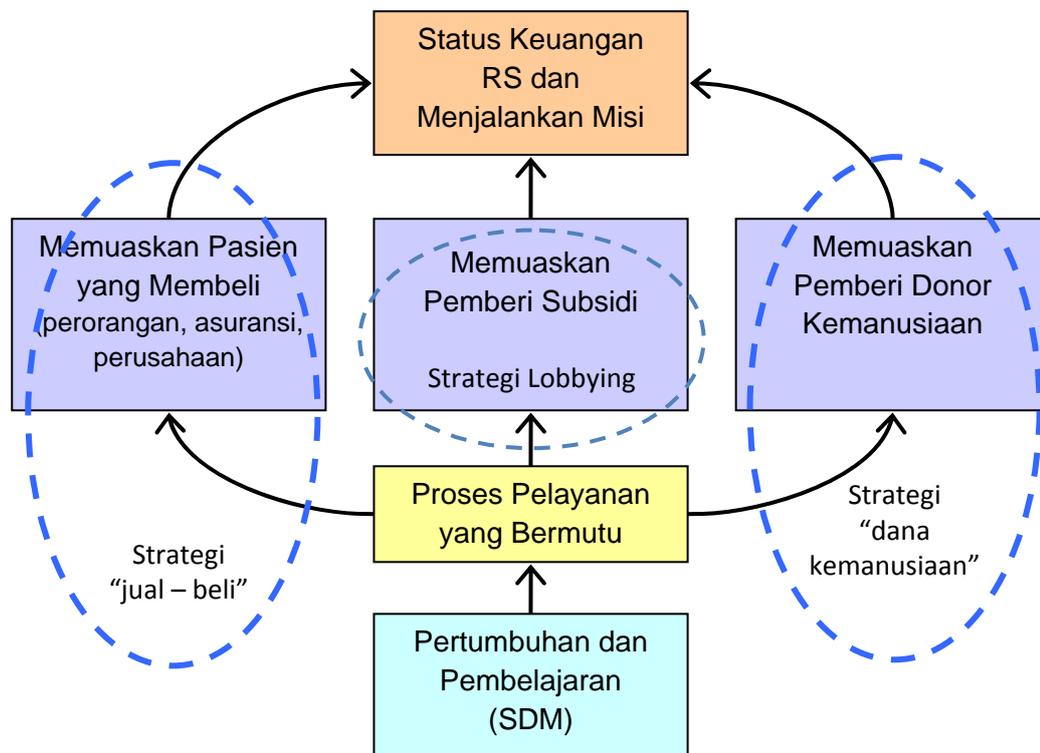
Konsep BSC banyak dibicarakan menyinggung kelemahan sistem pengukuran kinerja atas dasar kinerja keuangan saja, namun diperlukan pengukuran kinerja berbasis SDM atau pembelajaran organisasi, proses bisnis, pelanggan, dan keuangan. Laporan keuangan yang selama ini digunakan untuk memotret keadaan kinerja sebuah organisasi tidak dapat memuat hal-hal yang bersifat intangible atau yang tidak terlihat seperti komitmen, loyalitas konsumen, dan hal-hal yang bersifat politis. Dari kelemahan-kelemahan ini kemudian muncul kebutuhan akan konsep pengukuran kinerja yang lebih komprehensif yang kemudian diakomodasi oleh BSC.

Lembaga pelayanan publik saat ini sedang mengalami pergeseran dari lembaga yang bersifat birokratik menjadi lembaga usaha yang mulai menerapkan konsep-konsep manajemen modern. Turbulensi yang dihadapi oleh lembaga pelayanan publik saat ini sangat besarnya terkait dengan adanya perubahan-

perubahan pada lingkungan makro, misalnya kebijakan desentralisasi, globalisasi, trend perkembangan teknologi, suhu politik dan perubahan paradigma manajemen lembaga pelayanan publik. Untuk itu lembaga pelayanan publik perlu menjadi organisasi yang berfokus pada strategi dimana ada koherensi antara strategi di level lembaga dengan strategi di level unit kerja.

a. Karakteristik *Balanced scorecard* sebagai Strategi

Seluruh pengukuran *balanced scorecard* harus berasal dari dan merupakan terjemahan strategi organisasi. Gambar 10 menunjukkan bahwa yang berada di pusat *balanced scorecard* adalah visi, misi dan strategi organisasi, bukan ukuran finansial.



**Gambar 9 Kerangka *Balanced scorecard*<sup>xiii</sup>**

Produk akhir perencanaan strategis adalah strategi dan program. Sebagaimana ditunjukkan oleh bagan di atas, bagi lembaga pelayanan publik yang memiliki misi sosial ada strategi yang berbeda untuk diterapkan pada segmen pengguna yang berbeda pula. Dalam hal ini, lembaga pelayanan publik memiliki 3 jenis segmen pengguna, yaitu pengguna yang membeli langsung, yang memberi subsidi dan yang membelikan untuk orang lain (donatur kemanusiaan).

Bagi segmen yang membeli langsung (orang yang membayar sendiri untuk jasa/produk yang dikonsumsi), lembaga dapat menerapkan strategi jual beli. Barang atau paket pelayanan dijual dengan harga/tarif yang sama dengan atau lebih tinggi dari biaya satuan (*unit cost*). Jenis sumber

pendapatan ini merupakan peluang bagi lembaga pelayanan publik untuk “menjual” produk yang disesuaikan dengan kebutuhan dan keinginan pengguna (*customize*).

Bagi segmen yang memberi subsidi, dalam hal ini pemerintah, lembaga pelayanan publik dapat menerapkan strategi *lobby* atau negosiasi untuk memperoleh alokasi anggaran yang dibutuhkan. Beberapa lembaga pelayanan publik seperti pendidikan dan kesehatan mendapat perhatian khusus sehingga alokasi anggaran untuk kedua sektor ini cukup tinggi dibandingkan dengan sektor lain. Untuk segmen pengguna yang membelikan untuk orang lain, lembaga pelayanan publik dapat menerapkan strategi dana kemanusiaan (*filantropi*) dengan badan amal, pertunjukkan amal, proposal kemanusiaan dan sebagainya. Namun tidak semua jenis lembaga pelayanan publik memiliki peluang memperoleh dana *filantropi* sebesar sektor kesehatan dan pendidikan. Misalnya pengelolaan pasar dan pengujian/kalibrasi alat. Yang dapat dilakukan adalah meningkatkan jumlah investor atau intensifikasi upaya *lobby* kepada pemerintah untuk meningkatkan subsidi sesuai kebutuhan.

b. Empat Perspektif *Balanced scorecard*

Ada empat perspektif dalam *Balanced scorecard*, yaitu perspektif pertumbuhan dan pembelajaran, perspektif proses internal, perspektif pelanggan dan perspektif keuangan yang dapat dijelaskan sebagai berikut.

**1. Perspektif Pertumbuhan dan Pembelajaran SDM (*Employee Learning and Growth*)**

Merupakan dasar bagi perspektif lainnya dalam *balanced scorecard*. Sebagaimana yang telah dijelaskan sebelumnya, penciptaan value pada organisasi masa kini sangat didominasi oleh pengaruh *human capital* (SDM). Pada arsitektur *balanced scorecard*, perspektif ini diletakkan paling bawah karena merupakan dasar bagi perspektif lainnya. SDM yang termotivasi dan dilengkapi dengan ketrampilan dan perlengkapan yang tepat dalam suasana kerja yang mendorong terciptanya perbaikan secara terus menerus, merupakan faktor-faktor yang penting dalam mendorong perbaikan proses internal, memenuhi tuntutan pelanggan dan mendorong terjadinya pengembalian keuangan.

Berikut ini adalah beberapa contoh pengukuran pertumbuhan dan pembelajaran SDM yang dapat digunakan oleh lembaga pelayanan publik sesuai dengan kebutuhannya.

- Partisipasi SDM dalam asosiasi profesi
- Rata-rata lamanya bekerja (pengalaman)
- Persentase SDM dengan kemampuan pada level lanjut (advanced)
- Absen
- Angka turn over
- Kepuasan SDM
- Index motivasi
- Kualitas lingkungan kerja
- Produktivitas SDM
- Jam pelatihan
- Pencapaian tujuan personal
- Pengembangan kepemimpinan
- Kecelakaan-kecelakaan yang dilaporkan
- Persentasi SDM yang menggunakan komputer
- Pelanggaran etika
- Dan sebagainya

## 2. Perspektif Proses Internal

Ukuran proses internal berfokus pada berbagai proses internal yang akan berdampak besar kepada kepuasan pelanggan dan pencapaian tujuan finansial organisasi. Perspektif proses internal mengungkapkan dua perbedaan ukuran kinerja yang mendasar antara pendekatan tradisional dengan pendekatan BSC. Pendekatan tradisional berusaha memantau dan meningkatkan proses internal yang ada saat ini. Pendekatan ini mungkin melampaui ukuran kinerja keuangan dalam hal pemanfaatan alat ukur yang mendasar pada mutu dan waktu. Tetapi semua ukuran itu masih berfokus pada peningkatan proses internal saat ini. Sedangkan pengukuran *scorecard* pada umumnya akan mengidentifikasi berbagai proses baru yang harus dikuasai dengan baik oleh sebuah lembaga agar dapat memenuhi berbagai tujuan pelanggan dan finansial. Contoh, sebuah organisasi jasa mungkin menyadari pentingnya mengembangkan suatu proses untuk mengantisipasi kebutuhan pengguna atau memberikan layanan yang dinilai tinggi oleh pengguna sasaran. Tujuan proses internal BSC akan menyoroti berbagai proses penting yang mendukung keberhasilan strategi organisasi tersebut walaupun beberapa diantaranya mungkin merupakan proses yang saat ini sama sekali belum dilaksanakan.

Berikut ini adalah beberapa contoh pengukuran proses internal yang dapat digunakan untuk lembaga sesuai dengan kebutuhannya.

- On time delivery
- Rata-rata biaya per transaksi (biaya satuan/*unit cost*)
- Rata-rata waktu tunggu
- *Turn-over inventory*
- Pengeluaran untuk melakukan penelitian dan pengembangan produk baru
- Keterlibatan komunitas
- *Response time* terhadap permintaan konsumen
  
- Jumlah pemberitaan yang positif di media massa
- Perbaikan berkelanjutan
- Utilisasi ruang
- Angka kerusakan
- Ketersediaan *database* konsumen
- Dan sebagainya

### **3. Perspektif Pelanggan (*Customer*)**

Dalam perspektif ini, manajer mengidentifikasi pelanggan dan segmen pasar dimana organisasi itu ingin bersaing. Perspektif ini biasanya terdiri dari beberapa ukuran utama yang terdiri atas kepuasan pengguna, retensi pengguna, akuisisi pengguna baru, profitabilitas pengguna, dan pangsa pasar di segmen sasaran.

Berikut ini adalah beberapa contoh pengukuran pengguna yang dapat digunakan untuk lembaga sesuai dengan kebutuhannya.

- Kepuasan pengguna
- Loyalitas pengguna
- *Market share*
- Komplain dari pengguna
- Komplain yang diselesaikan pada pertemuan pertama
- *Response-time* terhadap permintaan pengguna
- Tarif relatif dibandingkan dengan kompetitor
- Retensi pengguna
- Jumlah pengguna
- Kunjungan pengguna ke lembaga pelayanan publik
- Jumlah proposal yang telah dibuat
- Pasien per karyawan
- Pengeluaran (biaya) layanan pengguna (*customer service*) per pengguna
- Dan sebagainya

#### 4. Perspektif Keuangan (*Financial*)

*Balanced scorecard* tetap menggunakan perspektif keuangan karena ukuran keuangan sangat penting dalam memberikan ringkasan konsekuensi tindakan ekonomis yang sudah diambil. Ukuran kinerja keuangan memberikan petunjuk apakah strategi organisasi, implementasi dan pelaksanaannya memberikan kontribusi atau tidak kepada peningkatan keuntungan organisasi. Tujuan keuangan biasanya berhubungan dengan profitabilitas yang diukur misalnya dengan laba operasi, *return on capital employed* (ROCE) atau nilai tambah ekonomis (*economic value added*). Tujuan keuangan lainnya mungkin berupa pertumbuhan penjualan yang cepat atau terciptanya arus kas.

Berikut ini adalah beberapa contoh pengukuran keuangan yang dapat digunakan untuk lembaga sesuai dengan kebutuhannya.

- *Cost Recovery*
- Rasio likuiditas
  - o Rasio kas,
  - o Rasio lancar,
  - o Perbandingan model kerja bersih dengan penjualan
- Rasio Aktivitas
  - o *Inventory turn over*,
  - o *Receivable turn over* (perputaran piutang),
  - o *Collection period* (periode perputaran piutang),
  - o *Current asset turn over* (perputaran aset lancar),
  - o *Total asset turn over* (perputaran total aset),
  - o Rasio penjualan terhadap modal kerja.
- Rasio Tingkat Hutang
  - o Rasio hutang terhadap total aset
- Rasio Solvabilitas
  - o Rasio total aset terhadap hutang
  - o Rasio hutang terhadap ekuitas
- Rasio Rentabilitas:
  - o Rasio tingkat pengembalian

#### Latihan

Buatlah indikator keberhasilan strategi lembaga anda berbasis pada kerangka *balanced scorecard*.

### 3. PENYUSUNAN RENCANA PEMASARAN

Pada intinya rencana pemasaran memuat gambaran mengenai target pencapaian kinerja pelayanan atau penjualan produk tahunan untuk 3 – 5 tahun kedepan sesuai dengan usia perencanaan yang dibuat. Secara periodik pencapaian kinerja BLU akan dievaluasi dan dibandingkan dengan indikator dan target yang telah ditetapkan sebelumnya. Tanpa adanya indikator dan target, BLU akan sulit dinilai kinerjanya. Oleh karena itu, dalam rencana strategis bisnis harus ada bagian yang memaparkan mengenai rencana kerja dan target volume kegiatan/pelayanan untuk lima tahun kedepan sesuai dengan periode perencanaan. Mengingat target kinerja ini akan menjadi bahan dalam melakukan audit, maka penetapan target kinerja atau rencana pencapaian harus dilakukan dengan hati-hati dan penuh perhitungan.

Rencana pencapaian kinerja untuk lima tahun kedepan dapat ditentukan dengan melakukan proyeksi terhadap kinerja yang terjadi dalam 3 – 5 tahun terakhir. Tentu saja penghitungan proyeksi ini, disamping memperhitungkan variabel kinerja internal juga harus memperhitungkan perubahan-perubahan pada faktor eksternal.

Penentuan rencana pencapaian kinerja lima tahunan atau proyeksi kinerja dapat dilakukan setelah terlebih dahulu melakukan analisis faktor eksternal dan internal secara kuantitatif. Hal ini karena penghitungan proyeksi yang sifatnya prospektif merupakan proses lanjutan dari analisis trend yang sifatnya retrospektif. Oleh karena itu, proyeksi kinerja ini sifatnya sangat spesifik untuk tiap jenis usaha/industri. Sebagai contoh berikut ini adalah langkah-langkah yang dapat dilakukan untuk menentukan rencana pencapaian lima tahunan untuk bidang usaha kesehatan (rumah sakit):

1. proyeksikan jumlah populasi, dalam hal ini populasi yang menjadi target pelayanan RS;
2. berdasarkan angka kesakitan (rawat jalan) atau utilisasi faskes (rawat jalan) pada tahun-tahun sebelumnya, proyeksikan jumlah populasi yang akan membutuhkan pelayanan kesehatan;
3. berdasarkan angka *market share* rata-rata RSUD, proyeksikan jumlah pasien rawat jalan yang akan menggunakan fasilitas di RSUD (berdasarkan jenis pasien);
4. berdasarkan angka kunjungan rawat jalan dan *admission rate*, proyeksikan jumlah pasien masuk rawat inap (berdasarkan kelas perawatan dan jenis pasien);
5. berdasarkan AvLOS dan jenis penyakit, hitung estimasi hari perawatan (tiap kelas perawatan dan tiap jenis pasien);
6. berdasarkan *surgery rate* dan *diagnostic rate*, proyeksikan utilisasi pelayanan penunjang dan tindakan medik RS berdasarkan kategori tindakan (sederhana-sedang-canggih dan kategori pasien);
7. proyeksikan volume kegiatan pada unit-unit pelayanan lainnya (misalnya bank darah, kantin, dan sebagainya);

Langkah ke-3 sampai dengan ke-6 menghasilkan angka target kinerja pelayanan rumah sakit tersebut. Langkah selanjutnya adalah untuk menghitung proyeksi pendapatan dan biaya.

8. Tentukan tarif (atau rata-rata tarif) tiap jenis pelayanan;
9. Hitung estimasi pendapatan RS dengan mengalikan jumlah/volume kegiatan pelayanan dengan tarif masing-masing pelayanan;
10. Hitung estimasi biaya dengan menghitung persentase biaya langsung dan tidak langsung dikalikan dengan pendapatan; atau
11. Jika punya hasil penghitungan unit cost, maka caranya adalah volume kegiatan dikalikan dengan unit cost masing-masing kegiatan.

194

Contoh membuat proyeksi kinerja pelayanan untuk sebuah Pasar Tradisional adalah sebagai berikut:

1. Tentukan siapa yang menjadi pengguna langsung Pasar Tradisional, yaitu jumlah pedagang pasar dan lapak-lapak (pedagang kecil dan menengah) yang ada di daerah tempat Pasar Tradisional beroperasi;
2. Jika memungkinkan kumpulkan data mengenai hal tersebut di atas dalam 3 – 5 tahun kebelakang;
3. Bandingkan dengan jumlah penduduk, sehingga diperoleh “persentasi pengguna potensial”
4. Proyeksikan jumlah penduduk (bisa dengan rumus proyeksi linear:  $Y = a + bx$  atau rumus yang lain);
5. Hitung proyeksi jumlah pedagang potensial dengan mengalikan hasil proyeksi penduduk dengan persentase dengan persentase pedagang potensial;
6. Tentukan berapa pangsa (persentase jumlah pedagang) yang ingin diraih oleh Pasar Tradisional (yaitu jumlah pedagang yang akan ditarget untuk berjualan di lapak/kios/los/toko di Pasar Tradisional);
7. Jika memungkinkan, proyeksikan pangsa pedagang tersebut berdasarkan jenis (harga sewa) lapak/kios/los/toko di Pasar Tradisional;

Langkah ke-3 sampai dengan ke-6 menghasilkan angka target kinerja pelayanan rumah sakit tersebut. Langkah selanjutnya adalah untuk menghitung proyeksi pendapatan dan biaya.

8. Tentukan/Identifikasi harga sewa tiap jenis lahan;
9. Hitung estimasi pendapatan Pasar Tradisional dari berbagai jenis lahan yang disewakan dengan mengalikan volume lahan yang disewa dengan harga sewa masing-masing lahan;
10. Hitung estimasi biaya dengan menghitung persentase biaya langsung dan tidak langsung dikalikan dengan pendapatan; atau
11. Jika punya hasil penghitungan unit cost, maka caranya adalah volume lahan yang disewa dikalikan dengan unit cost masing-masing lahan.

Secara ringkas, contoh proses memproyeksikan pasar untuk SKPD atau unit kerja bidang kesehatan dapat digambarkan melalui bagan alur berikut ini:



**Bagan 3 Proses Memproyeksikan Pengguna Pelayanan Kesehatan**

Untuk kasus lain, misalnya pasar tradisional, proses memproyeksikan pasar dilakukan dengan cara yang sama dengan kasus pada pelayanan kesehatan, hanya saja diperhatikan jenis dan karakteristik pengguna yang berbeda dengan pelayanan kesehatan.



**Bagan 4 Proses Memproyeksikan Pengguna Pasar Tradisional**

**Latihan**

Proyeksikan target kinerja lembaga anda untuk 3 – 5 tahun kedepan berdasarkan pada data dan hasil analisis lingkungan eksternal dan internal yang sudah anda lakukan sebelumnya.

#### 4. PENYUSUNAN RENCANA MANAJEMEN

Dalam mengembangkan rencana manajemen, ada beberapa pertanyaan kunci yang sedapat mungkin dijawab, antara lain<sup>xiv</sup>:

1. siapa saja yang ada dalam tim manajemen?
2. latar belakang (pendidikan, kursus dan sebagainya) apa yang dimiliki oleh tim manajemen sehingga diharapkan dapat mengelola lembaga anda dengan baik dalam lingkungan bisnis yang senantiasa berubah?
3. apa kelemahan atau kekurangan yang masih dimiliki oleh tim manajemen di lembaga anda sehingga perlu diperbaiki?
4. apakah tugas dan kewajiban, khususnya untuk staf kunci, telah didefinisikan secara jelas? Apakah staf telah memahami tugas dan tanggung jawab mereka?
5. apa saja kebutuhan SDM di lembaga anda saat ini?
6. bagaimana rencana anda untuk merekrut atau meningkatkan kompetensi SDM? Jika ada rencana, berapa banyak jumlahnya dan berapa biayanya?
7. berapa gaji, insentif, bonus, benefit, rencana liburan yang bisa ditawarkan oleh lembaga anda kepada SDM? Bagaimana kondisi ini jika dibandingkan dengan lembaga lain yang sejenis dan selevel?

Bagi lembaga pelayanan publik beberapa pertanyaan di atas mungkin terdengar sumir. Namun jika kembali ke prinsip bisnis yang harus diadopsi oleh lembaga pelayanan publik dengan pola keuangan BLU, manajemen lembaga mulai perlu memikirkan hal-hal tersebut. Sebagai contoh untuk pelayanan kesehatan, di daerah dengan persaingan ketat antara RS pemerintah dan swasta, akan terjadi “persaingan” untuk mendapatkan tenaga spesialis. Di Jogjakarta ada beberapa RSUD yang sampai saat ini belum ada yang memiliki dokter spesialis anestesi tetap. Ahli anestesi yang ada di Jogjakarta lebih suka bekerja di RSUP dr. Sardjito dan RS swasta di sekitarnya, meskipun RSUD menawarkan *start-up salary* (gaji awal, tidak termasuk insentif/jasa pelayanan) yang jauh lebih tinggi dari PNS pada umumnya.

Kondisi lingkungan seperti ini perlu disadari oleh manajemen lembaga ketika menyusun rencana kebutuhan SDM, untuk mencapai target kinerja pelayanan, dan pada akhirnya mencapai visi lembaga. Langkah-langkah yang perlu anda lakukan saat akan menyusun rencana manajemen antara lain sebagai berikut:

1. mengembangkan peta SDM yang memuat informasi mengenai jenis dan jumlah serta kompetensi SDM yang ada di RS saat ini, serta posisi mereka masing-masing dalam lembaga;
2. mengidentifikasi area-area dalam rencana pemasaran yang memerlukan pengembangan dari sisi SDM;

3. mengembangkan *gap analysis* dengan membandingkan antara kuantitas dan kualitas SDM dengan kebutuhan sesuai dengan rencana pemasaran yang telah disusun sebelumnya;
4. mengidentifikasi kebutuhan pengembangan SDM dari aspek:
  - a. penambahan jumlah (jenis apa, jumlahnya berapa);
  - b. peningkatan kompetensi (jenis pelatihan apa, untuk siapa, berapa lama);
  - c. *re-deployment* (menempatkan orang yang tepat pada posisi yang tepat)
  - d. pengembangan atau perbaikan sistem: rekrutmen, penempatan, kontrak kerja, insentif, penilaian kinerja, sampai dengan pemutusan hubungan kerja sesuai dengan kebutuhan lembaga;
  - e. menyusun rencana aksi beserta target kegiatan yang harus terlaksana dalam kurun 5 tahun kedepan atau sesuai dengan periode perencanaan.

Selain pengembangan SDM, tim perencana juga perlu bergeser ke area lain dalam manajemen lembaga, sebagai aktivitas pendukung tercapainya target kinerja<sup>xv</sup>. Beberapa pertanyaan juga dapat diajukan sebagai pedoman agar tidak ada hal penting yang terlewatkan. Berikut ini adalah contoh dari berbagai aspek yang perlu dilihat dalam penyusunan rencana sumber daya untuk mendukung pengembangan sub sistem di dalam lembaga pelayanan publik:

1. Operasional:
  - a. Apakah lembaga anda sudah memiliki dan menerapkan prosedur standar?
  - b. Apakah lembaga anda sudah memiliki dan menerapkan sistem audit mutu?
  - c. Apakah lembaga anda sudah memiliki SPM? Apakah sudah menerapkannya? Jika belum, bagaimana rencana lembaga anda untuk mengembangkan dan menerapkan SPM?
  - d. Bagaimana sistem pemasaran di lembaga anda, bagaimana kebijakan tarif/harga pelayanan/barang yang dihasilkan oleh lembaga anda? Bagaimana prosedur dilakukannya sosialisasi produk yang dihasilkan oleh lembaga anda?
  - e. Bagaimana pengembangan sistem informasi di lembaga anda untuk mendukung fungsi keuangan, SDM, pemasaran dan sebagainya yang transparan dan akuntabel?
2. Keuangan:
  - a. Apakah lembaga anda sudah menggunakan biaya satuan (*unit cost*) pelayanan sebagai dasar penetapan tarif/harga?
  - b. Apakah lembaga anda sudah memiliki sistem akuntansi dan keuangan yang sesuai dengan aturan BLU?

### 3. Manajemen Fisik lembaga:

- a. Apakah kondisi gedung lembaga anda saat ini masih layak pakai? Jika tidak, sejauh mana renovasi atau pembangunan baru harus dilakukan?
- b. Apakah papan petunjuk dan unit informasi sudah berada pada posisinya masing-masing sehingga memudahkan pengguna/konsumen?
- c. Apakah pemeliharaan gedung dan kendaraan sudah dilakukan sebagaimana mestinya?
- d. Bagaimana dengan peralatan yang diperlukan oleh lembaga anda untuk memfasilitasi pengembangan teknologi dalam kurun 5 tahun kedepan?

198

## 5. PENYUSUNAN RENCANA KEUANGAN

Aspek keuangan di dalam rencana strategi bisnis dalam bentuk laporan keuangan proyeksi atau laporan keuangan yang diperlihatkan dalam bentuk taksiran untuk tahun kedepan. Aspek keuangan rencana strategi bisnis untuk lembaga pelayanan publik sangat penting karena untuk melihat kedepan apakah suatu lembaga didalam beroperasi nantinya membutuhkan subsidi? Jika ya, berapakah jumlah subsidi tersebut diberikan? Jika lembaga tersebut berbentuk BLUD, bukan berarti lembaga tersebut tidak memperoleh subsidi lagi.

Aspek keuangan didalam rencana strategi bisnis meliputi:

1. Laporan Arus Kas
2. Laporan Aktivitas
3. Neraca
4. Rasio-rasio Keuangan

### a. Laporan Arus Kas

Arus kas adalah arus kas masuk dan arus kas keluar atau setara kas. Dengan kata lain dalam Laporan Arus kas akan memberikan informasi tentang berapa jumlah kas yang tersedia untuk menjalankan aktivitas. Laporan aliran kas memberikan gambaran mengenai jumlah dana yang tersedia pada setiap saat yang dapat dipakai bagi berbagai kebutuhan oprasional SKPD termasuk investasi dan memuat jumlah pemasukan dan pengeluaran yang disusun dengan menelusuri dan mengkaji laporan aktivitas.

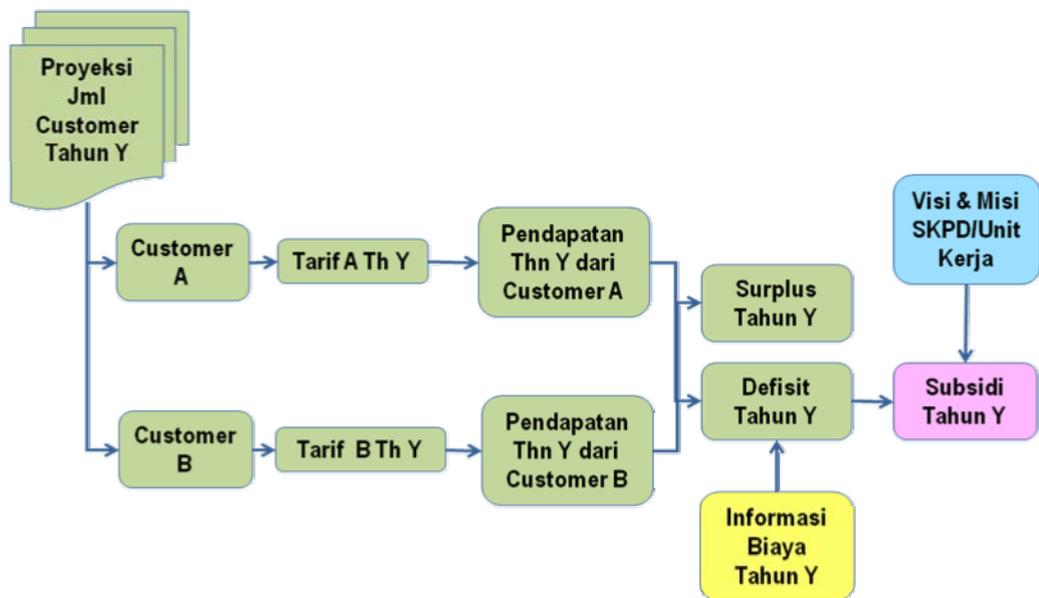
- **Elemen-elemen Laporan Arus Kas:**

- **Pendapatan**, adalah pendapatan yang diterima oleh suatu lembaga pelayanan publik untuk barang dan jasa yang dijual. Ini akan membawa pengaruh terhadap arus kas masuk. Yang termasuk

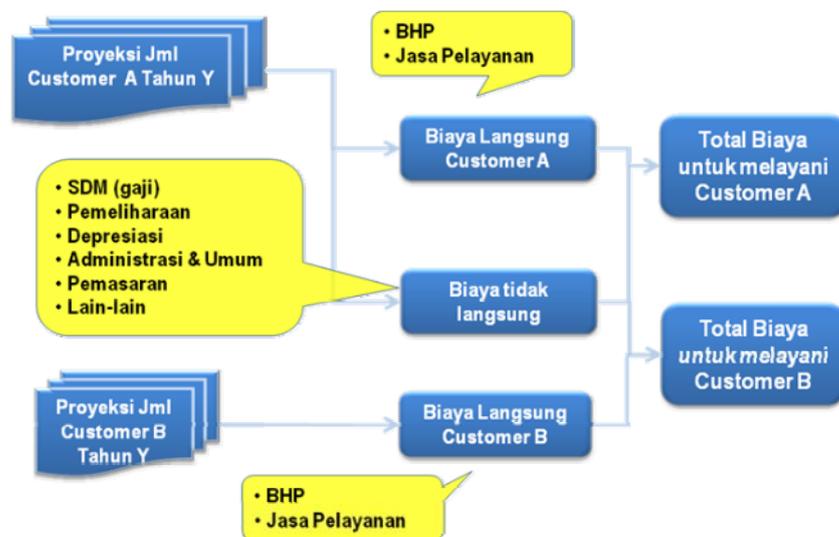
dalam bagian ini adalah: pendapatan tunai dan tagihan kepada pihak ketiga.

- **Biaya**, adalah pengeluaran yang dilakukan dalam menjalankan aktivitas dalam suatu periode akuntansi. Ini akan membawa pengaruh terhadap arus kas keluar. Termasuk di dalamnya untuk pembayaran gaji, pembelian barang dan pengeluaran lainnya.

Secara ringkas, proses dalam memproyeksikan pendapatan dan biaya dapat digambarkan melalui bagan alur berikut.



Bagan 5 Proses Memproyeksikan Pendapatan



Bagan 6 Proses Memproyeksikan Biaya

- **Laporan Arus kas biasanya terdiri atas 3 bagian, yaitu:**

1. **Aktivitas operasional**, adalah aktivitas penerimaan dan pengeluaran kas yang ditujukan untuk kegiatan operasional lembaga pelayanan publik selama satu periode akuntansi.
2. **Aktivitas investasi**, adalah aktivitas penerimaan dan pengeluaran kas yang ditujukan untuk perolehan dan pelepasan aset tetap dan aset nonkeuangan lainnya.
3. **Aktivitas Pendanaan**, adalah aktivitas penerimaan kas yang perlu dibayar kembali dan/atau pengeluaran kas yang akan diterima kembali yang mengakibatkan perubahan dalam jumlah dan komposisi investasi jangka panjang, piutang jangka panjang, dan utang pemerintah sehubungan dengan pendanaan defisit atau penggunaan surplus anggaran.

200

### **b. Laporan Aktivitas**

Laporan aktivitas didalam dokumen bisnis plan bertujuan untuk melihat kedepan apakah lembaga pelayanan publik mendapatkan kelebihan atau kekurangan dana (surplus atau defisit). Untuk lembaga, kelebihan dana tersebut apakah menjadi pendapatan asli daerah atau dikembalikan ke pihak lembaga. Apabila lembaga tersebut menderita kekurangan dana, maka jumlah kekurangan dana tersebut sebagai dasar besarnya pemberian subsidi terhadap lembaga tersebut.

### **c. Neraca**

Keadaan keuangan suatu lembaga pelayanan publik berupa Aktiva atau asset, Kewajiban & Ekuitas pada tanggal tertentu. Penyajian Neraca Suatu lembaga haruslah konsisten kecuali terjadi perubahan yang signifikan terhadap sifat operasional entitas lembaga; atau perubahan tersebut diperkenankan oleh Pernyataan Standar Akuntansi Keuangan (PSAK).

Aktiva di dalam neraca berupa aktiva lancar dan aktiva tetap. Untuk kewajiban terdiri dari kewajiban jangka pendek dan kewajiban jangka panjang.

Aktiva Lancar:

- Kas dan Setara Kas
- Investasi jangka pendek
- Piutang Pelayanan
- Piutang Lain-lain
- Persediaan

Aktiva Tetap

- Tanah
- Bangunan
- Peralatan

- Kendaraan
- Perlengkapan
- Peralatan Kantor
- (Akumulasi penyusutan)

#### Kewajiban Jangka Pendek

- Hutang Usaha
- Hutang Pajak
- Biaya Yang Masih Harus Dibayar
- Hutang Jangka Panjang Yang Jatuh Tempo dalam Satu Tahun
- Hutang Jangka Pendek
- Kewajiban Jangka Panjang

201

#### **d. Rasio-Rasio Keuangan BLUD**

Rasio keuangan suatu lembaga pelayanan publik yang telah menerapkan PPK BLUD. Dari rasio keuangan tersebut dapat dilihat berbagai macam faktor keuangan di lingkungan lembaga pelayanan publik.

## CONTOH KASUS

### BUSINESS PLAN PASAR “TRADISIONAL”

#### Tahun 2008 – 2012

#### A. LATAR BELAKANG

202

Pasar Tradisional merupakan satu pusat perdagangan (pasar) Kelas II yang terletak di tengah Kota A. Pasar Tradisional dengan luas lahan sekitar 1,9 Ha (2 lantai) ini melayani masyarakat dengan menyediakan lahan untuk melakukan transaksi jual beli antara pedagang dengan pembeli. Fasilitas yang diberikan kepada para pedagang adalah toko, petak toko, kios dan los yang dilengkapi dengan fasilitas listrik dan air sesuai kebutuhan, area berdagang bagi pedagang temporer (dalam pasar), lahan untuk bongkar muat, lahan parkir seluas 6.660 m<sup>2</sup>, gudang dan kandang hewan, keamanan serta *cleaning service*. Para pedagang yang berjualan di Pasar Tradisional berasal dari daerah-daerah di sekitar Kota A. Sebagian adalah pedagang murni, sebagian lagi adalah petani yang sesekali datang untuk menjual hasil panen.

Dengan perkembangan Kota A yang semakin pesat, gaya hidup masyarakat juga berubah. Kompleks pertokoan dan pusat-pusat perbelanjaan modern (mall) bermunculan memberi alternatif tempat belanja bagi masyarakat. Bahkan daya tarik Mall P yang baru beroperasi selama setahun mampu menarik masyarakat dari kota-kota lain sekitar Kota A untuk datang berwisata belanja. Kondisi ini sedikit banyak mempengaruhi jumlah pengunjung (pembeli) yang datang ke Pasar Tradisional. Masyarakat yang tadinya selalu berbelanja kebutuhan pokok sehari-hari di Pasar Tradisional, kini bisa memilih membeli kebutuhan tersebut di pasar tradisional atau pasar modern. Apalagi pasar modern menawarkan value lebih kepada pengunjungnya berupa tempat belanja yang lebih nyaman dan bersih, kepastian harga sehingga tidak perlu melakukan tawar menawar dengan pembeli, serta cara pembayaran yang dapat dilakukan dengan kartu debit maupun kredit. Hal ini dianggap sebagai cara belanja baru yang lebih praktis bagi generasi muda.

Pasar Tradisional tetap memiliki pangsa pasar tersendiri, yaitu para pedagang kecil dan menengah serta para pembeli yang lebih menyukai suasana tawar menawar dalam berbelanja dan adanya interaksi antara pedagang dengan pembeli. Untuk memberikan pelayanan yang maksimal kepada segmen masyarakat ini, Pasar Tradisional pun perlu dikelola dengan konsep manajemen modern. Apalagi sumber daya pemerintah semakin terbatas, dan sektor perdagangan harus bersaing dalam mendapatkan sumber daya pemerintah dengan sektor-sektor lainnya, seperti pendidikan dan kesehatan. Pasar Tradisional perlu merencanakan program yang akan dikerjakan dalam jangka menengah (lima tahun kedepan) untuk memberi gambaran mengenai arah pengembangan Pasar Tradisional sesuai dengan

kebutuhan penggunanya. Lebih jauh lagi, Pasar Tradisional perlu merencanakan kebutuhan sumber daya untuk melakukan program pengembangan tersebut, dan menetapkan target kinerja sebagai salah satu bentuk pertanggungjawaban pengelola Pasar Tradisional terhadap sumber daya yang telah digunakan. Oleh karena itu, Manajemen Pasar Tradisional menyusun Rencana Strategis Bisnis sebagai pedoman pengelolaan Pasar Tradisional secara lebih modern dan akuntabel.

## B. KERANGKA KEBIJAKAN

### 1. Kebijakan Umum

Kebijakan umum yang digunakan dalam penyusunan Rencana Strategis Bisnis ini mengacu pada kebijakan pemerintah pusat maupun pemerintah daerah mengenai pelayanan publik. Dalam hal ini, kebijakan yang diacu untuk pengelolaan keuangan Pasar Tradisional adalah UU No. 1/2004 dan PP No 23/2005 mengenai Badan Layanan Umum.

Secara teknis, pengelolaan Pasar Tradisional mengacu pada Perda No. 4/1992 yang dikeluarkan oleh Walikota A mengenai Pengelolaan Pasar. Menurut Perda ini Pasar Tradisional termasuk pasar kelas III, dimana penggolongan ini berdasar pada kapasitas dan daya jangkau pasar terhadap konsumen.

Berdasarkan Perda ini, Pasar Tradisional

### 2. Misi

Pasar Tradisional memiliki misi menyediakan lahan dan infrastruktur yang diperlukan bagi para pedagang dan pembeli untuk melakukan transaksi jual beli secara adil, aman dan nyaman.

## C. ANALISIS LINGKUNGAN EKSTERNAL PASAR TRADISIONAL

Lingkungan eksternal Pasar Tradisional akan dianalisis dari aspek pengguna pasar, peta persaingan dan alokasi anggaran pemerintah. Ketiga aspek ini dianggap paling penting dari berbagai faktor di luar organisasi Pasar Tradisional yang sangat berpengaruh terhadap beroperasinya pasar.

### 1. Profil Pengguna Pasar Tradisional

Berdasarkan Perda No 4/1992, pengguna Pasar Tradisional dapat digolongkan menjadi dua yaitu pedagang pasar dan pengunjung pasar.

Pedagang pasar dibagi menjadi empat golongan yaitu:

- Golongan A yang merupakan pedagang Logam mulia, Batu mulia, Permata, Tekstil;
- Golongan B yang merupakan pedagang Batik/Lurik, Mori/Lawe, Konveksi, Pakaian tradisional, fesyen (Sepatu, Sandal, Tas, Kemasan,

- Kerajinan, Kacamata, Arloji), Kelontong, Pecah belah/barang plastik, Elektronik baru, Barang koleksi, Plastik, Doos, Obat-obatan, Bahan kimia, Bumbu batik, Bahan Bangunan baru, Daging (termasuk daging ayam), Telur, Ikan asin, Garam;
- Golongan C yang merupakan pedagang Sembako, Ketan, Jagung, Kacang, Otek, Kering-keringan mentah (Kerupuk, Soon, Mie, Rengginang, Emping) Mie basah, Tepung terigu, Sayur mayur, Cam cao, Cendol, Kolang kaling, Hasil bumi, Bumbu masakan, Buah, Bumbon, Craken, Bahan pembuat rokok, Ayam hidup, Gilingan basah, Jasa penjahit, Tukang Cukur, Jasa timbangan, Gilingan kering, Tukang patri, Tukang sepuh, Warung makan, Jajan pasar
  - Golongan D yang merupakan pedagang Kembang, Klitikan, Anyam-anyaman, Gerabah, Fesyen bekas (Sepatu, Tas, Sandal), Kertas bekas (Koran, Majalah, Buku, Kertas, Goni, Karung gandum), Alat elektronik bekas, Wadah bekas (Botol, Kaleng), Barang bekas (Onderdil, Suku cadang Asesoris mobil). Barang bekas (Bahan bangunan, Ember seng, Ember, ban mobil bekas), Alat pertukangan, Alat pertanian, Arang, Gamping

## 2. Peta Persaingan

Sebagaimana jenis bidang usaha yang lain, pasar tradisional juga menghadapi persaingan. Adanya pusat perbelanjaan modern yang menawarkan jenis item yang sama menjadi satu ancaman yang dapat mengurangi jumlah peminat pasar tradisional. Dulu ketika pusat perbelanjaan modern (mall, super market, hypermarket) belum menjadi trend gaya hidup, pasar tradisional menjadi tempat belanja utama masyarakat kota maupun desa, kaya maupun miskin. Kini Mall S, Mall P dan Plaza X menawarkan kenyamanan belanja dan gaya hidup baru bagi masyarakat kalangan menengah keatas di Kota A. Berbagai pusat belanja baru ini mampu menyerap sebagian potensi transaksi yang dulunya sebagian besar terjadi di Pasar Tradisional. Bagi sebagian masyarakat Kota A, mencari kebutuhan sehari-hari tidak lagi harus berdesak-desakan di pasar tradisional yang seringkali becek disaat hujan. Disamping itu, pusat belanja modern mampu menawarkan barang tertentu bermerk terkenal yang tidak mungkin dijumpai di Pasar Tradisional (misalnya produk fashion).

Namun demikian, Pasar Tradisional tetap memiliki pangsa pasar tersendiri, bahkan dari kalangan menengah keatas sekalipun. Berikut ini adalah segmentasi pengguna pasar yang dapat digolongkan menjadi pedagang (retailer) dan pengunjung pasar (pembeli).

Pengguna Pasar pada kelompok Riteler dapat dikelompokkan dalam matriks berikut:

Riteler	Konsep bisnis modern	Konsep bisnis tradisional
Modal besar	-Mall -Toko/Agent resmi/ dealer/butik -Plaza -Supermarket	-
Modal Menengah	-Mall -Supermarket -Toko/Agent resmi/ dealer/butik -Mini Market	-Pasar Tradisional -Toko kecil
Modal Kecil	-Mini Market	-Pasar Tradisional -Toko kecil

Bagi riteler bermodal besar yang ingin menjangkau kelompok masyarakat kelas menengah atas, konsep bisnis yang ditawarkan oleh Pusat Belanja Modern dan barang bermerk terkenal dirasa lebih tepat. Di Kota A, riteler bermodal besar mengisi blok-blok pertokoan di dalam Mall S, Mall P dan Plaza X. Mall dan Plaza ini dibangun dengan infrastruktur yang canggih dan mengutamakan kenyamanan pedagang maupun pembeli, sehingga harga sewa per meter persegi sangat mahal untuk ukuran riteler menengah kebawah. Harga sewa yang mahal dan pajak yang cukup besar berimbas pada harga jual barang dagangan sehingga menjadi lebih mahal bila dibandingkan dengan barang dagangan sejenis (misalnya sayuran) di Pasar Tradisional. Untuk jenis produk lain, misalnya pakaian dan barang elektronik, riteler bermodal besar sanggup mengadakan produk bermerek internasional (umumnya produk Amerika, Eropa dan Jepang) sesuai dengan minat dan daya beli masyarakat kelas menengah keatas. Investasi yang besar tentu mendatangkan risiko bisnis yang tinggi, namun juga keuntungan yang tidak sedikit. Dengan kondisi ini, tidak masalah bagi riteler bermodal besar jika frekuensi transaksi tidak terlalu besar, namun keuntungan per transaksi lebih besar dibandingkan transaksi di pasar tradisional atau toko kecil misalnya.

Sebaliknya, para pemodal kelas menengah dan kelas bawah lebih mengutamakan kuantitas transaksi, karena bagi mereka arus kas harian sangat penting. Keuntungan per transaksi tidak terlalu besar akan menyebabkan harga barang dagangan tidak terjangkau oleh kelompok masyarakat pembeli yang dituju. Yang penting bagi kelompok riteler ini adalah adanya transaksi harian dalam jumlah besar, sehingga akumulasi nilai transaksi dan keuntungan menjadi berarti. Harga beli barang dan harga sewa toko/kios tidak terlalu mahal sehingga harga jual barang kepada pengguna akhir juga tidak terlalu tinggi. Untuk barang-barang impor didominasi oleh produk buatan Cina dan Hongkong yang harganya lebih rendah dibandingkan dengan produk Amerika, Eropa ataupun Jepang.

Dengan karakteristik riteler seperti tersebut diatas, pengguna Pasar Tradisional adalah riteler bermodal menengah dan kecil.

Pengguna pasar pada kelompok pengunjung pasar dapat dikelompokkan sebagaimana matriks berikut.

Pengunjung Pasar	Brand & Mutu Tinggi	Brand & Mutu Menengah	Brand & Mutu biasa
Ekonomi atas	-Mall/Plaza di Luar Negeri -Mall -Toko besar/Agent resmi/ dealer/butik -Plaza -Supermarket	-Mall -Toko besar/Agent resmi/ dealer/butik -Supermarket -Mini market -Pasar Tradisional	-Supermarket -Pasar tradisional
Ekonomi menengah	-Mall -Toko besar/Agent resmi/ dealer/butik -Plaza -Supermarket	-Mall -Toko besar/Agent resmi/ dealer/butik -Supermarket -Toko kecil -Warung -Mini market -Pasar Tradisional	-Supermarket -Pasar tradisional
Ekonomi bawah	-	-Mini market -Pasar tradisional -Warung -Toko kecil	-Pasar tradisional -Warung -Toko kecil

Untuk jenis barang tertentu, Pasar Tradisional mampu menawarkan produk yang tidak kalah bersaing dengan mall atau plaza, misalnya bunga potong segar dan bahan makanan segar tanpa pengawet (non instan). Produk dengan merek dan mutu menengah juga dapat dijumpai di Pasar Tradisional, mulai dari produk minyak goreng, toiletries (sabun, kosmetik) hingga makanan jadi (biskuit, susu dan lain-lain). Dengan demikian, Pasar Tradisional juga memiliki peluang meraih pengunjung pasar dari kalangan menengah keatas dalam membeli produk bermerek tertentu.

### 3. Alokasi Anggaran Pemerintah

Satu hal mencolok yang membedakan Pasar Tradisional dengan pusat belanja modern adalah kondisi fasilitas dan infrastruktur. Sebagai contoh, toilet pengunjung di Mall dilengkapi dengan wastafel, tissue dan closet duduk serta kebersihannya selalu terjaga. Di Pasar Tradisional, sangat sulit menjaga toilet tetap bersih dikarenakan kurangnya biaya untuk *cleaning service*, air bersih yang tidak selalu tersedia dan perilaku pengguna yang kurang sadar akan kebersihan. Hal ini berdampak pada kurang nyamannya kondisi pasar bagi pengguna pasar, terutama pedagang di kios, los dan pelataran yang menggunakan fasilitas MCK umum.

Selain itu, keterbatasan anggaran dari pemerintah juga menyebabkan Pasar Tradisional belum mampu memperbaiki kondisi beberapa bangunan yang mengalami retak akibat gempa bumi beberapa waktu lalu. Meskipun hasil

penilaian tim ahli menyatakan bangunan masih layak digunakan, tak urung hal ini menimbulkan kecemasan diantara pedagang dan pengunjung pasar dan mengurangi kenyamanan.

Anggaran pemerintah daerah merupakan satu-satunya sumber keuangan Pasar Tradisional dari luar (bukan pendapatan operasional Pasar). Anggaran dari pemerintah ini ada yang sifatnya rutin yang digunakan untuk membiayai gaji pegawai pengelola Pasar Tradisional, membayar tagihan rekening listrik dan air, biaya kebersihan serta operasional kantor. Ada juga pos anggaran yang sifatnya pengembangan (tidak rutin), misalnya untuk perbaikan fasilitas gedung. Berikut ini adalah trend anggaran Pemerintah Kota A yang dialokasikan untuk operasional dan pengembangan Pasar Tradisional.

207

**Tabel Anggaran Pemerintah Kota A untuk Pasar Tradisional**

No	Mata Anggaran	Tahun		
		2005	2006	2007
1	Belanja Pegawai	200,000,000	200,000,000	200,000,000
2	Biaya Perawatan Gedung	40,000,000	40,000,000	40,000,000
3	Biaya Listrik	15,000,000	15,000,000	15,000,000
4	Biaya Air	185,000,000	185,000,000	185,000,000
		440,002,005	440,002,005	440,002,007

## D. ANALISIS LINGKUNGAN INTERNAL PASAR TRADISIONAL

Lingkungan internal Pasar Tradisional akan dianalisis pada dua komponen utama, yaitu aktivitas pelayanan dan aktivitas pendukung.

### 1. Aktifitas Pelayanan bagi Pengguna Pasar Tradisional

Aktivitas pelayanan di Pasar Tradisional dapat dikelompokkan menjadi tiga, yaitu aktivitas sebelum masuk ke pasar, pada saat melakukan aktivitas di pasar dan setelah menggunakan fasilitas di pasar.

#### a. Sebelum masuk ke pasar

Aktivitas ini meliputi:

- Membuat paket-paket sewa lahan berjualan dari paket harian sampai ke paket tahunan. Tarif sewa tergantung pada jenis lahan, lokasi dan luasnya. Tarif sewa termahal yang telah ditetapkan adalah tarif sewa toko di lantai bawah, yaitu Rp 300,-/m<sup>2</sup>/hari. Tarif sewa termurah adalah pelataran-1 yang digunakan sebagai tempat berjualan sayuran (Rp 50,- /m<sup>2</sup>/hari) dan pelataran-2 yang digunakan sebagai kandang dan tempat menambatkan ternak (Rp 75,-/m<sup>2</sup>/hari).
- Memuat informasi harga sembako harian di media massa, dalam hal ini melalui siaran radio lokal. Selama ini kerjasama

telah dilakukan dengan RRI yang mengumumkan harga sembako pada setiap pukul 15.00.

- Menyediakan fasilitas bagi pedagang untuk melakukan aktivitas bongkar muat, meliputi gerobak dorong dan gudang penyimpanan sementara.
- Menyediakan lahan parkir bagi pengunjung pasar, dimana lahan parkir ini tersebar di depan masing-masing gedung pasar untuk memudahkan akses ke lokasi toko/kios/los yang ingin dituju. Lahan parkir mampu menampung kurang lebih 186 kendaraan roda empat (dengan tarif Rp 1.000,-) dan 340 kendaraan roda dua (dengan tarif Rp 500,-) per hari.

208

b. Pada saat melakukan aktivitas di pasar

Aktivitas ini meliputi:

- Menyediakan lahan sebagai tempat berjualan bagi pedagang sesuai dengan kebutuhan dan daya sewa, yaitu lahan berupa toko berbagai ukuran, kios dan los, serta lahan di pelataran sebagai tempat berdagang dan menambatkan ternak dagangan. Lahan yang disediakan untuk berjualan berupa toko, kios, los dan pelataran dengan berbagai ukuran dan tersebar di Gedung A, B dan C. Toko terluas berukuran 6 x 10 m<sup>2</sup> yang terletak di lantai 2 Gedung C. Bagi pedagang yang tidak kebagian tempat di toko, kios maupun los dapat menggelar dagangannya di pelataran dengan harga sewa yang jauh lebih murah. Namun risiko yang ditanggung adalah tidak dapat berjualan disaat hujan karena tidak ada atap pelindung.
- Menyediakan infrastruktur yang dibutuhkan, seperti sarana kebersihan (MCK, tempat pembuangan sampah, saluran air bersih, saluran limbah), keamanan, penerangan dan sarana komunikasi. Bagi pedagang yang menggunakan MCK umum, dikenakan biaya Rp 1.000,- per hari meskipun yang bersangkutan menggunakan fasilitas tersebut berkali-kali. Hal ini dimaksudkan sebagai bentuk kemudahan bagi pedagang agar tidak terkena biaya retribusi terlalu mahal. Demikian juga dengan fasilitas kebersihan dan keamanan, para pedagang dikenai biaya harian. Untuk pengunjung pasar tarif MCK diberlakukan sesuai dengan frekuensi penggunaan fasilitas.
- Menyediakan tempat pemasangan iklan/reklame, berupa billboard di pintu masuk dan lahan parkir kendaraan pengunjung. Dengan tarif Rp 2.000.000,- per tahun, pengelola pasar menyediakan ruang (papan) seluas 2 x 3 m<sup>2</sup> sebagai tempat memasang iklan.
- Tata letak/pengelompokkan toko/kios di pasar yang memudahkan pengunjung pasar untuk mencari kebutuhan yang akan dibeli. Selain memudahkan pengunjung, pengelompokkan pedagang sejenis ini juga akan memudahkan dalam menjaga keamanan, memelihara kebersihan dan infrastruktur.

c. Setelah menggunakan fasilitas di pasar

- Memandu kendaraan pengunjung keluar dari tempat parkir ke jalan raya. Hal ini penting sebab banyak calon pengunjung yang membatalkan kunjungan ke Pasar Tradisional karena kemacetan arus lalu lintas di jalan raya depan pasar. Hal ini terjadi karena penjual yang meluber sampai ke pinggir jalan dan aktivitas bongkar muat yang kadang-kadang dilakukan di bahu dan badan jalan.

## 2. Aktivitas Pendukung

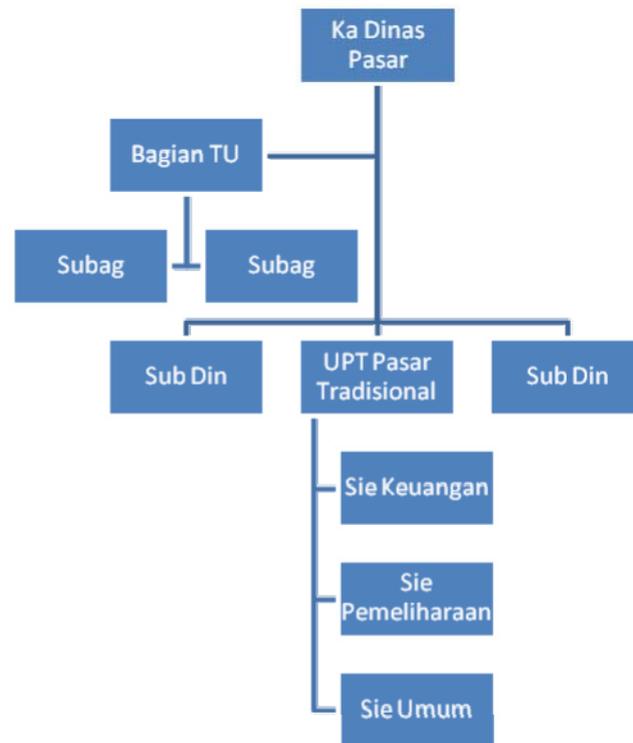
Aktivitas pendukung di Pasar Tradisional agar bisa menghasilkan jasa bagi pengguna (pedagang dan pengunjung pasar) akan ditinjau dari berbagai aspek, yaitu budaya organisasi, struktur organisasi, dan sumber daya strategis yang dimiliki.

### a. Budaya Organisasi

Meskipun sebagian besar karyawan berstatus PNS, namun jam kerja dimulai sejak pagi hari (pk. 07.00) hingga sore hari (pk. 17.00) 7 hari seminggu. Bahkan pada hari libur nasional (termasuk cuti bersama) kantor pengelola pasar tetap buka dan melakukan pelayanan seperti biasa, meskipun jumlah petugas yang aktif hanya sebagian (sesuai jadwal piket). Petugas pemungut melakukan tugas memungut retribusi setiap pagi (untuk zona timur dan pedagang di pelataran) dan sore (untuk zona barat). Hal ini karena jumlah pedagang yang cukup banyak sedangkan petugas pemungut terbatas jumlahnya. Komplain pelanggan (pedagang maupun pengunjung) disalurkan melalui kotak aduan dan – jika ada – dibahas dalam rapat koordinasi mingguan pengelola pasar. Jika ada komplain yang membutuhkan keputusan level tinggi akan dibawa pada rapat koordinasi bulanan dengan Dinas Pasar.

### b. Struktur Organisasi

Struktur organisasi Pasar Tradisional saat ini masih menganut struktur hirarki dimana Pasar Tradisional merupakan UPT Dinas Pasar Kota A.



Gambar Struktur Organisasi Pasar Tradisional

Dengan struktur ini, Pasar Tradisional merupakan Unit Pelaksana Teknis Dinas Pasar Kota A yang bertanggung jawab kepada Kepala Dinas. Dalam hal pengelolaan keuangan, Pasar Tradisional masih menggunakan sistem non swadana, dimana pendapatan operasional disetorkan ke kas daerah secara harian melalui BPD Kota A. Jika Pasar Tradisional membutuhkan dana diluar perencanaan, misalnya untuk perbaikan fasilitas yang rusak akibat bencana alam, pengelola harus mengajukan usulan anggaran kepada Dinas Pasar dan menunggu usulan tersebut diajukan dan dibahas bersama eksekutif daerah. Proses panjang ini menyebabkan Pasar Tradisional tidak bisa segera menindaklanjuti keluhan pedagang maupun pengunjung terhadap kebutuhan perbaikan atau maintenance fasilitas maupun kebutuhan lain.

c. Sumber Daya Keuangan

Selama ini keuangan Pasar Tradisional berasal dari dua sumber utama yaitu pendapatan operasional dan alokasi anggaran (subsidi) dari pemerintah. Pendapatan operasional dapat dikelompokkan menjadi dua jenis, yaitu pendapatan dari sewa lahan (pendapatan dari produk utama) dan pendapatan dari produk sampingan berupa retribusi (parkir, kebersihan, keamanan, listrik, air, iklan). Selain itu ada juga pendapatan yang berasal dari administrasi (keanggotaan) pedagang. Semua tarif ini ditetapkan berdasarkan Perda No. 5 tahun 1992 tentang Retribusi Pasar.

Pendapatan (subsidi) dari pemerintah biasanya berupa alokasi anggaran untuk membayar gaji pegawai dan biaya operasional (biaya

listrik, air, ATK, kebersihan dan keamanan pasar). Karena seluruh pendapatan Pasar Tradisional disetorkan kepada Pemda, maka untuk keperluan operasional pendapatan tersebut dikembalikan ke pengelola pasar melalui mekanisme alokasi anggaran.

d. Sumber Daya Manusia

Pasar Tradisional dipimpin oleh seorang Kepala UPT yang berpendidikan sarjana. Dalam melaksanakan tugas sehari-hari, Ka UPT dibantu oleh 3 orang kepala seksi yang masing-masing berpendidikan D3. Dibawahnya ada staf operasional (PNS dan honorer) dengan tingkat pendidikan mulai dari SD hingga SLTA.

Selama ini SDM Pasar Tradisional belum pernah mendapat pendidikan atau pelatihan khusus mengenai pengelolaan pasar secara efektif dan modern. Pengelolaan Pasar Tradisional dilakukan berdasarkan aturan yang berlaku dan kebiasaan dari pengelola sebelumnya.

e. Sumber Daya Informasi

Pasar Tradisional belum memiliki teknologi informasi yang dapat digunakan untuk mengolah data menjadi informasi untuk mendukung pengambilan keputusan di tingkat organisasi. Hal ini karena Pasar Tradisional masih menerapkan sistem non swadana dan oleh karenanya pengambilan keputusan dilakukan di pusat (dalam hal ini Dinas Pasar dan eksekutif daerah Kota A). Kedepannya jika Pasar Tradisional menerapkan sistem pengelolaan keuangan BLUD, maka sistem informasi khususnya keuangan sangat diperlukan dalam bentuk manual maupun terkomputerisasi.

f. Sumber Daya Teknologi

Sampai dengan saat ini, pengelolaan Pasar Tradisional dirasa belum memerlukan teknologi canggih. Penggunaan alat hanya diperlukan oleh pedagang, berupa alat bongkar muat barang dan alat-alat berjualan sederhana (misalnya timbangan) sesuai dengan jenis dagangan.

g. Sumber Daya Fasilitas Fisik

Pasar Tradisional menempati areal seluas kurang lebih 1,9 Ha yang merupakan aset Pemerintah Kota A. Diatas tanah ini berdiri 3 buah gedung masing-masing setinggi 2 lantai, dimana tiap gedung dibagi menjadi beberapa toko, kios dan los. Sebagian bangunan baru saja selesai direnovasi setelah terkena musibah gempa bumi beberapa tahun lalu. Akhir tahun 2007, seluruh toko, kios dan los telah kembali penuh ditempati oleh pedagang.

Para pedagang bahkan terkesan melebihi kapasitas sehingga meluber sampai ke pelataran (menempati sebagian areal parkir dan trotoar

yang seharusnya untuk pejalan kaki). Di dalam pasar pun sebagian pedagang yang tidak kebagian los atau kios terpaksa menempati selasar (lorong) yang dirasa agak lebar sehingga bisa digunakan untuk menggelar dagangan. Hal ini tentu menimbulkan kesemrawutan arus pengunjung maupun barang di dalam pasar, sehingga memerlukan penertiban.

## E. ANALISIS SWOT

Sebagai rangkuman dari hasil analisis terhadap lingkungan eksternal maupun internal Pasar Tradisional, berikut ini adalah faktor-faktor yang menjadi kekuatan, kelemahan, peluang dan ancaman bagi Pasar Tradisional saat ini.

### Kekuatan

1. Merupakan pasar kelas I sehingga seluruh jenis pedagang (golongan A sampai dengan D) ada di Pasar Tradisional ini;
2. Areal berdagang yang luas dilengkapi dengan fasilitas umum (MCK, keamanan, penerangan) yang memadai;
3. Lokasi strategis, dilalui oleh berbagai jenis angkutan umum;
4. Memiliki produk yang beraneka ragam, mulai dari produk utama (jasa sewa lahan) hingga produk sampingan (fasilitas umum).

### Kelemahan

1. Jumlah SDM tidak sebanding dengan jumlah pedagang dan pengunjung pasar yang harus dikelola;
2. Pada beberapa bagian (misalnya los daging dan ikan) masih berlantaikan tanah dan tidak memiliki saluran pembuangan yang memadai sehingga terkesan jorok dan kumal;
3. Pasokan air bersih tidak terlalu lancar;
4. Tarif masih menggunakan Perda lama dan tidak ditentukan berbasis pada biaya satuan.

### Peluang

1. Omzet para pedagang yang terus meningkat mengindikasikan adanya peningkatan volume transaksi yang berarti meningkatnya jumlah pengunjung pasar;
2. Masih mendapat subsidi dari pemerintah kota karena merupakan fasilitas umum;
3. Sumber pendapatan baru dari iklan yang belum sepenuhnya dikelola dengan baik;
4. Trend konsumsi masyarakat yang semakin meningkat dan pola belanja masyarakat yang masih memilih pasar tradisional sebagai alternatif tempat belanja;

5. Perkembangan Kota A kearah kota jasa sehingga meningkatkan minat masyarakat untuk menjadi pengusaha (kecil dan menengah);
6. Regulasi mengenai Badan Layanan Umum yang memberi peluang bagi pengelola Pasar Tradisional untuk memperoleh fleksibilitas pengelolaan keuangan.

### Ancaman

1. Banyaknya produk palsu yang beredar dikalangan pedagang kecil/pengecer menyebabkan sebagian pembeli takut berbelanja di toko atau kios di pasar tradisional;
2. Sektor perdagangan bukan menjadi program prioritas pemerintah sehingga persentase anggaran yang dialokasikan untuk Dinas Pasar khususnya Pasar Tradisional sangat kecil;
3. Membanjirnya produk impor murah di toko kecil dan agen khusus menarik minat masyarakat kelas menengah untuk membelanjakan uangnya membeli produk tersebut dibandingkan dengan produk sejenis di pasar tradisional;
4. Menyediakan lahan untuk berjualan (dalam bentuk ruko dan toko) tidak membutuhkan investasi yang terlalu besar dan teknologi khusus sehingga dapat dilakukan oleh masyarakat awam.

213

## F. ISU PENGEMBANGAN DAN STRATEGI

Berdasarkan pada hasil analisis lingkungan internal dan eksternal serta analisis SWOT, Pasar Tradisional perlu menyusun strategi tertentu untuk dapat bertahan menghadapi ancaman dan meraih peluang dengan memanfaatkan kekuatan yang dimiliki.

### 1. Isu Strategis/Isu Pengembangan

Beberapa isu strategis yang dapat dimunculkan adalah:

- Ada peluang untuk meningkatkan sumber pendapatan dari iklan/reklame dari berbagai produsen produk yang diperjualbelikan di Pasar Tradisional, tetapi citra Pasar Tradisional hanya untuk kelas menengah kebawah sehingga hanya menarik minat pengiklan produk yang dikonsumsi sehari-hari.
- Pasar Tradisional juga berpeluang untuk meraih pedagang bermodal besar dan pengunjung pasar berdaya beli tinggi dengan cara memperbaiki fisik pasar menjadi bangunan yang lebih modern dan bersih, akan tetapi pengelolaan sumber daya khususnya keuangan masih dikelola oleh Pemda sehingga pengelola pasar harus melalui birokrasi panjang untuk memperoleh dana perbaikan dan pemeliharaan.

### 2. Strategi Umum

Pasar Tradisional memiliki misi menyediakan lahan dan infrastruktur yang diperlukan bagi para pedagang dan pembeli untuk melakukan transaksi jual

beli secara adil, aman dan nyaman. Oleh karena itu, strategi yang ditempuh adalah yang akan mengarahkan Pasar Tradisional untuk dapat menjalankan misi tersebut dengan baik.

Nilai-nilai yang dipegang oleh seluruh karyawan Pasar Tradisional adalah bekerja dengan mengutamakan kepuasan pengguna.

### 3. Strategi Adaptif

Pasar Tradisional akan melakukan pengembangan produk (*product development*) dan mengembangkan pasar (*market development*) sebagai alternatif strategi adaptif yang ditempuh.

Strategi pengembangan produk akan difokuskan pada dua hal, yaitu pengembangan produk utama dan pengembangan produk tambahan. Pengembangan produk utama dilakukan untuk menjalankan misi dan mengimplementasikan nilai-nilai yang dianut. Beberapa program yang akan dikembangkan untuk menjalankan strategi ini adalah:

- Perbaiki fasilitas penyediaan dan saluran air bersih bagi para pedagang, khususnya pedagang di los daging dan ikan, serta pemilik warung dan salon yang membutuhkan banyak air bersih;
- Perbaiki selasar dan beberapa bagian bangunan yang masih retak akibat gempa untuk mengembalikan rasa aman dan nyaman pengguna pasar;
- Pengecatan ulang bagian-bagian gedung yang sudah kusam untuk menimbulkan kesan baru dan modern;

Strategi pengembangan produk tambahan difokuskan pada penyediaan lahan dan media berpromosi bagi produsen dan pedagang. Hal ini dikarenakan masih cukup banyak tempat yang dapat dimanfaatkan sebagai tempat memasang papan iklan (*spanduk*, *billboard*) maupun neonbox. Program yang akan dikembangkan adalah:

- Membuat paket media promosi kecil dan besar
- Menyediakan media informasi (*information centre*) bagi pengguna pasar, khususnya pengunjung pasar.

### 4. Strategi *Market Entry*

Pasar Tradisional akan melakukan penetrasi ke pengguna sasaran melalui strategi pengembangan internal. Program yang akan dilakukan adalah:

- Penyesuaian harga jual atau tarif yang layak dengan biaya satuan (*unit cost*) per produk;
- Pengembangan kapasitas dan kompetensi SDM, misalnya dalam hal *customer service* (untuk mendukung program pengembangan *information centre*) dan pelatihan akuntansi keuangan;
- Memperbaiki sistem keuangan Pasar Tradisional;

## 5. Strategi Persaingan (*Competitive strategy*)

Pasar Tradisional akan memosisikan diri sebagai tempat berjual-beli yang terjangkau bagi seluruh lapisan masyarakat. Oleh karena itu, produk yang disediakan juga beragam sesuai dengan daya beli pengguna (pedagang). Untuk mengoptimalkan pendapatan dari jasa sewa lahan dan retribusi, maka strategi yang ditempuh adalah fokus (pada pengiklan) dan kepemimpinan biaya (*cost leadership*). Program yang akan dilakukan adalah:

- Mengurangi sumber-sumber pemborosan untuk meningkatkan efisiensi pelayanan;
- Meningkatkan jumlah iklan/reklame terpasang di Pasar Tradisional.

## 6. Strategi Implementasi

Pasar Tradisional akan menempuh strategi implementasi sebagai berikut:

- Aktivitas Pelayanan
  - o Meningkatkan kenyamanan sarana parkir dengan menanam pohon peneduh;
  - o Bekerjasama dengan para pedagang melakukan promosi untuk meningkatkan angka kunjungan pengunjung pasar;
  - o Mengembangkan prosedur operasi standar pengaduan/keluhan pengguna pasar dengan melibatkan pusat informasi dalam prosedur;
  - o Membuat sistem jaga keamanan dan kontrol kebersihan secara lebih efektif
  - o Pengadaan bahan dan peralatan serta penentuan lokasi pemasangan iklan/reklame
- Aktivitas Pendukung
  - o Menghitung biaya satuan (*unit cost*) per produk pelayanan
  - o Membenahi sistem akuntansi
  - o Negosiasi tarif kepada Pemda
  - o Peningkatan kompetensi dan jumlah SDM
  - o Melakukan pendekatan kepada calon pengiklan potensial

## G. RENCANA PEMASARAN

### 1. Target Kinerja Pelayanan

#### a. Target Kinerja Penjualan Produk Utama

Produk Pasar Tradisional	Target Volume Tersewa (m <sup>2</sup> )				
	2008	2009	2010	2011	2012
<b>Sewa Lahan</b>					
Toko Lantai 1	3576	3576	3576	3576	3576
Toko Lantai 2	3584	3584	3584	3584	3584
Kios	900	900	900	900	900
Los	1848	1848	1848	1848	1848
Pelataran - 1	720	720	720	720	720
Pelataran - 2	120	120	120	120	120

216

#### b. Target Kinerja Penjualan Produk Tambahan

Retribusi	2008	2009	2010	2011	2012
Bongkar muat					
Penggunaan kerekan	5,834	6,418	7,060	7,766	8,542
Penggunaan tempat					
<i>Tonase kurang dari 1000 Kg</i>	61,152	67,267	73,994	81,393	89,533
<i>Tonase antara 1000 - 5000 Kg</i>	23,790	26,169	28,786	31,664	34,831
<i>Tonase lebih dari 5000 Kg</i>	7,995	8,795	9,674	10,641	11,705
Retribusi Kebersihan/Sampah	200,385	200,385	200,385	200,385	200,385
Retribusi Keamanan	200,385	200,385	200,385	200,385	200,385
Retribusi Parkir:					
<i>Kendaraan Roda Empat</i>	175	193	212	233	256
<i>Kendaraan Roda Dua</i>	350	385	424	466	512
Retribusi MCK:					
<i>Buang Air Besar/Kecil (Pengunjung)</i>	402	442	486	534	588
<i>Mandi atau Cuci</i>	402	442	486	534	588
<i>Pedagang</i>	200,385	200,385	200,385	200,385	200,385
Retribusi Penerangan/Listrik	200,385	200,385	200,385	200,385	200,385
Retribusi Reklame					
Iklan besar	2	5	8	10	12
Iklan kecil	21	41	62	82	103
Neonbox	1	5	20	30	50

## 2. Tarif

Tarif produk Pasar Tradisional dibedakan atas jenis produk, yaitu tarif produk utama dan produk tambahan. Tarif ini masih mengikuti Perda yang berlaku, dimana antara biaya dengan tarif ada selisih negatif (defisit).

### 1. Tarif untuk produk Utama

Jenis Penggunaan Lahan	Tarif
Toko Lantai atas	250 per m <sup>2</sup> per hari
Toko Lantai bawah	300 per m <sup>2</sup> per hari
Kios	150 per m <sup>2</sup> per hari
Los	100 per m <sup>2</sup> per hari
Pelataran 1	50 per m <sup>2</sup> per hari
Pelataran 2 (Kandang ternak)	75 per m <sup>2</sup> per hari

217

### 2. Tarif untuk produk tambahan

Jenis Retribusi	Tarif
1. Bongkar muat:	
- Penggunaan kerekan	150 per pedagang per lantai
- Pemakaian tempat	
Tonase kurang dari 1000 Kg	750 per kegiatan
Tonase antara 1000 - 5000 Kg	2,500 per kegiatan
Tonase lebih dari 5000 Kg	5,000 per kegiatan
2. Retribusi Kebersihan/Sampah	500 Per hari
3. Retribusi Keamanan	500 Per hari
4. Retribusi Parkir:	
- Kendaraan Roda Empat	1,000 Per unit
- Kendaraan Roda Dua	500 Per unit
5. Retribusi MCK:	
- Buang Air Besar/Kecil (Pengunjung)	500 Per orang
- Mandi atau Cuci	1,000 Per orang
- Pedagang	1,000 Per hari
6. Retribusi Penerangan/Listrik:	500 Par hari per los
	1,000 Per hari per toko, ruko, kios
7. Retribusi Reklame	
- Iklan besar	3,000,000 Per tahun
- Iklan kecil	1,500,000 Per tahun
- Neonbox	2,000,000 Per tahun

## H. RENCANA MANAJEMEN PASAR TRADISIONAL

### 1. Proyeksi Kebutuhan SDM

<b>Proyeksi Kebutuhan Tenaga</b>	<b>Satuan</b>	<b>2008</b>	<b>2009</b>	<b>2010</b>	<b>2011</b>	<b>2012</b>
<b>Peningkatan jumlah</b>						
Petugas pemungut retribusi	orang	1			1	
Staf umum (untuk bagian informasi)	orang		1			
<b>Peningkatan kompetensi</b>						
Pelatihan teknis keuangan	orang jam	18				
Pelatihan customer service	orang jam			18		

### 2. Proyeksi Kebutuhan Pengembangan Sistem

<b>Proyeksi Kebutuhan pengembangan sistem</b>	<b>Satuan</b>	<b>2008</b>	<b>2009</b>	<b>2010</b>	<b>2011</b>	<b>2012</b>
<b>Pengembangan Sistem Keuangan</b>						
- Penghitungan Unit Cost	paket	✓				
- Negosiasi Tarif Sewa	paket		✓	✓		
<b>Pengembangan Sistem Pelayanan</b>						
- Customer Service	paket		✓			
- Prosedur standar komplain dan pelayanan	paket		✓			
<b>Pengembangan sistem manajemen SDM</b>						
- Pengembangan sistem penilaian kinerja	paket				✓	
- Pengembangan sistem remunerasi berbasis kinerja	paket					✓

## I. RENCANA KEUANGAN

Rencana keuangan merupakan bagian yang tidak bisa dilepaskan dari bagian rencana strategis bisnis sehingga saling melengkapi dengan aspek pasar. Meskipun dilihat dari aspek pemasaran didapat angka penjualan yang cukup besar, belum tentu hal tersebut menjadikan aspek keuangan akan menjadi bagus. Hasil rencana keuangan dapat menjadi surplus atau defisit. Apabila hasil yang didapat pada rencana keuangan adalah defisit, maka kekurangan tersebut dapat ditutupi oleh subsidi yang diberikan oleh pemerintah daerah.

219

### 1. Proyeksi Laporan Aktivitas Pasar Sentral Tahun 2008 – 2012 a. Proyeksi Pendapatan Pasar Sentral Tahun 2008 – 2012

Jenis Sumber Pendapatan	2008	2009	2010	2011	2012
<b>Sewa Lahan</b>					
Toko Lantai 1	293,679,000	332,836,200	340,667,640	352,414,800	391,572,000
Toko Lantai 2	245,280,000	277,984,000	284,524,800	294,336,000	327,040,000
Kios	36,956,250	41,883,750	42,869,250	44,347,500	49,275,000
Los	50,589,000	57,334,200	58,683,240	60,706,800	67,452,000
Pelataran - 1	9,855,000	11,169,000	11,431,800	11,826,000	13,140,000
Pelataran - 2	2,463,750	2,792,250	2,857,950	2,956,500	3,285,000
	<b>638,823,000</b>	<b>723,999,400</b>	<b>741,034,680</b>	<b>766,587,600</b>	<b>851,764,000</b>
<b>Retribusi</b>					
Bongkar muat					
Penggunaan kerekan	875,160	962,676	1,058,944	1,164,838	1,281,322
Pemakaian tempat					
<i>Tonase kurang dari 1000 Kg</i>	45,864,000	50,450,400	55,495,440	61,044,984	67,149,482
<i>Tonase antara 1000 - 5000 Kg</i>	59,475,000	65,422,500	71,964,750	79,161,225	87,077,348
<i>Tonase lebih dari 5000 Kg</i>	39,975,000	43,972,500	48,369,750	53,206,725	58,527,398
Retribusi Kebersihan/Sampah	100,192,500	100,192,500	100,192,500	100,192,500	100,192,500
Retribusi Keamanan	100,192,500	100,192,500	100,192,500	100,192,500	100,192,500
Retribusi Parkir:					
<i>Kendaraan Roda Empat</i>	63,875,000	70,262,500	77,288,750	85,017,625	93,519,388
<i>Kendaraan Roda Dua</i>	63,875,000	70,262,500	77,288,750	85,017,625	93,519,388
Retribusi MCK:					
<i>Buang Air Besar/Kecil (Pengunjung)</i>	20,075,000	22,082,500	24,290,750	26,719,825	29,391,808
<i>Mandi atau Cuci</i>	24,090,000	26,499,000	29,148,900	32,063,790	35,270,169
<i>Pedagang</i>	200,385,000	200,385,000	200,385,000	200,385,000	200,385,000
Retribusi Penerangan/Listrik:	9,404,000	9,404,000	9,404,000	9,404,000	9,404,000

Jenis Sumber Pendapatan	2008	2009	2010	2011	2012
Retribusi reklame					
Iklan besar	6,000,000	15,000,000	24,000,000	30,000,000	36,000,000
Iklan kecil	30,750,000	61,500,000	92,250,000	123,000,000	153,750,000
Neonbox	2,000,000	10,000,000	40,000,000	60,000,000	100,000,000
	<b>767,028,160</b>	<b>846,588,576</b>	<b>951,330,034</b>	<b>1,046,570,637</b>	<b>1,165,660,301</b>
<b>Administrasi:</b>					
Jumlah pedagang baru	817	817	817	817	817
Perpanjangan kartu anggota	123	123	123	123	123
Pendapatan administrasi	<b>4,453,100</b>	<b>4,453,100</b>	<b>4,453,100</b>	<b>4,453,100</b>	<b>4,453,100</b>
<b>Total Pendapatan Operasional</b>	<b>1,410,304,260</b>	<b>1,575,041,076</b>	<b>1,696,817,814</b>	<b>1,817,611,337</b>	<b>2,021,877,401</b>

Dari proyeksi pendapatan diatas didapat kenaikan rata-rata pendapatan selama lima tahun sebesar 8%. Pendapatan yang terbesar adalah dari hasil retribusi. Pendapatan hasil retribusi untuk tahun pertama adalah sebesar Rp 767,028,160.

#### b. Proyeksi Biaya Pasar Sentral Tahun 2008 – 2012

BIAYA OPERASI	2008	2009	2010	2011	2012
1. Biaya Langsung					
Penyusutan					
Assuransi					
Honor Pegawai	50,700,000	50,700,000	50,700,000	59,150,000	59,150,000
Perawatan bangunan	31,941,150	36,199,970	37,051,734	38,329,380	42,588,200
Perawatan alat					
Biaya Listrik	4,082,400	4,082,400	4,082,400	4,082,400	4,082,400
<b>Total Biaya langsung</b>	<b>86,723,550</b>	<b>90,982,370</b>	<b>91,834,134</b>	<b>101,561,780</b>	<b>105,820,600</b>
2. Biaya Tidak langsung					
Biaya Umum	142,248,768	159,182,833	166,169,675	174,593,926	191,634,898
Biaya Gaji Pegawai	186,850,000	201,650,000	201,650,000	201,650,000	201,650,000
Biaya Penjualan	102,056,363	113,702,024	118,692,625	124,709,947	136,882,070
Biaya Listrik	14,515,200	14,515,200	14,515,200	14,515,200	14,515,200
Biaya Air	183,211,750	183,211,750	183,211,750	183,211,750	183,211,750
<b>Total Biaya Tidak langsung</b>	<b>629,512,221</b>	<b>672,261,807</b>	<b>684,239,249</b>	<b>698,680,822</b>	<b>727,893,918</b>
<b>TOTAL BIAYA OPERASI</b>	<b>716,235,771</b>	<b>763,244,177</b>	<b>776,073,383</b>	<b>800,242,602</b>	<b>833,714,518</b>

Berdasarkan proyeksi biaya diatas, maka dapat dilihat biaya yang paling besar untuk tahun pertama adalah biaya tidak langsung berupa Biaya gaji pegawai sebesar Rp 186,850,000. Untuk tahun selanjutnya mengalami kenaikan dikarenakan adanya tambahan pegawai untuk staff.

## 2. Proyeksi Arus Kas

	2008	2009	2010	2011	2012
<b>KAS MASUK</b>					
Pendapatan Operasional	2,032,125,260	2,274,040,476	2,373,852,494	2,494,198,937	2,737,641,401
Pendapatan Hibah					
<b>Total Kas Masuk</b>	<b>2,032,125,260</b>	<b>2,274,040,476</b>	<b>2,373,852,494</b>	<b>2,494,198,937</b>	<b>2,737,641,401</b>
<b>KAS KELUAR</b>					
Biaya langsung	86,723,550	90,982,370	91,834,134	101,561,780	105,820,600
Biaya tidak langsung	628,431,981	672,261,807	684,239,249	698,680,822	727,893,918
<b>Total Kas Keluar</b>	<b>715,155,531</b>	<b>763,244,177</b>	<b>776,073,383</b>	<b>800,242,602</b>	<b>833,714,518</b>
<b>Jumlah Arus Kas</b>	<b>1,316,969,729</b>	<b>1,510,796,299</b>	<b>1,597,779,110</b>	<b>1,693,956,335</b>	<b>1,903,926,883</b>

Dari proyeksi arus kas diatas dapat dilihat tidak ada hasil arus kas yang menunjukkan defisit.

## 3. Neraca Tahun 2008 – 2012

ITEM	TAHUN				
	2008	2009	2010	2011	2012
<b>Aktiva</b>					
<b>Aktiva Lancar</b>					
Kas	1,324,891,489	1,510,796,299	1,597,779,110	1,693,956,335	1,903,926,883
Piutang					
<b>Total Aktiva Lancar</b>	<b>1,324,891,489</b>	<b>1,510,796,299</b>	<b>1,597,779,110</b>	<b>1,693,956,335</b>	<b>1,903,926,883</b>
<b>Aktiva Tetap</b>					
- Tanah	2,000,000,000	2,000,000,000	2,000,000,000	2,000,000,000	2,000,000,000
- Gedung	1,200,000,000	1,200,000,000	1,200,000,000	1,200,000,000	1,200,000,000
- Peralatan	350,000,000	350,000,000	350,000,000	350,000,000	350,000,000
<b>Total</b>	<b>3,550,000,000</b>	<b>3,550,000,000</b>	<b>3,550,000,000</b>	<b>3,550,000,000</b>	<b>3,550,000,000</b>
Akumulasi Depresiasi	103,750,000	207,500,000	311,250,000	415,000,000	518,750,000
<b>Total Aktiva Tetap</b>	<b>3,446,250,000</b>	<b>3,342,500,000</b>	<b>3,238,750,000</b>	<b>3,135,000,000</b>	<b>3,031,250,000</b>
<b>Total Aktiva</b>	<b>4,771,141,489</b>	<b>4,853,296,299</b>	<b>4,836,529,110</b>	<b>4,828,956,335</b>	<b>4,935,176,883</b>
<b>Kewajiban</b>					
<b>Hutang</b>					
Hutang jangka					

ITEM	TAHUN				
	2008	2009	2010	2011	2012
pendek Hutang jangka panjang					
<b>Total</b>					
Modal	3,446,250,000	3,342,500,000	3,238,750,000	3,135,000,000	3,031,250,000
Laba ditahan	1,324,891,489	1,510,796,299	1,597,779,110	1,693,956,335	1,903,926,883
Laba					
<b>Total</b>	<b>4,771,141,489</b>	<b>4,853,296,299</b>	<b>4,836,529,110</b>	<b>4,828,956,335</b>	<b>4,935,176,883</b>
<b>Total Kewajiban</b>	<b>4,771,141,489</b>	<b>4,853,296,299</b>	<b>4,836,529,110</b>	<b>4,828,956,335</b>	<b>4,935,176,883</b>

222

- 
- <sup>i</sup> [http://en.wikipedia.org/wiki/Business\\_plan](http://en.wikipedia.org/wiki/Business_plan)
- <sup>ii</sup> Gillman, Joan (2001), *Business Plans that Work*, Adams Media Corporation, USA.
- <sup>iii</sup> Marhaeni, Dewi (2007), *Evaluasi Kebijakan Alokasi Anggaran di Departemen Kesehatan dan Daerah*, Seminar Pembiayaan Kesehatan, UGM
- <sup>iv</sup> Swayne, et.al. (2006) *Strategic Management of Health Care Organization*, 5<sup>th</sup> Edition, Blackwell Publishing, UK
- <sup>v</sup> Trisnantoro, Laksono (2004), *Aspek Strategis dalam Manajemen Rumah Sakit*, Gama Press, Yogyakarta.
- <sup>vi</sup> Ibid h 55
- <sup>vii</sup> Swayne, et.al, (2006) op.cit p 117
- <sup>viii</sup> Patsula, Peter J., (2004), *Successful Business Planning in 30 Days*, 3<sup>th</sup> Edition, Prentice Hall, Singapore.
- <sup>ix</sup> Trisnantoro, Laksono (1999), *Modul Manajemen Stratejik untuk Rumah Sakit*, Magister Manajemen Rumah sakit FK UGM, Yogyakarta.
- <sup>x</sup> Swayne, et.al, (2006) op.cit p 155
- <sup>xi</sup> Jenster and Hussey (2001), *Company Analysis; Determining Strategic Capability*, John Wiley & Sons Ltd., England.
- <sup>xii</sup> Trisnantoro, Laksono (2004), op.cit h 55
- <sup>xiii</sup> Norton & Kaplan (1996), *Balanced Scorecard; Translating Strategy into Action*, Harvard Business School Press.
- <sup>xiv</sup> Management Science for Health (2005), *A guide on Preparation of a Hospital Strategic Business Plan*, United States Agency for International Development
- <sup>xv</sup> Lloyd, Chuff (1999) *Business Planning; A Step by Step Guidelines to Make a Business and Marketing Plan*, MAUS Business System, North Sydney, Australia.