

TESIS

**AKTIVITAS PEMBENTUKAN UNIT PASAR SEBAGAI
PROFIT CENTER YANG MANDIRI DAN MAMPU
MENGHASILKAN LABA OPTIMAL
(Studi Kasus pada PD Pasar Surya Surabaya)**

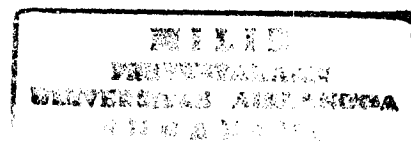
TEA II '06

Hand
a



WURI HANDAYANI

**PROGRAM PASCASARJANA
UNIVERSITAS AIRLANGGA
SURABAYA
2006**



TESIS

**AKTIVITAS PEMBENTUKAN UNIT PASAR SEBAGAI
PROFIT CENTER YANG MANDIRI DAN MAMPU
MENGHASILKAN LABA OPTIMAL
(Studi Kasus pada PD Pasar Surya Surabaya)**

**WURI HANDAYANI
0901144451 M**

**PROGRAM PASCASARJANA
UNIVERSITAS AIRLANGGA
SURABAYA
2006**

**AKTIVITAS PEMBENTUKAN UNIT PASAR SEBAGAI
PROFIT CENTER YANG MANDIRI DAN MAMPU
MENGHASILKAN LABA OPTIMAL
(Studi Kasus pada PD Pasar Surya Surabaya)**

TESIS

Untuk memperoleh Gelar Magister
dalam Program Studi Magister Akuntansi
pada Pascasarjana Universitas Airlangga

**WURI HANDAYANI
0901144451 M**

**PROGRAM PASCASARJANA
UNIVERSITAS AIRLANGGA
SURABAYA
Tanggal 27 Januari 2006**

TESIS
AKTIVITAS PEMBENTUKAN UNIT PASAR SEBAGAI
PROFIT CENTER YANG MANDIRI DAN MAMPU MENGHASILKAN
LABA OPTIMAL

(Studi Kasus pada PD Pasar Surya Surabaya)

TESIS INI TELAH DISETUJUI
TANGGAL 27 JANUARI 2006

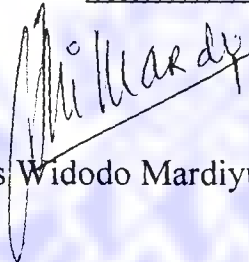
Oleh :

Pembimbing Ketua



Drs. Tjiptohadi Sawarjuwono, M.Ec, Ph.D, Ak

Pembimbing



Drs. Agus Widodo Mardiyuwono, M.Si, Ak

Ketua Program Studi



Drs. Tjiptohadi Sawarjuwono, M.Ec, Ph.D, Ak

Telah diuji pada

Tanggal 27 Januari 2006

PANITIA PENGUJI TESIS

Ketua : Drs. Basuki, M.Com (Hons), Ph.D, Ak

Anggota : 1. Drs. Tjiptohadi Sawarjuwono, M.Ec, Ph.D, Ak

2. Agus Widodo Mardiyuwono, Drs., M.Si, Ak

3. Drs. Hendarjatno, M.Si, Ak

4. Dra. Isnalita, M.Si, Ak

5. Dra. Wiwik Supratiwi, MBA, Ak.

UCAPAN TERIMA KASIH

Puji syukur ke Hadirat Allah Tuhan Yang Maha Esa, atas segala Rahmat dan Hidayah-Nya, penulis dapat menyelesaikan penulisan tesis ini dengan segala hambatan, suka, duka dan kemalasan.

Banyak pihak yang telah membantu proses penelitian ini. Ucapan terima kasih kami sampaikan kepada keluarga besar PD Pasar Surya, tempat penelitian dan sekaligus tempat peneliti bekerja. Terima kasih atas diluangkannya waktu untuk melakukan wawancara dan dokumentasi dengan rekan-rekan semua, bahwa ini penulis lakukan juga demi kemajuan dan perkembangan PD Pasar di masa mendatang.

Kepada Bapak Drs. Tjiptohadi Sawarjuwono, M.Ec, Ph.D, Ak, selaku ketua jurusan sekaligus pembimbing serta Badan Pengawas PD Pasar Surya, terima kasih atas waktu yang diluangkan untuk membimbing, menegur dan menghajar penulis selama penulisan tesis ini. Demikian juga kepada Bapak Agus Widodo Mardiyuwono, Drs., M.Si, Ak yang sekian lama tidak pernah saya kontak, masih bersedia meluangkan waktu dan pikirannya untuk penulis.

Kepada para staf pengajar Program Magister Akuntansi, Program Pascasarjana Universitas Airlangga, saya ucapkan terima kasih dan penghargaan setinggi-tingginya atas apa yang diberikan selama saya menempuh pendidikan. Juga kepada staf tata usaha Program Magister Akuntansi yang selalu saya repotkan dengan “ulah” saya.

Kepada seluruh keluargaku, terima kasih atas dukungan dan doa yang tidak terputus. Demikian juga dengan seluruh keluarga besar Wanala Universitas Airlangga yang tiada bosannya mengingatkan saya untuk menyelesaikan studi.

Penelitian ini juga saya dedikasikan kepada sahabat-sahabat penyandang cacat, semoga ini menjadi semangat bagi kita untuk terus berjuang dan berjuang demi kesetaraan dan kesamaan hak. “Tiada yang tercela di bumi ini kecuali pikiran”. Janganlah jiwa kita ini dikotori oleh pikiran-pikiran buruk, teruslah maju saudara-saudaraku.

Saya yakin, tesis ini jauh dan sangat jauh dari sempurna. Diselesaikan dengan terbata-bata dan dengan segala kekurangannya. Mudah-mudahan berguna bagi pembaca.

Penulis, 2005

SUMMARY

The Establishment Activities of Business Unit as an Autonomous and Profitable Profit Center *(The Case Study on PD Pasar Surya Surabaya)*

Wuri Handayani

Based on Local Government Regulation No. 10/1982, the purpose of establishment PD Pasar Surya was to carry out traditional market facility service and growing of local government revenue. PD Pasar Surya is the one of local government enterprise which manage 81 business units which scattered on Surabaya. Each business unit has a different size, number of trader, economic potential and growth rate. With the bigger potential asset, financial performance of PD Pasar Surya has not made the best because each division hasn't maximized their existing potential. PD Pasar still has not known profitability of each business unit. That is why PD Pasar Surya has not made the best their performance. To follow that logical thinking, PD Pasar Surya made every effort to improve performance which focused on organization structure change to direct operational and technical capabilities more professional and productive. Through this way, they settled the potential business units become an autonomous unit on operational management in a professional manner.

That was impossible to settle their business units as a profit center. There was 2 conditions should be exists; 1) the managers should have the relevant information about revenue and expense which the business unit could get and 2) The managers should have authority to control their operational activities, include financial management

Based on condition above, the research question of this qualitative study is "how the preparation activities of business unit as a profit center?" The objective of this study is to get descriptive in depth and holistic the preparation activities to settle a business unit as a profit center on PD Pasar Surya. This illustration of their activities will be a benchmark for the other business unit. For internal management, this study will useful to give a holistic illustration about the problem which faced by business units. In addition, due to the close link of this study with the improve performances, the result of this study can be used as an input for empowerment of local government enterprise so could manage business-like operation to become more professional. Finally, this study could bring its contribution to management accounting field, especially in the study about responsibility centers which the focus of management control.

This study was a qualitative research with multiple case studies and multiple analysis approach. This study investigated 12 business units which settled to a profit center. The use of these entire business unit will give a holistic illustration how preparation activities of business unit as a profit center. This study consisted of four steps: 1) holistic exploration; 2) focused exploration; 3) confirmation and ended with 4) the interpretation of the result.

PD Pasar Surya established profit center through steps, there are : 1) chose a type of responsibility center which suitable for this business; 2) feasibility

RINGKASAN

Aktivitas Pembentukan Unit Pasar Sebagai Profit Center yang Mandiri dan Mampu Menghasilkan Laba Optimal (Studi Kasus Pada PD Pasar Surya Surabaya)

Wuri Handayani

Sesuai dengan Peraturan Daerah No. 10 tahun 1982, keberadaan PD Pasar Surya dimaksudkan untuk menyediakan sarana perpasaran sekaligus memupuk Pendapatan Asli Daerah. Ditinjau dari kinerja keuangannya, laba operasional yang diperoleh selama periode 2001-2004 cenderung mengalami peningkatan, namun jika dikaji lebih mendalam, kenaikan laba operasional disebabkan karena adanya pendapatan pengembangan pasar yang diperoleh karena adanya pembangunan. Tidak semua pasar potensial untuk dikembangkan, sehingga untuk mempertahankan dan meningkatkan kinerja di masa mendatang, maka intensifikasi dan ekstensifikasi pendapatan di unit pasar penting untuk ditingkatkan. Unit pasar selama ini merupakan *revenue center*, unit hanya fokus pada pencapaian pendapatan retribusi, balik nama, ijin, dan lain-lain, sedangkan seluruh pengeluaran yang terjadi di unit menjadi kewajiban dari kantor pusat. Hasil evaluasi anggaran pendapatan dan realisasi selama periode 2003-2004 menunjukkan penurunan dimana hampir seluruh unit pasar tidak mencapai target anggaran yang ditetapkan.

Mencermati kondisi di atas, manajemen PD Pasar Surya berupaya melakukan upaya peningkatan kinerja unit yang difokuskan pada restrukturisasi organisasi yang diarahkan pada kapabilitas operasional dan teknis sehingga lebih profesional dan produktif dengan menetapkan pasar-pasar yang potensial menjadi suatu unit organisasi yang mandiri dalam mengelola kegiatan operasional secara lebih profesional. PD Pasar akan menjadikan unit pasar tersebut sebagai *profit center*, dengan tujuan bahwa kinerja kepala pasar dapat dievaluasi dari profit yang dihasilkan sehingga akan memicu kepala pasar untuk lebih memfokuskan pada intensifikasi dan ekstensifikasi pendapatan, di samping juga menekan pengeluaran di unitnya. Pembentukan *profit center* juga memungkinkan dikembangkannya peningkatan kinerja dan pengembangan pengukurannya, termasuk juga *reward and punishment*-nya. Ada 2 kondisi yang seharusnya dipenuhi sebelum suatu unit dijadikan sebagai *profit center*, yaitu (1) manajer harus memiliki informasi yang memadai mengenai pendapatan dan beban yang dihasilkan oleh unit yang dipimpinnya dan (2) manajer harus memiliki wewenang tertentu untuk mendalihkan pendapatan dan pengeluaran yang diterimanya.

Berdasarkan latar belakang di atas, maka studi kualitatif ini memasalahkan tentang “Bagaimana aktivitas yang dilakukan PD Pasar Surya untuk membentuk unit-unit pasar menjadi *profit center*?” Tujuan penelitian ini adalah untuk mengetahui secara mendalam (*in depth*) dan menyeluruh tentang aktivitas pembentukan *profit center* di unit pasar yang dikelola PD Pasar Surya. Gambaran aktivitas ini diharapkan bisa menjadi *benchmark* bagi pembentukan *profit center* bagi unit pasar yang lainnya di lingkungan PD Pasar Surya maupun BUMD lain

dengan tipe kegiatan dan pelayanan yang sama. Bagi pihak manajemen untuk penelitian ini akan bermanfaat memberikan gambaran secara menyeluruh permasalahan yang dihadapi tiap-tiap unit yang mungkin berbeda dengan unit lainnya. Penelitian ini diharapkan dapat menjadi masukan bagi pemberdayaan BUMD lain di era otonomi daerah agar dapat dikelola menurut prinsip-prinsip usaha yang sehat (*business-like operation*) sehingga menjadi lebih profesional dan produktif.

Penelitian ini menggunakan pendekatan *multiple case study* dengan *multiple unit analysis*. Penelitian dilakukan di 12 unit pasar yang dijadikan *profit center*. Dengan dilakukannya penelitian pada seluruh unit pasar ini, maka diharapkan peneliti akan memiliki gambaran menyeluruh bagaimana aktivitas pembentukan *profit center* ini di unit-unit pasar tersebut. Penelitian ini dilakukan dengan beberapa tahap, yaitu 1) tahap eksplorasi menyeluruh, 2) tahap eksplorasi terfokus, 3) tahap konfirmasi dan 4) tahap interpretasi data.

Aktivitas pembentukan *profit center* dilakukan melalui beberapa tahapan, yaitu 1) penetapan tipe pusat pertanggungjawaban yang sesuai, 2) evaluasi kelayakan unit-unit sebagai *pilot project*, 3) Identifikasi aktivitas yang didelegasikan ke unit-unit dan 4) penyiapan penyajian informasi yang relevan dengan menerapkan akuntansi pertanggungjawaban. Hasil penelitian menunjukkan ada 5 fenomena yang terkait dengan aktivitas pembentukan *profit center* di unit pasar yang dikelola PD Pasar Surya. Fenomena tersebut adalah 1) masih tersentralisasinya sistem yang ada saat ini; 2) adanya kecenderungan bagian-bagian di kantor pusat untuk tetap mempertahankan tugas dan tanggung jawabnya di kantor pusat; 3) pendelegasian wewenang harus melalui restrukturisasi organisasi; 4) kepala pasar sulit memperoleh informasi yang relevan mengenai pengeluaran; 5) masih belum adanya kesadaran/*awareness* kepala pasar terhadap tanggung jawab menghasilkan profit di unitnya.

Penelitian ini memiliki keterbatasan dalam metode pengumpulan data yang tidak dapat meng-*cover* seluruh aktivitas yang dilakukan, wawancara hanya dilakukan kepada beberapa orang, informasi yang disampaikan para responden di masa lalu mungkin berbeda dengan saat ini karena mutasi atau faktor lainnya.

ABSTRACT

The Establishment Activities of Business Unit as an Autonomous and Profitable Profit Center (The Case Study on PD Pasar Surya Surabaya)

Wuri Handayani

Based on Local Government Regulation No. 10/1982, the purpose of establishment PD Pasar Surya was to carry out traditional market facility service and growing of local government revenue. PD Pasar Surya is the one of local government enterprise which manage 81 business units which scattered on Surabaya. Each business unit has a different size, number of trader, economic potential and growth rate. With the bigger potential asset, financial performance of PD Pasar Surya has not made the best because each division hasn't maximized their existing potential. PD Pasar still has not known profitability of each business unit. That is why PD Pasar Surya has not made the best their performance. To follow that logical thinking, PD Pasar Surya made every effort to improve performance which focused on organization structure change to direct operational and technical capabilities more professional and productive. Through this way, they settled the potential business units become an autonomous unit on operational management in a professional manner.

This study was a qualitative research with multiple case studies and multiple analysis approach. This study investigated 12 business units which settled to a profit center. The use of these entire business unit will give a holistic illustration how preparation activities of business unit as a profit center. This study consisted of four steps: 1) holistic exploration; 2) focused exploration; 3) confirmation and ended with 4) the interpretation of the result.

PD Pasar Surya established profit center through steps, there are : 1) chose a type of responsibility center which suitable for this business; 2) feasibility evaluation to determine which units as a profit center; 3) identification activities which could delegate to these units and 4) preparation of relevant information about revenue and expense by responsibility accounting implementation. The results of this study at least five phenomena due to the preparation activities of business unit ad a profit center. There are: 1) still centralized entire system; 2) there was a strong enough to endure the operational activities on head office; 3) the process to delegation of authority to lower unit organization have through organization structure change; 4) the business unit managers was difficult to get the relevant information about their expense and 5) the managers have not awareness yet about their responsible to make a profit

Keywords: establishment activities, business unit, profit center, organizational structure change

evaluation to determine which units as a profit center; 3) identification activities which could delegate to these units and 4) preparation of relevant information about revenue and expense by responsibility accounting implementation.

The results of this study at least five phenomena due to the preparation activities of business unit ad a profit center. There are: 1) still centralized entire system; 2) there was a strong enough to endure the operational activities on head office; 3) the process to delegation of authority to lower unit organization have through organization structure change; 4) the business unit managers was difficult to get the relevant information about their expense and 5) the managers have not awareness yet about their responsible to make a profit

This study had limitation in data collection method (done by interviewing, documentation and observation method) so that these methods couldn't cover all activities and researcher done interview to a few personal. This study also had a time constrain, because the answered which convey in past may be different with the current condition.

DAFTAR ISI

| | |
|--|------|
| Sampul depan | |
| Sampul dalam | i |
| Prasyarat gelar | ii |
| Persetujuan..... | iii |
| Penetapan panitia..... | iv |
| Ucapan terima kasih | v |
| Ringkasan | vii |
| Summary..... | ix |
| Abstrak..... | x |
| DAFTAR ISI | xi |
| DAFTAR TABEL | xiv |
| DAFTAR GAMBAR..... | xvi |
| DAFTAR LAMPIRAN | xvii |
| BAB 1 PENDAHULUAN | |
| 1.1. Latar Belakang..... | 1 |
| 1.2. Rumusan Masalah..... | 8 |
| 1.3. Batasan Penelitian..... | 9 |
| 1.4. Tujuan | 9 |
| 1.5. Manfaat | 10 |
| BAB 2 TINJAUAN PUSTAKA | |
| 2.1. Pusat Pertanggungjawaban | 11 |
| 2.2. Pengukuran Input dan Output pada Pusat Pertanggungjawaban | 13 |
| 2.3. Tipe-tipe Pusat Pertanggungjawaban | 16 |
| 2.4. Akuntansi sebagai Kontrol | 18 |
| 2.5. <i>Profit Center</i> dan Alasan Pembentukannya..... | 20 |

| | | |
|--------------|---|-----|
| 2.6. | Keuntungan yang Diperoleh dengan Membentuk Profit Center | 23 |
| 2.7. | Kendala-kendala Dalam <i>Profit Center</i> | 26 |
| 2.8. | Model untuk Mengelola Perubahan Organisasi..... | 27 |
| BAB 3 | KERANGKA KONSEPTUAL PENELITIAN DAN PROPOSISI | |
| 3.1. | Kerangka Konseptual Penelitian..... | 34 |
| 3.2. | Proposisi | 37 |
| BAB 4 | MATERI DAN METODE PENELITIAN | |
| 4.1. | Alasan Penggunaan Studi Kasus | 52 |
| 4.2. | Unit Analisis | 54 |
| 4.3. | Sumber dan Jenis Data..... | 54 |
| 4.4. | Pertanyaan Protokol..... | 56 |
| 4.4.1. | Aktivitas Pendelegasian Wewenang..... | 56 |
| 4.4.2. | Aktivitas Penyajian Informasi yang Relevan | 61 |
| 4.5. | Objek Penelitian..... | 69 |
| 4.6. | Langkah-langkah Penelitian | 70 |
| 4.7. | Analisis Data..... | 71 |
| BAB 5 | ANALISIS DAN HASIL PENELITIAN | |
| 5.1. | Gambaran Umum Objek Penelitian..... | 76 |
| 5.2. | Penyajian Data | 87 |
| 5.2.1. | Aktivitas Pendelegasian Wewenang..... | 89 |
| 5.2.1.1. | Pendelegasian Wewenang melalui Desentralisasi | 89 |
| 5.2.1.2. | Desentralisasi dilakukan Melalui Restrukturisasi Organisasi | 99 |
| 5.2.1.3. | Perubahan Sistem dan Prosedur dalam Restrukturisasi Organisasi | 110 |
| 5.2.2. | Aktivitas Penyajian Informasi yang Relevan | 118 |

| | | |
|-----------------------|---|-----|
| 5.2.2.1. | Kepala Pasar Memerlukan Informasi yang Relevan tentang Pendapatan dan Beban di Unitnya | 122 |
| 5.2.2.2. | Informasi yang Relevan dapat Diperoleh Melalui Akuntansi Pertanggungjawaban.... | 128 |
| 5.2.2.3. | Akuntansi Pertanggungjawaban menjadi Alat Kontrol bagi Manajemen | 133 |
| BAB 6 | PEMBAHASAN | |
| 6.1. | <i>Profit Center</i> dan Alasan Pembentukannya..... | 142 |
| 6.2. | Penetapan Unit-unit Pasar sebagai <i>Pilot Project</i> | 146 |
| 6.3. | Aktivitas Pembentukan <i>Profit Center</i> | 149 |
| 6.3.1. | Sistem yang Ada Saat ini Sangat Tersentralisasi..... | 149 |
| 6.3.2. | Adanya Kecenderungan Bagian-bagian di Kantor Pusat untuk Tetap Mempertahankan Tugas dan Tanggung Jawabnya di Kantor Pusat | 151 |
| 6.3.3. | Pendelegasian Wewenang Harus Dilakukan Melalui Restrukturisasi Organisasi | 152 |
| 6.3.4. | Kepala Pasar Sulit Memperoleh Informasi yang Relevan mengenai Pengeluaran/Beban di Unitnya.... | 153 |
| 6.3.5. | Masih Belum Adanya Kesadaran/ <i>Awareness</i> Kepala Pasar terhadap Tanggung Jawab Menghasilkan Profit Di Unitnya | 154 |
| 6.4. | Keterbatasan Penelitian | 156 |
| BAB 7 | PENUTUP | |
| 7.1. | Simpulan..... | 157 |
| 7.2. | Saran | 159 |
| DAFTAR PUSTAKA | | 160 |
| LAMPIRAN | | 161 |

DAFTAR TABEL

| TABEL | HALAMAN |
|---|---------|
| 1.1. Kontribusi Laba Hasil Perusahaan Daerah dalam APBD Kabupaten/Kota di Jawa Timur tahun 2004 | 3 |
| 1.2. Perbandingan Pendapatan Rutin dan Pendapatan Pengembangan Pasar periode 2002-2004 | 5 |
| 2.1. Jumlah Perusahaan yang Membentuk Profit Center..... | 23 |
| 2.2. Rata-rata Tingkat Survival Perusahaan Amerika | 29 |
| 3.1. Perbedaan Organisasi Mekanistik dan Organik..... | 42 |
| 5.1. Jumlah Pasar dan Pembagian Wilayah Administrasi | 77 |
| 5.2. Daftar Pasar yang Dikelola PD Pasar Surya..... | 78 |
| 5.3. Perbandingan Pendapatan Perpasaran dan Pendapatan dari Kompensasi Pembangunan Pasar | 81 |
| 5.4. Ketentuan Besarnya Tarif Iuran Tempat Berjualan PD Pasar Surya per m ² /hari (Lampiran Surat Keputusan Direksi PD Pasar Surya No. 166 tahun 2001) | 82 |
| 5.5. Ilustrasi Pengenaan Retribusi per Bulan yang Dikenakan di Masing-masing Stand | 83 |
| 5.6. Pendelegasian Wewenang Melalui Desentralisasi..... | 95 |
| 5.7. Kesulitan dan Solusi dalam Pendelegasian Wewenang..... | 98 |
| 5.8. Mekanisme Pelimpahan Wewenang kepada Unit Organisasi Di Bawahnya | 104 |
| 5.9. Penataan Organisasi..... | 109 |
| 5.10. Rencana Program Transformasi PD Pasar Surya | 111 |
| 5.11. Tabulasi Hasil Wawancara tentang Pencatatan di Unit-unit Pasar | 123 |
| 5.12. Pencapaian Anggaran Periode Januari-Juni 2005..... | 135 |
| 6.1. Jumlah Pasar yang Mencapai Anggaran Pendapatan yang Ditetapkan Per Bulan selama periode 2004..... | 142 |
| 6.2. Pendapatan Operasional PD Pasar Surya | 147 |

| | |
|---|-----|
| 6.3. Estimasi pendapatan iuran tempat dan kebersihan Dibandingkan dengan Realisasi periode 2002-2004 | 148 |
| 6.4. Resume Pengambil Keputusan dalam Aktivitas Operasional .. | 149 |

DAFTAR GAMBAR

| GAMBAR | HALAMAN |
|--|----------------|
| 2.1. Esensi dari Pusat Pertanggungjawaban | 12 |
| 2.2. Tipe-tipe Pusat Pertanggungjawaban | 16 |
| 2.3. Model Mengelola Perubahan Organisasi..... | 30 |
| 2.4. Unfreezing/refreezing Model for Organization Change..... | 31 |
| 2.5. Hubungan antara Perencanaan dan Fungsi Pengendalian | 32 |
| 3.1. Kerangka Konseptual Aktivitas Pembentukan Profit Center Di Beberapa Unit Pasar | 36 |
| 3.2. Pencocokan Struktur Organisasi dengan Strategi..... | 43 |
| 3.3. Peranan EC-PCA | 45 |
| 5.1. Struktur Organisasi PD Pasar Surya..... | 79 |
| 5.2. Alur Pikir Rencana Pembentukan Profit Center..... | 87 |
| 5.3. Pola Pikir Rencana Kerja Transformasi PD Pasar Surya | 117 |
| 5.4. Proses Pencatatan Akuntansi di PD Pasar Surya..... | 119 |
| 5.5. Sistem Pencatatan dan Evaluasi Pendapatan di Kantor Unit, Cabang dan Kantor Pusat..... | 121 |
| 5.6. Skema Pencatatan Penerimaan di Kantor Unit..... | 123 |
| 6.1. Perbandingan Estimasi Pendapatan Iuran Kebersihan Dan Realisasi Periode 2002-2004..... | 148 |

DAFTAR LAMPIRAN

| LAMPIRAN | HALAMAN |
|--|---------|
| Lampiran 1 : Laporan arus kas | 161 |
| Lampiran 2 : Perhitungan potensi penerimaan iuran..... | 163 |
| Lampiran 3 : Pedoman Wawancara | 167 |
| Lampiran 4 : Transkrip Wawancara | 172 |

BAB 1

PENDAHULUAN

1.1. Latar Belakang

Salah satu pilar perekonomian penting di daerah dan secara nyata eksis adalah Badan Usaha Milik Daerah (BUMD), karena mampu memberikan kontribusi bagi peningkatan pendapatan asli daerah, peningkatan produksi, perluasan kesempatan kerja dan pemerataan pendapatan di samping juga berperan dalam memberikan pelayanan umum kepada masyarakat (Sabarno, 2003). Hal ini sesuai dengan amanat UU No. 5 tahun 1962 tentang perusahaan daerah bahwa tujuan pendirian perusahaan daerah adalah dalam rangka melaksanakan pembangunan daerah sebagai satu kesatuan produktif yang bersifat memberi jasa, menyelenggarakan kemanfaatan umum dan memupuk pendapatan.

Namun, fakta menunjukkan bahwa belum banyak BUMD yang berhasil menjalankan misi bisnis maupun pelayanan kepada masyarakat (Widjojo, 2003). Diakui bahwa, berbagai permasalahan memang masih dihadapi dalam mengoptimalkan keberadaan BUMD. Beberapa hasil penelitian menyatakan bahwa BUMD yang ada saat ini pada umumnya memiliki tujuan orientasi ganda, yaitu “pelayanan umum” dan “mencari laba” untuk memupuk pendapatan guna disetor sebagian sebagai PAD (Utomo, 2003). Jika dikaji secara mendalam, ternyata *public mission* dan *profit mission* pada dasarnya merupakan dua sisi yang kontradiktif sehingga akan terjadi semacam *trade-off*, dengan pengertian bahwa kemanfaatan umum akan dikorbankan jika laba yang diutamakan; dan sebaliknya



target laba akan dikorbankan jika kualitas pelayanan publik yang diutamakan. Oleh sebab itu, BUMD perlu didesain sedemikian rupa sehingga di satu sisi BUMD tertentu bertugas melaksanakan *public mission* dengan menyediakan pelayanan yang berkualitas dan terjangkau masyarakat; dan di sisi lain bagi bidang-bidang yang komersial, BUMD harus didesain untuk mampu bersaing secara fair dan adil dengan entitas bisnis swasta guna memperoleh laba dan memberikan kontribusi bagi PAD. Pola pikir inilah yang telah diterapkan di BUMD oleh beberapa negara (Orange,2003;Rooney;2003;Ballantyne,2003; Sajecki,2003). Karenanya, Menteri Dalam Negeri mengharapkan agar pemberdayaan BUMD dalam era otonomi daerah segera dilakukan berbagai pihak dengan fokus pada restrukturisasi BUMD yang diarahkan pada kapabilitas manajemen kelembagaan, operasional dan teknis sehingga lebih profesional dan produktif.

Soenirman (Kompas Online, 2003) – Ketua Umum Badan Kerjasama BUMD Seluruh Indonesia (BKS BUMDSI) menyatakan bahwa 60-70% dari sekitar 1.600 BUMD di seluruh Indonesia merugi. Contoh rendahnya kinerja BUMD dapat dilihat di beberapa wilayah, DKI Jakarta misalnya. Pada tahun 2000, kontribusi BUMD kurang dari 1% dari total APBD (Utomo, 2003), bahkan 4 dari 31 BUMD DKI Jakarta terus merugi. Begitu pula di Bekasi, laba BUMD kurang dari 114 juta atau hanya 0,7% dari total APBD. BUMD yang dimiliki DKI Jakarta pada tahun 2002 hanya mampu memberi kontribusi yang sangat kecil bagi Pendapatan Asli Daerah. PD Pasar Jaya, hanya memberi kontribusi Rp. 3,5 milyar, PDAM Jaya Rp. 1 milyar, PD Dharma Jaya Rp. 408 juta, PD

Pembangunan Sarana Jaya Rp. 275 juta, PD Wisata Niaga Jaya Rp. 462 juta dan PD Pengelolaan Air Limbah Rp. 121,7 juta (Kompas, 2003).

Di Jawa Timur, kinerja perusahaan daerah juga masih rendah. Kontribusi laba perusahaan daerah selama tahun 2004 berdasarkan hasil penelitian Jawa Pos Institute of Pro-Otonomi tahun 2005 menunjukkan data sebagai berikut :

TABEL 1.1.

KONTRIBUSI LABA HASIL PERUSAHAAN DAERAH DALAM APBD
KABUPATEN/KOTA DI JAWA TIMUR TAHUN 2004

| No. | Daerah | Penerimaan deviden dari laba BUMD (Rp) | Pendapatan Asli Daerah (Rp) | % terhadap PAD |
|-----|------------------|--|-----------------------------|----------------|
| 1. | Kab. Sumenep | 3.939.809.559 | 26.165.162.759 | 15,06 |
| 2. | Kab. Tuban | 5.870.555.462 | 47.325.172.342 | 12,40 |
| 3. | Kota Malang | 4.331.375.000 | 49.528.288.300 | 8,75 |
| 4. | Kab. Bangkalan | 279.600.000 | 5.215.773.000 | 5,36 |
| 5. | Kab. Malang | 1.743.562.000 | 39.867.745.000 | 4,37 |
| 6. | Kota Surabaya | 14.248.961.427 | 388.614.511.203 | 3,67 |
| 7. | Kota Pasuruan | 369.859.116 | 11.801.387.745 | 3,13 |
| 8. | Kab. Mojokerto | 938.400.000 | 32.181.482.200 | 2,92 |
| 9. | Kota Probolinggo | 452.000.000 | 16.765.127.620 | 2,70 |
| 10. | Kab. Kediri | 814.153.251 | 30.305.155.610 | 2,69 |
| 11. | Kab. Sidoarjo | 2.858.184.160 | 115.924.633.310 | 2,47 |
| 12. | Kab. Lamongan | 847.125.000 | 34.864.317.550 | 2,43 |
| 13. | Kab. Pacitan | 266.554.812 | 11.656.223.462 | 2,29 |
| 14. | Kab. Lumajang | 650.000.000 | 30.318.491.650 | 2,14 |
| 15. | Kab. Nganjuk | 599.752.000 | 34.290.159.484 | 1,75 |
| 16. | Kab. Ponorogo | 381.491.045 | 24.199.937.145 | 1,58 |
| 17. | Kab. Ngawi | 310.432.000 | 20.406.643.527 | 1,52 |
| 18. | Kab. Blitar | 308.515.000 | 20.674.787.400 | 1,49 |
| 19. | Kota Blitar | 123.816.570 | 11.618.235.879 | 1,07 |
| 20. | Kab. Madiun | 192.378.415 | 19.241.775.739 | 1,00 |
| 21. | Kab. Probolinggo | 215.000.000 | 23.008.872.000 | 0,93 |
| 22. | Kab. Gresik | 623.192.000 | 71.148.106.000 | 0,88 |
| 23. | Kota Mojokerto | 150.000.000 | 17.436.477.600 | 0,86 |
| 24. | Kab. Tulungagung | 175.200.000 | 25.140.034.900 | 0,70 |
| 25. | Kab. Bojonegoro | 216.750.201 | 33.840.895.442 | 0,64 |
| 26. | Kota Kediri | 128.000.000 | 24.154.059.627 | 0,53 |
| 27. | Kab. Bondowoso | 90.000.000 | 23.761.573.924 | 0,38 |
| 28. | Kab. Sampang | 5.000.000 | 16.017.621.528 | 0,03 |

Sumber : Setiadi, 2005 , 3

Sebagaimana terlihat pada tabel di atas, bahwa pada APBD 2004 di beberapa daerah secara akumulatif penerimaan deviden dari laba BUMD memberikan kontribusi terhadap PAD antara 0,03% sampai 15,06%. Jika dilihat dari sisi nominalnya, Kota Surabaya mencatatkan nilai yang paling besar dengan rincian, PDAM Rp. 8,89 milyar, PD Pasar Surya Rp. 575 juta, Rumah Potong Hewan Rp. 200 juta dan selebihnya merupakan penerimaan deviden atas penyertaan modal pada Bank Jatim, PT. SIER dan PT. STAR/THR Surabaya.

PD Pasar Surya sebagai salah satu BUMD Pemerintah Kota Surabaya merupakan perusahaan daerah yang mengelola 81 unit pasar yang tersebar di seluruh wilayah Surabaya. Sesuai dengan Peraturan Daerah No. 10 tahun 1982, keberadaan PD Pasar Surya dimaksudkan untuk memberikan pelayanan kepada masyarakat dalam penyediaan sarana dan prasarana perpasaran serta untuk mendapatkan Pendapatan Asli Daerah. Ditinjau dari kinerja keuangannya, laba operasional yang diperoleh selama periode 2001-2004 cenderung mengalami peningkatan, dari Rp. 1.182.120.582 (tahun 2001), Rp. 14.909.239.672 (tahun 2002), Rp. 2.005.297.868 (tahun 2003) dan Rp. 3.521.198.795 (tahun 2004). Dividen yang disetor sebagai pendapatan asli daerah juga meningkat dari Rp. 325.050.000 (tahun 2001), Rp. 575.110.800 (tahun 2002) dan Rp. 1.007.532.900 (tahun 2004). Adanya rugi luar biasa karena kebakaran Pasar Tambahrejo pada bulan Agustus 2002 mengakibatkan laporan keuangan perusahaan mengalami rugi sebesar Rp. 872.738.817,65 sehingga pada tahun 2002 tidak menyettor deviden. Jika dikaji lebih mendalam, kenaikan laba operasional, terutama pada periode 2002-2004 disebabkan karena adanya pendapatan pengembangan pasar, yaitu

pendapatan yang diperoleh karena adanya pembangunan pasar, dimana selama masa pembangunan, PD Pasar tidak dapat memungut retribusi dari pedagang sehingga pihak ketiga yang membangun pasar berkewajiban untuk memberikan kompensasi dalam bentuk kompensasi pengembangan pasar.

TABEL 1.2.
PERBANDINGAN PENDAPATAN RUTIN DAN PENDAPATAN
PENGEMBANGAN PASAR PERIODE 2002-2004

| Keterangan | Tahun (Rp) | | | Kenaikan | |
|-------------------------------|----------------|----------------|----------------|-----------------------|-----------------------|
| | 2004 | 2003 | 2002 | 2002 ke 2003 | 2003 ke 2004 |
| Pendapatan operasional | 23.085.176.458 | 19.381.633.395 | 16.160.618.907 | 3.221.014.488 | 3.703.543.063 |
| Pendapatan pengembangan pasar | 5.650.068.000 | 2.540.461.000 | 0 | 2.540.461.000 | 3.109.607.000 |
| Pendapatan rutin | 17.435.108.458 | 16.841.172.395 | 16.160.618.907 | 680.553.488 (4,2%) | 593.936.063 (3,5%) |

Sumber : Laporan Keuangan PD Pasar Surya, 2002-2004

Dari tabel 1.2. dapat dilihat bahwa prosentase kenaikan pendapatan rutin dari 2003 ke tahun 2004 justru lebih rendah daripada kenaikan pada periode 2002 ke 2003, padahal pendapatan pengembangan pasar ini tidak dapat diharapkan secara terus karena hanya beberapa unit pasar saja yang secara ekonomi potensial untuk dibangun dan dikembangkan. Dari seluruh unit pasar yang dikelola PD Pasar Surya, hanya 9 pasar yang memiliki luas di atas 5.000 m² yaitu Pabean, Kapasan, Pucang Anom, Wonokromo DTC, Tunjungan Baru, Dupak Rukun, Tambahrejo dan Keputran Utara. Pasar Wonokromo dan Tambahrejo—2 pasar terbesar yang dimiliki telah dibangun sehingga pendapatan karena pembangunan pasar sudah tidak ada lagi, setidaknya sampai 5-10 tahun mendatang. Sedangkan pasar lainnya, belum dapat dipastikan pembangunannya karena tergantung pada ketertarikan investor. Oleh karena itu, untuk mempertahankan dan meningkatkan

kinerja di masa mendatang, maka intensifikasi dan ekstensifikasi pendapatan rutin perpasaran di unit-unit pasar penting untuk ditingkatkan.

Unit pasar, selama ini merupakan *revenue center* karena kinerjanya dievaluasi berdasarkan pencapaian pendapatan harian, bulanan dan tahunan. Pendapatan yang dihasilkan unit pasar meliputi pendapatan balik nama, herregistrasi, iuran tempat, iuran kebersihan, pemakaian air, parkir dan bongkar muat. Seluruh biaya yang terjadi di unit-unit pasar menjadi kewajiban kantor pusat, sehingga kepala pasar hanya berfokus pada pencapaian pendapatan sesuai dengan target anggaran pendapatan yang telah ditetapkan. Evaluasi pencapaian pendapatan ini dilakukan di kantor pusat setiap bulan dengan menunjukkan data pencapaian pendapatan dibandingkan dengan anggaran pendapatan untuk masing-masing pasar. Hasil evaluasi anggaran dan realisasi menunjukkan bahwa selama tahun 2003, hampir seluruh pasar tidak mencapai anggaran yang ditetapkan sehingga dalam penetapan anggaran tahun 2004, anggaran masing-masing pasar diturunkan. Dengan penurunan anggaran ini, pencapaian pendapatan masing-masing pasar selama periode 2004 tidak berbeda, artinya masih banyak pasar-pasar yang tidak mencapai anggaran yang telah ditetapkan. Pencapaian pendapatan ini merupakan prestasi bagi kepala pasar, sehingga menjadi pertimbangan manajemen untuk melakukan mutasi dan promosi. Namun, mekanisme *reward and punishment* seperti ini dipandang tidak efektif karenanya tidak ada upaya lebih dari kepala pasar untuk melakukan inovasi demi perkembangan dan pertumbuhan di unit pasarnya.

Mencermati kondisi di atas, manajemen PD Pasar Surya berupaya melakukan upaya peningkatan kinerja unit yang difokuskan pada restrukturisasi organisasi yang diarahkan pada kapabilitas operasional dan teknis sehingga lebih profesional dan produktif dengan menetapkan pasar-pasar yang potensial menjadi suatu unit organisasi yang mandiri dalam mengelola kegiatan operasional secara lebih profesional. PD Pasar akan menjadikan unit pasar tersebut sebagai *profit center*, dengan tujuan bahwa kinerja kepala pasar dapat dievaluasi dari profit yang dihasilkan sehingga akan memacu kepala pasar untuk lebih memfokuskan pada intensifikasi dan ekstensifikasi pendapatan, di samping juga menekan pengeluaran di unitnya. Pembentukan *profit center* juga memungkinkan dikembangkannya peningkatan kinerja dan pengembangan pengukurannya, termasuk juga *reward and punishment*-nya.

Ada 2 kondisi yang seharusnya dipenuhi sebelum suatu unit dijadikan sebagai *profit center*, yaitu (1) manajer harus memiliki informasi yang memadai mengenai pendapatan dan beban yang dihasilkan oleh unit yang dipimpinnya dan (2) manajer harus memiliki wewenang tertentu untuk mengendalikan pendapatan dan pengeluaran yang diterimanya (Anthony & Govindarajan, 2003, 143). Secara teori, perusahaan yang memiliki pusat-pusat pertanggungjawaban dihadapkan pada kondisi untuk memilih cara pendekatan dalam pengambilan keputusan, apakah sentralisasi atau mengarah ke desentralisasi (Hansen & Mowen, 1999, 483). Dimensi organisasi ini akan sangat penting untuk :

1. Menentukan seluruh tugas pekerjaan di masing-masing pusat pertanggungjawaban

2. Hubungan antar tugas
3. Batas wewenang
4. Tanggung jawab untuk menjalankan masing-masing tugas tersebut

1.2. Rumusan Masalah

Berdasarkan latar belakang di atas, maka penelitian ini memasalahkan tentang “Bagaimana aktivitas yang dilakukan PD Pasar Surya untuk membentuk unit-unit pasar menjadi *profit center* yang mampu menghasilkan laba optimal?”

Selanjutnya, sub pertanyaan yang akan menjadi fokus penelitian berkaitan dengan kondisi yang harus dipenuhi sebelum ditetapkan suatu unit menjadi *profit center*, yaitu :

1. Pendelegasian wewenang

“Bagaimana PD Pasar Surya merumuskan pembagian tugas dan wewenang dari unit pasar yang dijadikan *profit center*?”

“Bagaimana PD Pasar Surya memberikan desentralisasi ke unit-unit pasar yang dijadikan *profit center*?”

“Bagaimana mekanisme perubahan sistem dan prosedur dengan adanya pendelegasian wewenang ke *profit center*?”

2. Informasi yang relevan tentang pendapatan dan beban di unit

“Bagaimana PD Pasar Surya merumuskan cara bahwa kepala unit pasar memperoleh informasi yang relevan mengenai pendapatan dan beban di unit pasarnya?”

“Bagaimana proses yang dilakukan PD Pasar Surya dalam menyiapkan sistem akuntansi pertanggungjawaban di *profit center* ?”

“Bagaimana akuntansi pertanggungjawaban menjadi alat kontrol bagi manajemen”

1.3. Batasan Penelitian

Penelitian akan membuat gambaran menyeluruh (deskriptif) tentang bagaimana aktivitas proses PD Pasar Surya menyiapkan unit-unit pasar menjadi *profit center*. Penelitian juga mencoba menggali lebih jauh bagaimana tanggapan dari kepala pasar yang dijadikan *profit center*. Penelitian hanya dilakukan pada unit pasar yang akan ditetapkan sebagai *profit center*, tidak mencakup seluruh unit pasar karenanya hasil penelitian ini mungkin hanya relevan untuk saat ini dan khusus terjadi pada unit pasar tersebut.

1.4. Tujuan

Tujuan penelitian ini adalah untuk mengetahui secara mendalam (*in depth*) dan menyeluruh tentang aktivitas pembentukan *profit center* di unit pasar yang dikelola PD Pasar Surya. Gambaran aktivitas ini diharapkan bisa menjadi *benchmark* bagi pembentukan *profit center* bagi unit pasar yang lainnya di lingkungan PD Pasar Surya maupun BUMD lain dengan tipe kegiatan dan pelayanan yang sama.

Penelitian ini diharapkan juga dapat digunakan oleh pihak manajemen untuk mengetahui lebih mendalam bagaimana unit pasar seharusnya mengelola

aktivitas operasionalnya. Dengan demikian, maka akan dapat diperoleh gambaran secara menyeluruh permasalahan yang dihadapi tiap-tiap unit yang mungkin berbeda dengan unit lainnya sehingga penyelesaian masalah diharapkan akan tepat sasaran dan lebih sesuai dengan permasalahan yang dihadapi masing-masing. Selain itu, hasil penelitian ini diharapkan akan menghasilkan informasi lebih menyeluruh mengenai potensi unit pasar tersebut, baik yang telah dikembangkan maupun yang belum. Pola-pola penyelesaian masalah dan penggalan potensi yang dilakukan dari kepala pasar ini diharapkan dapat menjadi masukan bagi manajemen pusat untuk kegiatan di masa mendatang.

1.5. Manfaat

Penelitian ini diharapkan dapat menjadi masukan bagi pemberdayaan BUMD lain di era otonomi daerah agar dapat dikelola menurut prinsip-prinsip usaha yang sehat (*business-like operation*) sehingga menjadi lebih profesional dan produktif.

Penelitian ini diharapkan juga bermanfaat bagi perkembangan Ilmu Akuntansi Manajemen, khususnya kajian mengenai pusat-pusat pertanggungjawaban yang menjadi pusat perhatian pengendalian manajemen, bagaimana proses aktivitas-aktivitas pembentukan pusat pertanggungjawaban dilakukan dan bagaimana perilaku para manajer yang harus dikendalikan.

BAB 2

TINJAUAN PUSTAKA

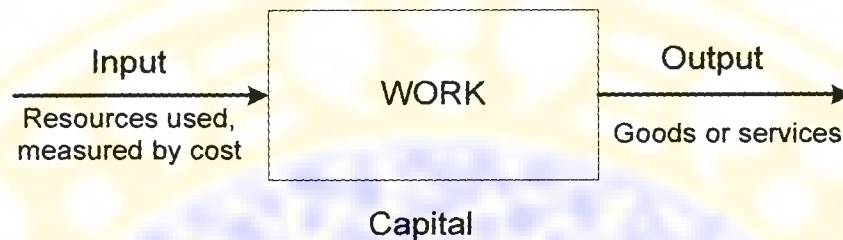
Mengacu pada kondisi yang harus dipenuhi sebelum suatu unit dijadikan *profit center*, maka aktivitas penyiapan pembentukan *profit center* secara konseptual memiliki 2 aktivitas penting, yaitu (1) aktivitas untuk menyajikan informasi yang relevan tentang pendapatan dan beban di unit-unit pasar dan (2) aktivitas pendelegasian wewenang dan fungsi-fungsi dari kantor pusat ke unit-unit pasar.

2.1. Pusat Pertanggungjawaban

Pusat pertanggungjawaban (*responsibility center*) didefinisikan sebagai unit organisasi yang dipimpin oleh seorang manajer penanggung jawab (Anthony & Govindarajan, 2003). Suatu perusahaan pada umumnya terdiri dari beberapa pusat pertanggungjawaban, namun secara garis besar dibedakan menjadi 2 pusat pertanggungjawaban, yaitu *revenue center* dan *expense center*. Pusat-pusat pertanggungjawaban dalam perusahaan dibentuk dengan maksud untuk mencapai suatu tujuan – dalam kerangka besar, sebuah perusahaan telah menetapkan tujuan utama dan kemudian manajemen puncak akan menetapkan strategi-strategi untuk pencapaian tujuan utama ini. Dengan demikian, tujuan utama pembentukan pusat pertanggungjawaban ini adalah untuk mengimplementasikan strategi-strategi yang telah disusun ini dalam langkah-langkah yang lebih operasional. Di bawah ini gambaran umum mengenai esensi dari pusat pertanggungjawaban tersebut.

GAMBAR 2.1.

ESENSI DARI PUSAT PERTANGGUNGJAWABAN



Sumber : Anthony dan Govindarajan, 2003, 108

Pusat-pusat pertanggungjawaban menggunakan input, berupa material, jam kerja maupun berbagai jenis layanan, aset, modal kerja, dll untuk melaksanakan tugas-tugas yang telah ditetapkan untuk menghasilkan output berupa produk maupun jasa yang akan digunakan sebagai input oleh pusat pertanggungjawaban lainnya maupun langsung dipasarkan ke konsumen akhir. Manajer pusat pertanggungjawaban bertanggung jawab untuk mengoptimalkan penggunaan input yang digunakan guna menghasilkan output yang maksimal. Dalam banyak kasus, hubungan antara input dan output merupakan hubungan sebab akibat dan langsung, misalnya pada departemen produksi, bahan baku yang diolah merupakan bagian dari produk yang dihasilkan. Dengan demikian, pengendalian lebih difokuskan pada proses produksi sesuai dengan jumlah, standar dan spesifikasi produk yang telah ditetapkan dengan penggunaan input yang minimum. Namun dalam beberapa kasus, seringkali input yang digunakan pusat pertanggungjawaban ini tidak berkaitan langsung dengan output yang dihasilkan, misalnya biaya promosi tidak dapat dikaitkan langsung dengan peningkatan penjualan karena peningkatan ini disebabkan banyak faktor yang terkait. Dalam

situasi demikian, keputusan manajemen dalam menetapkan jumlah biaya promosi seringkali didasarkan pada pertimbangan-pertimbangan di luar perhitungan matematis. Contoh lain, pada departemen penelitian dan pengembangan. Hubungan antara input dan output ambigu, hasil dari penelitian ini mungkin baru diketahui setelah beberapa tahun. Dari sudut pandang teori organisasi, keuntungan pembentukan pusat pertanggungjawaban ini adalah “*more accountability and focus on outcomes*” (Robbins, 1990, 294).

2.2. Pengukuran Input dan Output pada Pusat Pertanggungjawaban

Input dalam pusat pertanggungjawaban adalah sumber daya yang digunakan untuk mencapai satu tujuan dan diukur sebagai *cost*, yaitu *monetary measure of the amount of resourced by a responsibility center* (Anthony dan Govindarajan, 2003, 109) atau *value that must be given up to acquire a good or service* (WordReference.com Dictionary). Jika input cukup mudah untuk diukur, tidak demikian halnya dengan output. Dalam organisasi yang berorientasi pada profit, revenue merupakan ukuran output terpenting, namun ukuran ini pada hakekatnya masih belum mencerminkan output yang komprehensif yang meliputi proses dari seluruh aktivitas operasional perusahaan. Misalnya, revenue periode tahun ini belum mencerminkan nilai dari departemen R & D, biaya promosi yang dikeluarkan, pelatihan karyawan, dll karena output semacam ini baru dapat dilihat setelah beberapa tahun. Dalam beberapa pusat pertanggungjawaban, output ini tidak dapat diukur dengan cara yang sangat memuaskan semua pihak. Bagaimana mengukur output dari departemen hubungan kemasyarakatan atau departemen

pengendalian kualitas? Dalam organisasi nonprofit, biasanya menggunakan ukuran-ukuran kuantitatif yang juga belum dapat dikatakan mencerminkan output yang sebenarnya. Misalnya, sekolah-sekolah menilai jumlah lulusan yang dihasilkan, tapi tidak mengukur sejauh mana masing-masing lulusan ini menyerap ilmu-ilmu yang diberikan. Meskipun kompleks dan sulit, berbagai upaya dan penelitian dalam mengukur output di pusat-pusat pertanggungjawaban masih tetap dilakukan.

Pendekatan lain yang diterapkan untuk menilai kinerja pusat pertanggungjawaban adalah konsep efisiensi dan efektivitas (Anthony dan Govindarajan, 2003, 109). Dalam literatur lain dikatakan bahwa *being effective means producing powerful effects. Being efficient means producing results with little wasted effort* (Hearn, 2005). Istilah efisien cenderung digunakan untuk perbandingan, bukan menetapkan sesuatu yang absolut. Artinya, tidak disebutkan bahwa unit A 80% efisien, namun selalu dikatakan bahwa unit A lebih atau kurang efisien dibandingkan dengan unit lainnya atau periode sekarang lebih efisien dibandingkan dengan periode sebelumnya di unit A. Efisiensi merupakan *ratio of output to inputs, or the amount of output per unit of input* (Anthony dan Govindarajan, 2003, 109). Unit A dikatakan lebih efisien daripada unit B jika (1) menggunakan sumber daya/input yang lebih rendah daripada unit B dengan output yang sama, atau (2) menghasilkan output yang lebih besar daripada unit B dengan penggunaan input yang sama. Dalam beberapa pusat pertanggungjawaban, pengukuran efisiensi dapat dikembangkan dengan menghubungkan *actual cost* dengan beberapa standar yang ditetapkan. Cara pengukuran efisiensi semacam ini

dipandang kurang sempurna dengan alasan (1) sumber daya yang digunakan belum dapat sepenuhnya terukur dalam *cost* yang dicatat dan (2) standar yang ditetapkan biasanya menunjukkan kondisi yang ideal dalam suatu siklus.

Akhirnya, pendekatan lain, yaitu efektivitas yang dikatakan sebagai *the relationship between a responsibility center's output and its objective* (Anthony dan Govindarajan, 2003, 110). Semakin tinggi kontribusi output yang dihasilkan terhadap tujuan pusat pertanggungjawaban, maka dikatakan semakin efektif. Mengingat bahwa tujuan dan output ini sukar untuk dikuantifikasi, maka ukuran untuk menetapkan efektivitas juga sukar sehingga seringkali digunakan ukuran-ukuran kualitatif.

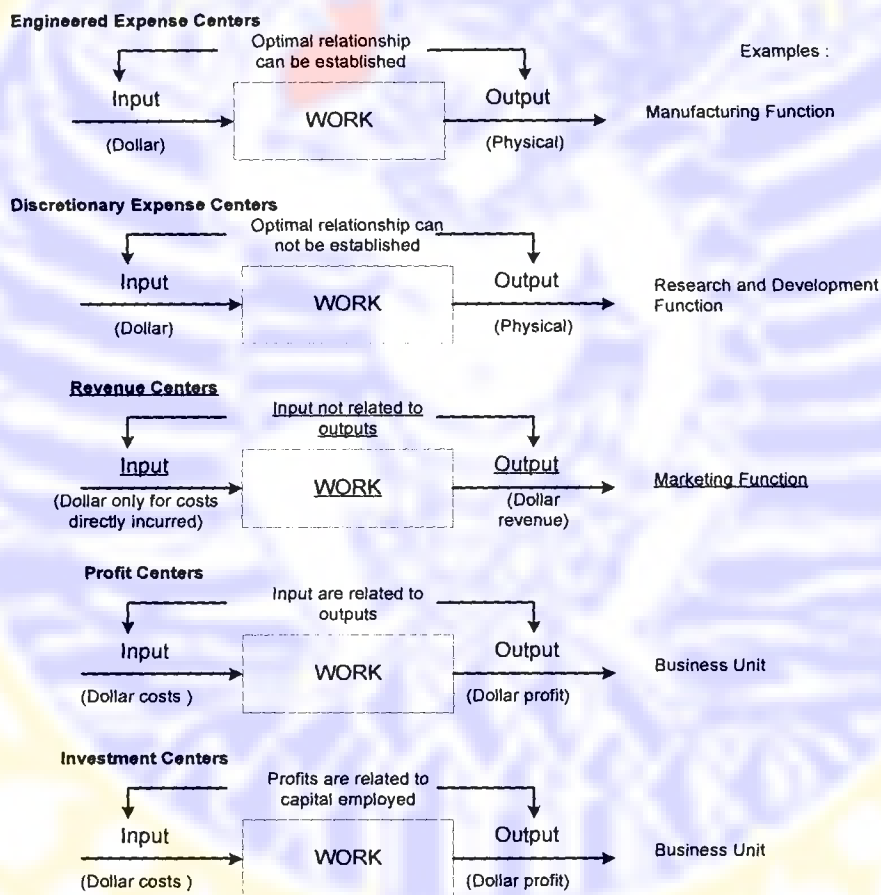
Idealnya, sebuah pusat pertanggungjawaban harus dapat beroperasi secara efektif dan efisien. Efisiensi dan efektivitas bukan sebuah pilihan, sehingga penetapan strategi-strategi penting dilakukan untuk mencapai tujuan secara optimum. Pusat pertanggungjawaban dikatakan efisien jika mampu menghasilkan output yang diharapkan dengan sumber daya yang minimum, namun jika output yang dihasilkan ini tidak memberikan kontribusi terhadap tujuan perusahaan secara umum, maka pusat pertanggungjawaban ini tidak efektif. Contoh, departemen kredit di bank dikatakan efisien jika mampu melakukan proses kredit dengan biaya yang rendah, namun tidak efektif jika mereka gagal dalam proses collection angsuran dari para nasabah. Dengan demikian, pusat pertanggungjawaban akan efisien jika *“doing things right”* dan efektif jika *“doing the right things”* (Finnjackson, 2003).

2.3. Tipe-tipe Pusat Pertanggungjawaban

Berdasarkan sifat dari input dan output yang dihasilkan, pusat pertanggungjawaban diklasifikasikan menjadi 4 kelompok yaitu *revenue center*, *expense center*, *profit center* dan *investment center* (Anthony dan Govindarajan, 2003, 112) dengan karakteristik sebagaimana terlihat dalam gambar di bawah ini.

GAMBAR 2.2.

TIPE-TIPE PUSAT PERTANGGUNGJAWABAN



Sumber : Anthony dan Govindarajan, 2003, 110

Penjelasan untuk masing-masing pusat pertanggungjawaban adalah sebagai berikut :

1. *Revenue center*

Dalam *revenue center*, output yang dihasilkan juga dinilai dalam *monetary terms*, tetapi tidak secara khusus dibandingkan dengan input yang digunakan. Contohnya, bagian marketing yang tidak pernah memiliki tanggung jawab menghasilkan laba. Penjualan yang dihasilkan, kemudian dibandingkan dengan target atau anggaran yang telah ditetapkan. Manajer *revenue center* tidak dituntut untuk memiliki pengetahuan dan pemahaman mengenai bagaimana membuat keputusan *trade-off* antara *cost and revenue* sebagai dasar pengambilan keputusan pemasar. Dengan demikian, maka manajer *revenue center* tidak memiliki kewenangan untuk menetapkan harga jual.

2. *Expense center*

Input dalam pusat pertanggungjawaban ini dinilai dalam *monetary terms*, tetapi output yang dihasilkan tidak diukur dalam *monetary terms*. Selanjutnya, Govindarajan (2003,112) membagi *expense center* menjadi *engineered cost* dan *discretionary cost*. Dalam *engineered expense center*, elemen-elemen biaya ditetapkan atas dasar estimasi secara tepat dengan alasan yang dapat dipertanggungjawabkan, sedangkan dalam *discretionary cost*, biaya-biaya ditetapkan atas pertimbangan manajemen

3. *Profit center*

Dalam *profit center*, kinerja keuangan pusat pertanggungjawaban diukur dengan *profit*, yakni selisih antara *revenue* dan *expense* yang mampu dihasilkan unit tersebut.

4. *Investment center*

Pusat pertanggungjawaban ini seringkali disebut sebagai *special type of profit center*, karena manajer bertanggung jawab atas *revenue, cost and investment*. Investasi yang digunakan dalam sebuah pusat pertanggungjawaban menjadi penting karena akan mampu menyajikan informasi yang berguna dalam pengambilan keputusan tentang aset yang digunakan dalam unit tersebut—tentunya keputusan yang paling menguntungkan bagi perusahaan.

2.4. Akuntansi sebagai Kontrol

Sudut pandang yang melihat organisasi sebagai “*sets of contract among individual or groups who are motivated by self-interest to pool resource and share information to achieve control in organization*” (Sloan, 1998, 3) menyatakan bahwa akuntansi berperan untuk mengimplementasikan kontrak-kontrak ini dan mengontrol *flow of resource among contracting parties* dengan cara menyajikan dan mendistribusikan informasi kepada pihak terkait (Sunder, 2002). Sudut pandang lain yang memandang organisasi dari perspektif *economic angle* (MiMAC, 1999) menyatakan bahwa manajemen bertanggung jawab untuk “*how to measure, guide and improve the economic performance of the organization*”. Dalam hal ini, “*measure is the very essence of accounting*”, sehingga pendekatan akuntansi banyak digunakan untuk kepentingan ini dan menjadi tools penting dalam pengendalian organisasi (Lovstal, 2001)

Dari kedua hal tersebut, secara umum dapat dikatakan bahwa pengertian *accounting as control* dijelaskan sebagai “*a view that one of the primary functions*

of accounting is to exercise surveillance by creating visibility" (Morgan, 1988, 481). Secara khusus, peran penting akuntansi untuk mengontrol organisasi disampaikan oleh Bethan, seorang filsafat Inggris sebagai berikut : "*There were two sciences underlying control, the science of architecture and the science of bookkeeping*" (Hopwood, 1988, 8). Mengikuti dengan pemikiran tersebut, Otley (1992, 18) menyatakan bahwa "*the accounting number provide a window into organization which gives an image of activities being undertaken and their consequences*".

Penggunaan pendekatan akuntansi untuk mengontrol organisasi dilakukan dengan membentuk "*responsibility center*" (Anthony & Govindarajan, 2003, 107) dan mekanisme "*budgetary control*" (Otley, 1992, 13-18). Melalui kedua mekanisme tersebut, target anggaran ditetapkan untuk masing-masing pusat pertanggungjawaban sehingga *operating performance* dapat dimonitor dan dikontrol setiap periodik. Selanjutnya, penjumlahan (agregat) dari seluruh pusat pertanggungjawaban yang ada merupakan *overall objectives of the organization, expressed in financial term*. Meskipun dalam bidang akuntansi manajemen telah dikembangkan beberapa sistem pengukuran kinerja seperti EVA maupun Balance Scorecard, namun *budgetary control* merupakan teknik yang tidak tergantikan dengan alasan "*capable of integrating the whole of gamut organizational activity into single coherent summary and budgeting process still represent the central coordinating mechanism that most organization have*" (Lau, 1998). Oleh sebab itu, teknik-teknik baru yang dikembangkan ini merupakan suplemen yang melengkapi indikator keuangan.

Untuk menguji efektivitas penerapan akuntansi sebagai kontrol kinerja, Lau (1998) telah melakukan penelitian dengan mengambil sampel 104 perusahaan di Australia yang telah membentuk *responsibility center* dan menerapkan *budgetary control*. Dalam berbagai literatur, dinyatakan bahwa masing-masing instrumen akuntansi untuk kontrol akan mampu meningkatkan efektivitas organisasi, instrumen yang satu dengan yang lain akan berpengaruh terhadap efektivitas organisasi dengan cara berbeda. Namun, penelitian Lau menyimpulkan bahwa pencapaian target anggaran hanya dapat dicapai dengan melaksanakan anggaran sekaligus mengendalikan biaya yang sangat ketat. Dengan demikian, efektivitas pengendalian organisasi hanya dapat dicapai melalui 2 instrumen, yaitu pelaksanaan anggaran yang ketat dan pengendalian biaya yang ketat juga. Oleh sebab itu, masing-masing instrumen akuntansi untuk kontrol tidak dapat dipandang sebagai sesuatu yang tersendiri, melainkan harus dilihat sebagai serangkaian mekanisme kontrol yang harus dipadukan dengan *nonaccounting control* guna mencapai tujuan perusahaan.

2.5. Profit Center dan Alasan Pembentukannya

Pemahaman yang sederhana mengenai profit atau business profit (Kamp, 1990, 415) adalah selisih antara pendapatan dan beban, dalam Merriam-Webster disebutkan sebagai “*a valuable return*” (Exect.net, 2005). Dilihat dari selisih seperti ini, maka profit ini menjadi ukuran dalam menetapkan efisiensi karena pendapatan merupakan ukuran output dan biaya menjadi ukuran dari input.

Jika kinerja keuangan dalam suatu pusat pertanggungjawaban dinilai dari selisih antara pendapatan dan beban yang diterimanya, maka pusat pertanggungjawaban ini disebut *profit center* (Anthony & Govindarajan, 2003, 142). *Profit center* bisa jadi juga merupakan suatu unit bisnis yang menghasilkan *revenue* (Advantage, 2003). Unit bisnis dan *profit center* tidak sinonim. Dalam teori organisasi, dikenal organisasi fungsional dimana masing-masing fungsi seperti pemasaran, manufaktur, dll dilaksanakan oleh unit organisasi yang terpisah (Anthony & Govindarajan, 2003, 142), selanjutnya jika suatu organisasi bertanggung jawab untuk melaksanakan beberapa fungsi tersebut secara sekaligus maka ini disebut sebagai organisasi divisi. Secara umum, sebuah unit organisasi dibentuk dengan pertimbangan untuk mendelegasikan sejumlah wewenang kepada manajer operasi yang melaksanakan aktivitas operasional di organisasi.

Ada 2 kondisi yang seharusnya dipenuhi sebelum suatu unit dijadikan sebagai *profit center*, yaitu (1) manajer harus memiliki informasi yang memadai mengenai pendapatan dan beban yang dihasilkan oleh unit yang dipimpinnya untuk menentukan *trade-offs* antara pendapatan dan pengeluaran dan (2) manajer harus memiliki wewenang tertentu untuk mengendalikan pendapatan dan pengeluaran yang diterimanya (Anthony & Govindarajan, 2003, 143). Contoh kondisi yang pertama, misalnya keputusan untuk menambah biaya iklan dengan harapan akan terjadi peningkatan penjualan dalam satu atau beberapa lini produk. Atau, ditambahkannya biaya untuk pengendalian kualitas, dengan harapan bahwa kualitas yang baik akan meningkatkan kepuasan pelanggan yang pada akhirnya pelanggan akan kembali membeli produk tersebut. Pembelian yang berulang ini

merupakan pendapatan bagi produsen. Keputusan untuk mengalihkan alokasi beban untuk memperoleh tambahan pendapatan inilah yang disebut dengan *trade-offs*. Pendelegasian wewenang *trade-offs* kepada manajer yang lebih rendah ini akan dapat dilakukan jika manajer pada level manajemen lebih bawah memiliki informasi yang memadai.

Ditinjau dari perspektif historis, organisasi divisional telah dianut mulai tahun 1920-an oleh Du Pont Nemours & Company dan General Motors Corporation, padahal sebagian besar perusahaan Amerika pada waktu itu hingga akhir Perang Dunia II masih menerapkan organisasi fungsional. Sejak saat itu, banyak perusahaan mulai beralih ke bentuk organisasi divisional dan mulai terdesentralisasi dengan tanggung jawab menghasilkan profit pada level unit bisnis. Alfred P. Sloan (General Motors) dan Ralph J. Cordiner (General Electric) memiliki dokumentasi yang lengkap bagaimana mereka melakukan divisionalisasi dan pada akhirnya membentuk *profit center* (Anthony & Govindarajan, 2003, 148).

Pembentukan *profit center* dipandang sebagai alat kontrol manajemen yang sangat penting selama periode tahun 1970-an hingga 1990-an (Anthony & Govindarajan, 2003, 143-144). Jumlah perusahaan yang membentuk *profit unit* semakin bertambah dari waktu ke waktu. Tahun 1978, pertama kalinya Reece dan Cool melakukan penelitian pada 620 perusahaan dan 96% diantaranya menerapkan *profit center*, selanjutnya Vancil tahun 1979 pada 291 perusahaan dan 94% diantaranya juga menerapkan *profit center* dan terakhir, Govindarajan

tahun 1994 menemukan bahwa dari 638 perusahaan, yang menerapkan *profit center* mencapai 93% (lihat tabel di bawah)

TABEL 2.1.

JUMLAH PERUSAHAAN YANG MEMBENTUK PROFIT CENTER

| | Reece & Cool (1978) | Vancil (1979) | Govindarajan (1994) |
|---|---------------------|---------------|---------------------|
| Number of questionnaires sent | 1.000 | 684 | 1.000 |
| Number of responses | 620 | 313 | 666 |
| Response rate | 62% | 46% | 67% |
| Number of usable responses | 620 | 291 | 638 |
| Companies with 2 or more profit centers | 96% | 94% | 93% |

Sumber : Anthony & Govindarajan, 2003, 144

2.6. Keuntungan yang Diperoleh dengan Membentuk *Profit Center*

Ada berbagai keuntungan yang akan diperoleh perusahaan dengan membentuk *profit center* (Anthony & Govindarajan, 2003, 144), yaitu :

1. Keputusan-keputusan yang bersifat operasional lebih cepat dilakukan karena tidak harus diputuskan oleh manajemen puncak.
2. Kualitas keputusan yang diambil kemungkinan akan sangat tepat karena ditentukan oleh manajemen yang memahami persoalan yang dihadapi
3. Manajemen puncak dapat berkonsentrasi untuk memutuskan kebijakan-kebijakan yang bersifat strategis karena tidak dibebani oleh keputusan-keputusan yang sangat teknis
4. Meningkatkan kesadaran pentingnya *profit* bagi suatu perusahaan. Berdasarkan penelitian, manajer akan termotivasi untuk berperilaku bagaimana dia dievaluasi. Manajer pemasaran akan termotivasi untuk meningkatkan promosinya guna meningkatkan penjualan, sedangkan manajer

- yang dinilai dari profit yang dihasilkannya akan meningkatkan promosi guna meningkatkan profit.
5. Pengukuran kinerja pada *profit center* menjadi lebih luas. Profitabilitas dianggap sebagai ukuran kinerja pusat pertanggungjawaban yang lebih komprehensif karena dinilai dari pendapatan dan biaya secara bersama-sama. Dalam pusat pertanggungjawaban dengan bentuk *revenue center* atau *expense center*, kinerja difokuskan pada *revenue* atau *expense* saja secara sendiri-sendiri
 6. *Profit center* akan menjadi kawah candradimuka bagi manajemen secara umum. Sebuah *profit center* dapat disamakan dengan perusahaan independen dimana manajer ini akan mengelola seluruh tugas-tugas fungsional dari sebuah unit, mulai dari sumber daya manusia, pemasaran, keuangan, dll. Bagi manajemen puncak, *profit center* akan menjadi media yang efektif untuk menilai kinerja manajemen yang potensial.
 7. Dalam perusahaan yang memiliki strategi diversifikasi, struktur *profit center* akan memfasilitasi berbagai keahlian dan talenta dalam berbagai tipe usaha yang beragam.
 8. Struktur divisional seperti *profit center* ini akan memberikan informasi profitabilitas yang mendalam bagi manajemen puncak, sehingga pengambilan keputusan dapat dilakukan lebih objektif.

Microsoft Corporation yang berpusat di Redmond, Washington USA pada tahun 1996 memutuskan untuk membentuk Microsoft Indonesia dengan fokus mengembangkan komunitas lokal, baik pengguna maupun mitra-mitranya. Hanya

dalam waktu singkat, perusahaan ini mampu mengadakan *community development* sehingga para IT profesional mendapatkan informasi teknologi Microsoft yang terakhir. Selain itu, dari 10 perusahaan mitra pada awalnya berdiri, kini memiliki lebih dari 100 perusahaan mitra yang handal dalam bisnis IT dengan program alih teknologi yang intensif (Company Information, 2002).

Perusahaan penerbangan nasional, PT. Merpati Nusantara Airlines membentuk Merpati Maintenance Facility (MMF) yang didirikan tahun 1989 dan baru dijadikan sebagai profit center pada tahun 1999 dengan pertimbangan untuk mengoptimalkan fasilitas perawatan. Fasilitas ini pada awal didirikan hanya sebagai hanggar untuk perawatan seluruh pesawat Merpati. Namun setelah dikembangkan menjadi profit center, MMF menjadi pusat perawatan khusus untuk tipe pesawat sedang dan menjadi Pusat Perawatan Kelas Internasional dengan memperoleh berbagai sertifikat (Merpati Maintenance Facility, 2002).

Bank Rakyat Indonesia (BRI), dengan 3.809 unit (per November 2001) yang tersebar kecamatan dan desa seluruh Indonesia merupakan profit center dengan sistem operasional dan pembukuan yang relatif terpisah. Transformasi BRI Unit menjadi profit center dilakukan pada tahun 1984 dengan memberikan sistem pemberian kredit kepada unit. Transformasi ini dianggap membawa perubahan mendasar dalam manajemen bisnis dan operasional maupun strategi BRI baik di tingkat unit, wilayah maupun pusat (Fatchudin, 2002). Dengan transformasi ini, BRI telah mampu meningkatkan kinerjanya sesuai dengan tahapan, proses dan waktu yang dilaluinya. Perbandingannya, pada tahun 1984 hanya 336 unit (13,6%) yang mampu menghasilkan laba, sedangkan sampai

November 2001, jumlah unit yang mampu menghasilkan laba meningkat menjadi 3.638 unit (97,7%).

2.7. Kendala-kendala dalam *Profit Center*

Dari keuntungan-keuntungan yang diperoleh dengan membentuk profit center, kesulitan-kesulitan yang dihadapi dalam pembentukan profit center (Anthony & Govindarajan, 2003, 145) adalah sebagai berikut :

1. Dengan sistem pengambilan keputusan terdesentralisasi, ada kemungkinan manajemen puncak akan kehilangan kendali. Manajemen puncak tidak bisa mengandalkan laporan rutin secara tertulis dari manajer profit center, sehingga dibutuhkan pendekatan lain untuk mengendalikan.
2. Manajer umum yang sangat kompeten mungkin tidak dijumpai dalam organisasi-organisasi fungsional (*profit center*) yang ada karena tidak tempat ini tidak cukup mampu mewadahi kemampuan manajer ini
3. Adanya persaingan antara *profit center* yang satu dengan lainnya. Ada kemungkinan, kinerja *profit center* yang satu meningkat, tetapi yang lainnya menurun.
4. Kemungkinan lain adalah timbulnya friksi, misalnya jika terjadi *transfer price* antara *profit center* yang satu dengan yang lainnya.
5. Pada umumnya, manajer *profit center* ini cenderung *short-run profitability* dan mengabaikan potensial profit jangka panjang. Misalnya, manajer ini akan menghilangkan biaya pelatihan, perawatan, penelitian dan pengembangan dengan tujuan agar *profit* yang dilaporkan menjadi lebih tinggi.

Kecenderungan perilaku ini akan terjadi jika tingkat perputaran (perpindahan) manajer di profit center ini tinggi. Mereka akan berpikir bahwa biaya-biaya di atas tidak akan menghasilkan *profit* pada periode yang dipimpinnya.

6. Hingga saat ini, belum ada suatu sistem yang menjamin bahwa profit yang optimal bagi suatu *profit center* merupakan *profit* yang optimal dalam perusahaan secara keseluruhan.
7. Pembentukan *profit center* akan menyebabkan biaya tambahan karena memerlukan tambahan manajemen, personel, pencatatan, dan lain-lain.

Hingga saat ini, penulis belum memperoleh referensi dari berbagai sumber kesulitan-kesulitan yang dihadapi beberapa perusahaan dengan menerapkan profit center.

2.8. Model untuk Mengelola Perubahan Organisasi

Perkembangan ukuran organisasi, pasar yang dihadapi, persaingan lingkungan membawa pengaruh perubahan yang bervariasi dalam efektivitas pengambilan keputusan yang dilakukan. Akibatnya, masalah bagaimana mengambil keputusan menjadi faktor pendorong munculnya restrukturisasi.

Restrukturisasi merupakan bagian dari perubahan organisasi yang direncanakan, baik secara partial maupun keseluruhan sebagaimana disampaikan Robbins (1990,382), "*an effective organization is not a stable solution to achieve, but a developmental process to keep active*". Organisasi menghadapi perubahan lingkungan yang sangat cepat, baik dari teknologi, selera masyarakat, pesaing, dll sehingga memerlukan sensitivitas, fleksibilitas dan adaptibilitas struktur

organisasi dan inovasi. Bagaimana karakteristik organisasi yang lebih adaptif dengan perubahan lingkungan, berikut dijelaskan oleh McNamara (1999) :

1. *Strong employee involvement* – Karyawan merupakan aset utama organisasi dan mempunyai peran penting dalam mengadaptasi perubahan lingkungan
2. *Organic in nature* – formalisasi dalam bentuk standarisasi aturan-aturan akan semakin berkurang, bahkan dalam batas-batas tertentu akan terjadi perubahan-perubahan aturan yang bersifat lokal
3. *Authority based on capability* – bahwa kewenangan yang diberikan oleh organisasi pusat lebih didorong karena kemampuan mengidentifikasi dan memecahkan permasalahan yang dihadapi masing-masing pusat pertanggungjawaban
4. *Flatter, decentralized organizations* – terutama pada manajemen level menengah
5. *Alliances* – ada kecenderungan organisasi melakukan kolaborasi, membentuk jaringan, melakukan aliansi, merger, dll dalam rangka mendapatkan skala ekonomi yang lebih besar
6. *Teams* – dalam bentuk pembagian kerja/aktivitas di level-level operasional untuk mendapatkan skala ekonomi yang lebih besar dan meningkatkan keterlibatan karyawan

Untuk mengatasi perubahan lingkungan yang sangat cepat ini, maka seharusnya perubahan organisasi direncanakan. Faktor penyesuaian terhadap perubahan lingkungan inilah yang menjadi kunci penentu perusahaan mampu bertahan

sampai bertahun-tahun. Berikut ini hasil penelitian yang dilakukan Nystrom dan Starbuck mengenai tingkat survival perusahaan-perusahaan di Amerika.

TABEL 2.2.

RATA-RATA TINGKAT SURVIVAL PERUSAHAAN AMERIKA

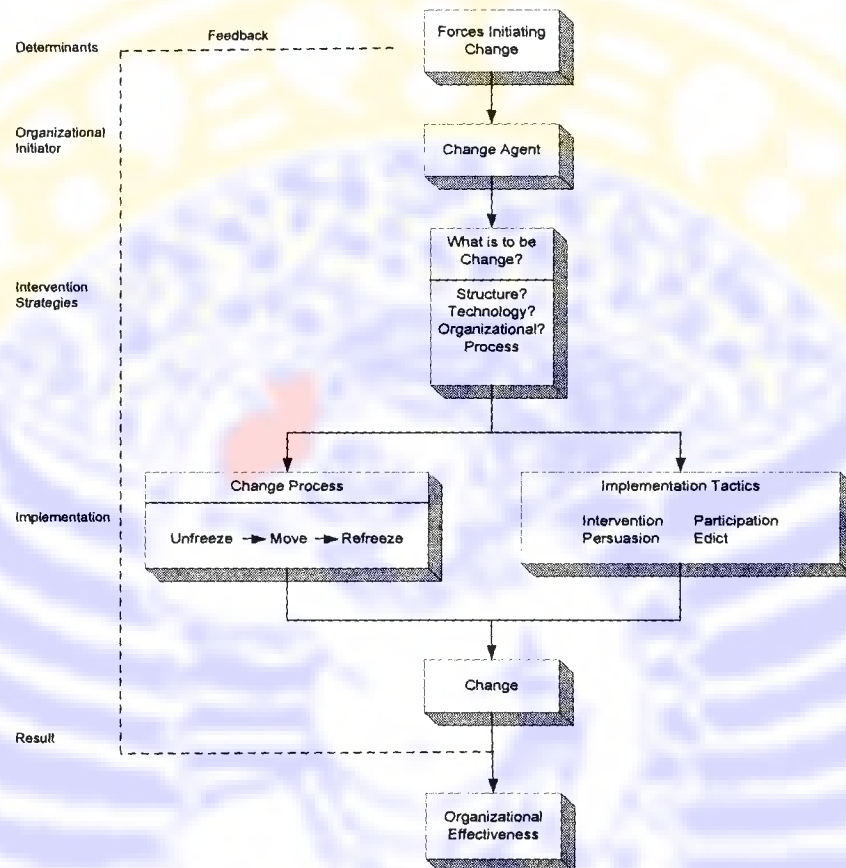
| USIA PERUSAHAAN | PERSENTASE TINGKAT SURVIVAL |
|-----------------|-----------------------------|
| 5 | 38 |
| 10 | 21 |
| 15 | 14 |
| 20 | 10 |
| 25 | 7 |
| 50 | 2 |
| 75 | 1 |
| 100 | 0,5 |

Sumber : Robbins, 1990, 384

Dikatakan dalam penelitian tersebut, bahwa organisasi gagal bertahan karena manajemen gagal merespon perubahan lingkungan yang terjadi. Perubahan organisasi yang diciptakan oleh manajemen beragam, tipe perubahan ini sangat tergantung pada target perubahan itu sendiri. Pada tingkat individual, manajemen akan berupaya mempengaruhi perilaku karyawan. Perubahan pada tingkat struktural akan berdampak pada struktur organisasi. Perubahan secara struktural ini akan membawa perubahan dalam pola pendelegasian wewenang, mengakses informasi, alokasi reward, teknologi yang digunakan, dll. Bagaimana perubahan struktural ini dapat dilakukan, berikut ini Robbins (1990, 385) mengajukan model mengelola perubahan organisasi.

GAMBAR 2.3.

MODEL MENGELOLA PERUBAHAN ORGANISASI

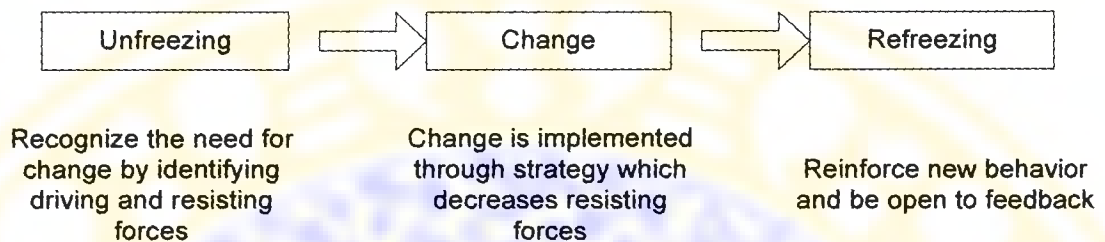


Sumber : Robbins, 1990, 386

Gambar di atas dapat dijelaskan secara umum sebagai berikut. Perubahan dalam organisasi disebabkan oleh kekuatan perubahan-perubahan yang ada di lingkungan yang direspon oleh agen perubahan (dalam hal ini manajemen) dengan keputusan “*what is to be changed*”. Implementasi dari intervensi ini dapat diwujudkan dalam 2 hal, yaitu “*what is done and how it is done*”. Apa yang akan dirubah memerlukan 3 fase, yaitu *unfreezing status quo, movement to a new state and refreezing the new state to make it permanent*” (Nickols, 2004). Bagaimana proses perubahan ini dilakukan? Berikut gambarannya :

GAMBAR 2.4.

UNFREEZING/REFREEZING MODEL FOR ORGANIZATIONAL CHANGE



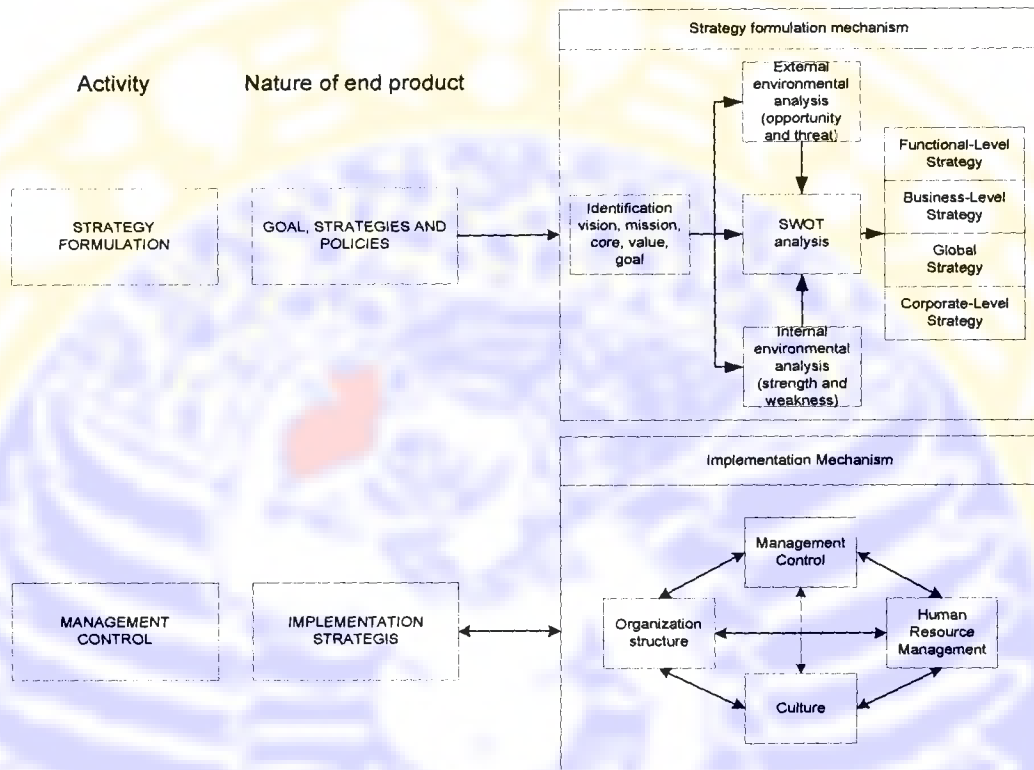
Sumber : Byvelts and Newman, 1992

Selanjutnya bagaimana merubah, mengacu pada taktik yang digunakan untuk implementasikan proses perubahan. Perubahan ini sendiri, kalau berhasil akan mampu meningkatkan efektivitas organisasi. Perubahan dalam satu aspek organisasi akan mendorong timbulnya kekuatan perubahan yang lain sehingga model mengelola perubahan di atas sifatnya dinamis. Sejalan dengan ini, maka faktor penting dalam perubahan ini sebenarnya adalah proses, informasi, faktor sumber daya manusia dan prosedur yang diterapkan (Kortua, 2005)

Dikaitkan dengan manajemen strategik, bahwa bahwa organisasi secara keseluruhan mempunyai tujuan yang diperoleh dari aktivitas formulasi strategi. Selanjutnya, manajemen akan menyusun rencana strategis bagaimana mencapai tujuan tersebut. Di sinilah peranan pengendalian manajemen, yaitu *process by which manager influence other members of the organization to implement organization's strategis* (Govindarajan, 2003,9). Salah satu bentuk implementasi pengendalian manajemen adalah membentuk pusat-pusat pertanggungjawaban. Secara keseluruhan, proses ini dapat dilihat dalam bagan berikut :

GAMBAR 2.5.

HUBUNGAN ANTARA PERENCANAAN DAN FUNGSI PENGENDALIAN



Sumber : Govindarajan (2003,9) dan Supoyo (2005)

Restrukturisasi di BUMD telah dilakukan di berbagai negara. Perubahan yang lebih memberikan penekanan kepada desentralisasi di kabupaten/kotamadya dibandingkan di propinsi dilakukan di Kanada dan diikuti dengan disusnya *Municipal Act* yang diimplementasikan sejak 1 Januari 2003. Perubahan ini mencerminkan perubahan modernisasi yang komprehensif dalam sistem pengelolaan perusahaan daerah di Ontario yang telah digunakan selama hampir 150 tahun (Sajecki, 2003). Kasus lain di Kanada, Toronto pada akhirnya membentuk *Toronto Community Housing Corporation* – perusahaan daerah untuk

mengelola pembangunan perumahan (Ballantyne, 2003) dan Halifax *Regional Municipal Water Supply* – perusahaan penyedia air melakukan restrukturisasi organisasi dengan menjadikan pengelolaan terpisah dari pemerintah kota (Rooney, 2003). Pengalaman di Jepang, beberapa kota pada akhirnya membentuk sebuah perusahaan daerah yang dikelola secara bersama untuk mengatasi masalah sampah padat (Unisuga, 2003). Sebelumnya, masing-masing kota memiliki perusahaan yang mengelola sampah secara sendiri-sendiri, mengingat terbatasnya lahan untuk tempat pengelolaan di masing-masing kota, maka beberapa kota bekerja sama untuk pengelolaan sampah bersama.

Di Indonesia, ada beberapa kasus restrukturisasi yang dilakukan BUMN (Sunarsip, 2005). PT. Pertamina telah dan akan melakukan restrukturisasi menuju holding company melalui 3 tahap, yaitu periode 1997-2000, periode 2001-2004 dan periode 2005-2008. Di lingkungan BUMN perbankan, dilakukan pula konsolidasi bank-bank melalui merger/akuisisi dari sekitar 132 bank guna meningkatkan skala penguasaan pasar. Dalam bidang pertambangan, saat ini juga sedang dibicarakan usulan holding company BUMN pertambangan dengan anak perusahaan PT. Freepot Indonesia, PT. Aneka Tambang, PT. Timah dan PT. Bukit Asam. Terakhir, di bidang perkebunan BUMN diarahkan untuk lebih konsolidasi antara *agro-chemical*, *agro-seed*, *food processing* dan *oil seed processing*.

BAB 3

KERANGKA KONSEPTUAL DAN PROPOSISI

3.1. Kerangka Konseptual

Tujuan utama pembentukan pusat pertanggungjawaban adalah sebagai *internal control* bagi manajemen. Pusat pertanggungjawaban dibentuk dengan berbagai tujuan. Dikaitkan dengan manajemen strategik, bahwa organisasi secara keseluruhan mempunyai tujuan, kemudian manajemen akan menyusun rencana strategis bagaimana mencapai tujuan tersebut. Tujuan pembentukan pusat pertanggungjawaban adalah mendukung implementasi dari strategi tersebut.

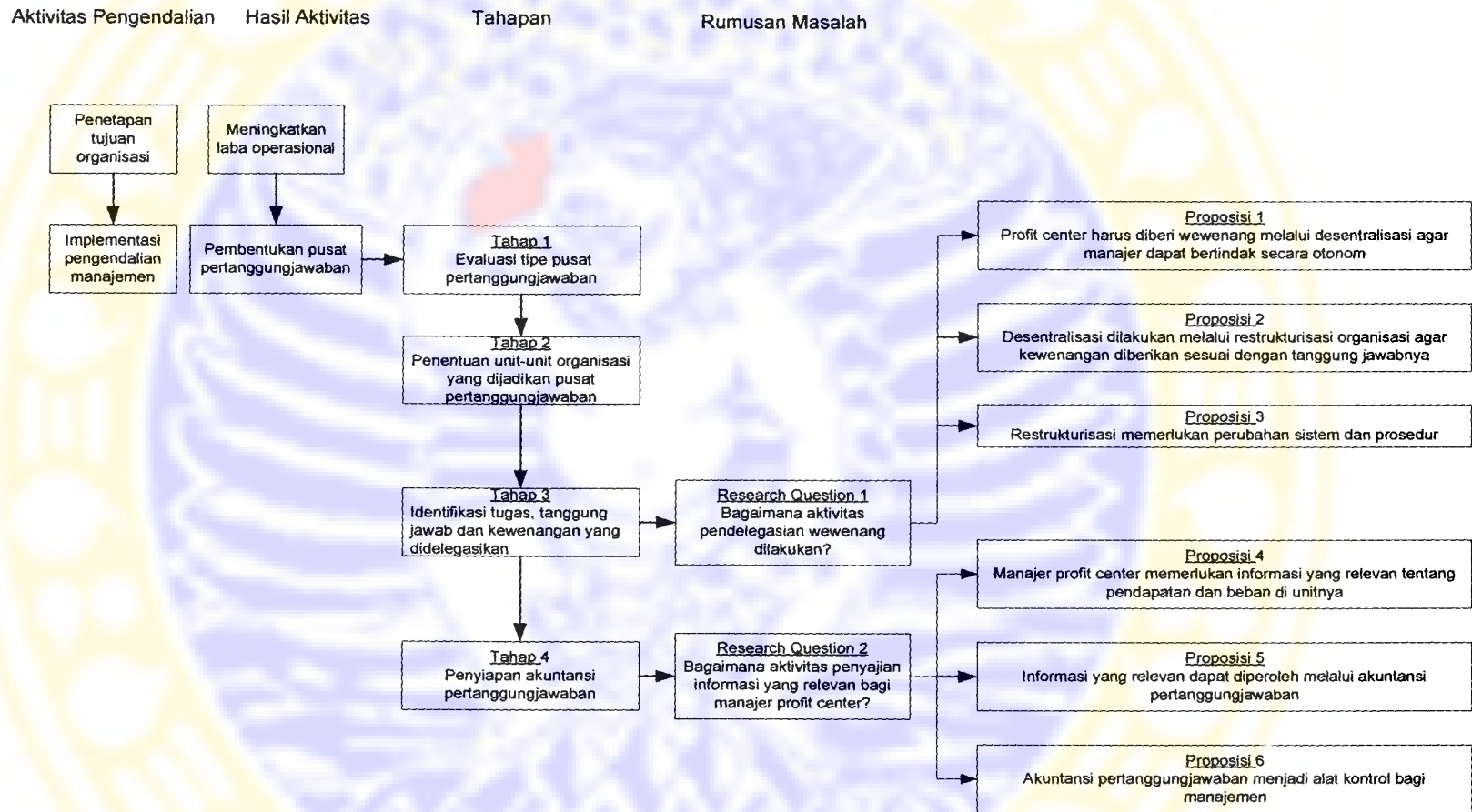
Ada beragam tipe pusat pertanggungjawaban, yaitu *revenue center*, *profit center*, *cost center and investment center*. Masing-masing bertanggungjawab terhadap tugas dan tanggungjawabnya. Penetapan satu unit organisasi menjadi satu tipe pusat pertanggungjawaban didasarkan pada strategi perusahaan secara keseluruhan dan analisis kelayakannya. Selanjutnya, manajemen akan menyiapkan dan mengimplementasikan pusat pertanggungjawaban yang telah ditetapkan untuk unit tersebut. *Profit center*, dibandingkan pusat pertanggungjawaban lainnya merupakan pusat pertanggungjawaban yang kompleks karena kinerjanya dievaluasi dari 2 hal secara sekaligus, yaitu pendapatan dan beban secara bersama-sama. Selisih antara pendapatan yang dapat diperoleh dan beban yang dapat dikendalikan menjadi profit yang merupakan tanggung jawab dari manajer *profit center*. Di sisi lain, *responsibility also entails accountability* dan akuntansi pertanggungjawaban menjadi *pivot point* agar

desentralisasi yang diberikan dapat dilaksanakan secara efektif. Pertanggungjawaban mengimplikasikan adanya pengukuran kinerja, yaitu perbandingan antara *actual outcomes* dengan *expected or budgeted outcomes*. Bagaimana manajer dapat mempertanggungjawabkan tanggung jawab yang diberikannya, maka ketersediaan informasi menjadi kebutuhan utama. Oleh sebab itu, akuntansi pertanggungjawaban memegang peran penting dalam menghasilkan laporan kinerja keuangan unit tersebut.

Dari hal-hal yang dikemukakan tersebut, maka proses pembentukan *profit center* meliputi 2 aktivitas pokok, yaitu (1) aktivitas penyajian informasi yang relevan tentang pendapatan dan beban di unit-unit melalui akuntansi pertanggungjawaban dan (2) aktivitas pendelegasian wewenang dari kantor pusat ke unit. Hal ini disebabkan karena keuntungan yang paling optimal dalam pembentukan *profit center* hanya dapat diperoleh jika manajemen puncak mengambil keputusan untuk mendelegasikan wewenang kepada manajer di bawahnya sehingga manajer *profit center* ini dapat bertindak secara otonomi sebagai perusahaan independen sesuai dengan tugas dan tanggung jawabnya.

Berdasarkan hal-hal yang dikemukakan di atas, maka gambaran mengenai aktivitas pembentukan *profit center* di beberapa unit pasar dan dikembangkan menjadi 6 proposisi merupakan kerangka konseptual penelitian sebagai berikut

GAMBAR 3.1.
KERANGKA KONSEPTUAL AKTIVITAS PEMBENTUKAN PROFIT CENTER DI BEBERAPA UNIT PASAR



3.2. Proposisi

Profit center akan memperoleh keuntungan yang optimal jika manajemen puncak mendelegasikan sebagian kewenangannya untuk mengelola pendapatan dan mengendalikan beban kepada manajer di bawahnya melalui desentralisasi (Hansen & Mowen, 1999, 241). Perubahan sistem pengendalian sentralisasi menuju desentralisasi memerlukan restrukturisasi (Robbins, 1990,104) dan selanjutnya restrukturisasi ini akan diikuti dengan perubahan sistem dan prosedur operasional. Agar dapat mengendalikan pendapatan dan beban di unitnya, maka manajer *profit center* memerlukan informasi yang relevan mengenai pendapatan dan beban (Govindarajan, 2003,113) dimana informasi ini mampu disediakan oleh akuntansi pertanggungjawaban yang merupakan alat kontrol bagi manajemen (Hansen & Mowen, 1999,242). Berdasarkan hal-hal tersebut, maka penulis mengajukan proposisi guna memberikan gambaran menyeluruh mengenai aktivitas proses pembentukan *profit center* di unit-unit pasar yang dikelola PD Pasar Surya.

P1. *Profit center* harus diberi wewenang melalui desentralisasi agar kepala pasar dapat bertindak secara otonomi dan independen

Desentralisasi adalah masalah bagaimana mendelegasikan sejumlah wewenang kepada sejumlah unit organisasi di bawahnya. Perusahaan dengan berbagai pusat pertanggungjawaban seringkali harus dihadapkan pada pilihan dalam pola pengambilan keputusan, yaitu sentralisasi atau desentralisasi. Ada

berbagai alasan mengapa perusahaan cenderung memilih desentralisasi (Hansen & Mowen, 1997, 484) yaitu :

1. *Ease of gathering and using local information*

Kualitas keputusan yang diambil dipengaruhi oleh informasi yang tersedia, semakin akurat dan lengkap informasi yang tersedia, maka semakin tepat keputusan yang diambil. Seiring dengan perkembangan dan pertumbuhan organisasi dari sisi ukuran dan kegiatan operasional, maka manajemen pusat cenderung kurang memahami kondisi lokal masing-masing daerah operasi dibandingkan dengan manajer lokal yang mengetahui kondisi operasi unit, perubahan lingkungan, pesaing, dll. Oleh karena itu, manajer lokal ini memiliki posisi yang sangat tepat untuk mengambil keputusan. Contoh, jaringan supermarket Kmart memberikan keleluasaan kepada manajer tokonya untuk memutuskan barang yang dijual dan menetapkan jumlah persediaan.

2. *Focusing of central management*

Dengan pendelegasian wewenang melalui desentralisasi pada keputusan-keputusan operasional, maka manajemen puncak akan lebih terfokus pada perencanaan strategis untuk perusahaan dalam jangka panjang.

3. *Training and Motivating Managers*

Cara terbaik untuk regenerasi adalah memberikan kesempatan kepada manajer di bawah untuk menempati posisi sebagai manajer unit. Meningkatnya tanggung jawab akan meningkatkan kepuasan kerja karyawan dan memotivasi manajer untuk berupaya lebih besar sehingga mereka lebih inisiatif dan kreatif.

4. *Enhanced Competition*

Dalam organisasi yang tersentralisasi, kerugian dari satu unit dapat ditutupi oleh unit lainnya. Dengan desentralisasi, maka kantor pusat dapat mengevaluasi divisi-divisi yang tidak kompetitif. Inilah yang terjadi pada IBM-perusahaan komputer yang pada tahun 1992 membentuk 14 unit bisnis semiotonomi. Masing-masing unit melakukan pencatatan tersendiri dan dievaluasi berdasarkan kontribusi profit yang dihasilkan. Beberapa unit yang tidak kompetitif pada akhirnya dihapuskan.

Secara teori, pengambilan keputusan dalam sebuah organisasi merupakan *"continuum that range from centralized to decentralized decision making"* dan secara empiris banyak organisasi yang gagal meletakkan posisinya pada kondisi ekstrem keduanya. Pengambilan keputusan akan cenderung mengarah lebih desentralisasi dalam beberapa kondisi sebagai berikut (Bedeian & Zammuto, 1991, 137) :

1. Semakin banyak keputusan-keputusan penting yang harus dibuat oleh hirarki yang lebih rendah dalam struktur organisasi.
2. Semakin banyak fungsi-fungsi dalam organisasi yang dipengaruhi oleh keputusan yang dilakukan oleh manajemen yang lebih rendah
3. Semakin rendahnya pengecekan ulang atas keputusan yang dibuat, artinya desentralisasi akan semakin besar jika suatu keputusan dapat dibuat tanpa melalui persetujuan manajemen yang lebih tinggi.

Pada umumnya, pada perusahaan yang awal didirikan menggunakan sistem yang tersentralisasi karena lingkup usaha yang relatif kecil. Meningkatnya pertumbuhan

perusahaan dari sisi jumlah, skala produksi dan lokasi akan menyebabkan keputusan sulit dilakukan secara sentralisasi. Namun dalam pelaksanaannya, dengan desentralisasi akan muncul beberapa permasalahan sebagaimana diungkapkan Intercan Development Company, Ltd (2000) sebagai berikut :

1. Manajemen puncak akan kehilangan kendali dengan didelegasikannya sejumlah wewenang
2. Diperlukan adanya standarisasi kebijakan yang lebih besar dalam operasional perusahaan yang terdesentralisasi
3. Diperlukan program-program pengembangan dan kebijakan yang lebih fleksibel
4. Diperlukan adanya koordinasi yang lebih intensif antara kantor pusat dengan manajemen yang lebih baik
5. Diperlukan efektivitas dalam pelatihan sumber daya manusia, penggunaan teknologi informasi dan sumber daya lainnya
6. Diperlukan program-program kebijakan yang lebih adaptif dan dapat diterapkan sesuai dengan kondisi dan kebutuhan lokal

P2. Desentralisasi dilakukan dengan restrukturisasi organisasi agar kewenangan diberikan sesuai dengan tugas dan tanggungjawabnya

Restrukturisasi perusahaan meliputi penataan kembali bentuk badan usaha, kegiatan usaha, organisasi, manajemen dan keuangan guna meningkatkan daya saing, prroduktivitas den kinerja perusahaan (Sukardi, 2003). Struktur organisasi sendiri merupakan tata aturan dan alokasi sumber daya dimana *"how task are to*

be allocated, who reports to whom, and the formal coordinating mechanism and interaction patterns that will be followed". Setelah mengalami perkembangan, secara umum struktur organisasi perusahaan terbagi menjadi 2 model, yaitu :

1. Struktur mekanistik (bureaucracy).

Bentuk organisasi ini merupakan pemikiran dari Max Weber – seorang sosiolog berkebangsaan Jerman yang mengungkapkan karakteristik organisasi yang ideal menurut pandangannya, yaitu pembagian kerja yang sederhana sehingga tugas dapat dikerjakan dengan rutin, adanya hirarki wewenang yang jelas, adanya formalisasi, otoritas memusat, rantai perintah secara berjenjang, dll. Model ini banyak digunakan untuk organisasi pemerintah dan militer.

2. Struktur organik (*adhocracy*)

Struktur organisasi yang lebih modern dikemukakan oleh Peter Drucker dan Tom Peters yang mengajukan pemikiran bahwa struktur organisasi harus lebih "flat", dengan jenjang hirarki yang rendah dan lebih terdesentralisasi. Model ini baik dipakai untuk organisasi yang memiliki banyak unit bisnis.

Dalam perkembangannya, struktur organisasi mekanistik ini kemudian ditinggalkan karena dipandang tidak dapat memenuhi kebutuhan organisasi modern. Perubahan struktur organisasi saat ini lebih memfokuskan pada eliminasi hirarki dan perluasan rentang kontrol, desentralisasi dan kerjasama tim. Perubahan struktur organisasi ini dimaksudkan untuk membantu organisasi dalam hal (1) menambah kecepatan, fleksibilitas, kecakapan dan kemampuan adaptasi perusahaan, (2) menambah kecepatan dan kualitas pengambilan keputusan dan (3) adanya pencapaian yang lebih inovatif serta (4) adanya peningkatan pelayanan.

TABEL 3.1.

PERBEDAAN ORGANISASI MEKANISTIK DAN ORGANIK

| Mekanistik | Organik |
|---------------------------------------|--|
| a. Kaku, pengendalian ketat | a. Rentang pengendalian yang panjang |
| b. Spesialisasi yang tinggi | b. Desentralisasi |
| c. Departemenisasi yang kaku | c. Formalisasi rendah |
| d. Rentang kontrol yang pendek | d. Spesialisasi rendah |
| e. Formalisasi yang tinggi | e. Departementasi yang luwes (menggunakan cross-functional dan cross-hierartical teams) |
| f. Rantai komando sangat jelas | f. Komunikasi bebas mengalir |
| g. Sentralisasi | |
| h. Terbatasnya komunikasi dan kontrol | |

Sumber : Supoyo, 2005

P3. Restrukturisasi memerlukan perubahan sistem dan prosedur operasional

Dengan adanya perubahan struktur organisasi, maka konsekuensi yang muncul adalah perubahan sistem dan prosedur operasional sesuai dengan wewenang dan tanggung jawab yang diberikan. Oleh karena itu, dalam proses perubahan struktur organisasi baru diperlukan identifikasi :

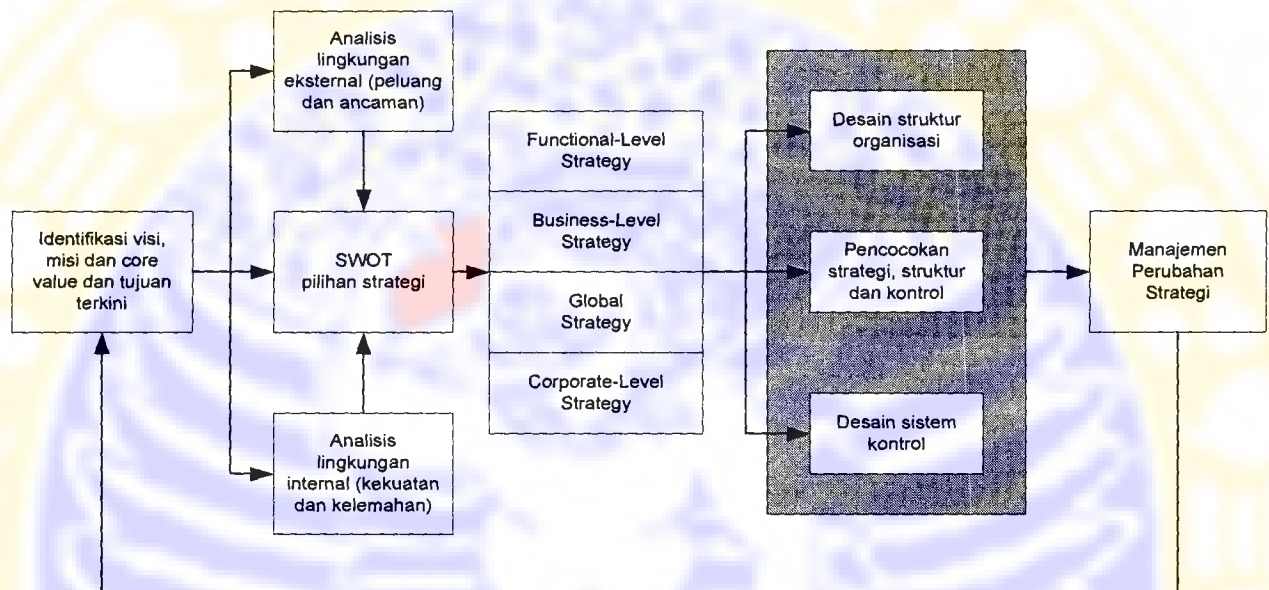
1. Penentuan seluruh tugas pekerjaan
2. Hubungan antar tugas
3. Batas wewenang
4. Tanggung jawab untuk menjalankan masing-masing tugas tersebut

Struktur organisasi seharusnya dirancang untuk mempermudah perusahaan mengimplementasikan strategi, sehingga struktur baru yang disusun harus menyesuaikan strategi. Pola pemikiran ini didasarkan pada 2 alasan (1) struktur, terutama menentukan bagaimana sasaran dan kebijakan ditetapkan (2) struktur menentukan sumber daya yang dialokasikan. Bila struktur organisasi didasarkan pada bisnis fungsional, maka sumber daya dialokasikan berdasarkan bisnis

fungsional. Pemahaman tentang bagaimana posisi strategi dan struktur organisasi dapat dilihat pada gambar di bawah ini.

GAMBAR 3.2.

PENCOCOKAN STRUKTUR ORGANISASI DENGAN STRATEGI



Sumber : Supoyo, 2005

Dari gambar tersebut nampak jelas bahwa struktur organisasi didesain dengan strategi yang diterapkan perusahaan. Dengan adanya perubahan struktur pada level fungsional yang lebih mengarah ke desentralisasi, maka sebagai konsekuensinya adalah diperlukan sistem dan prosedur baru agar sehingga tanggungjawab dan pekerjaan yang semula dilakukan secara terpusat (sentralisasi) menjadi lebih desentralisasi dengan pemberian wewenang di unit-unit tertentu.

P4. Manajer profit center memerlukan informasi yang relevan tentang pendapatan dan beban sehingga dapat meningkatkan pendapatan dan mengendalikan beban

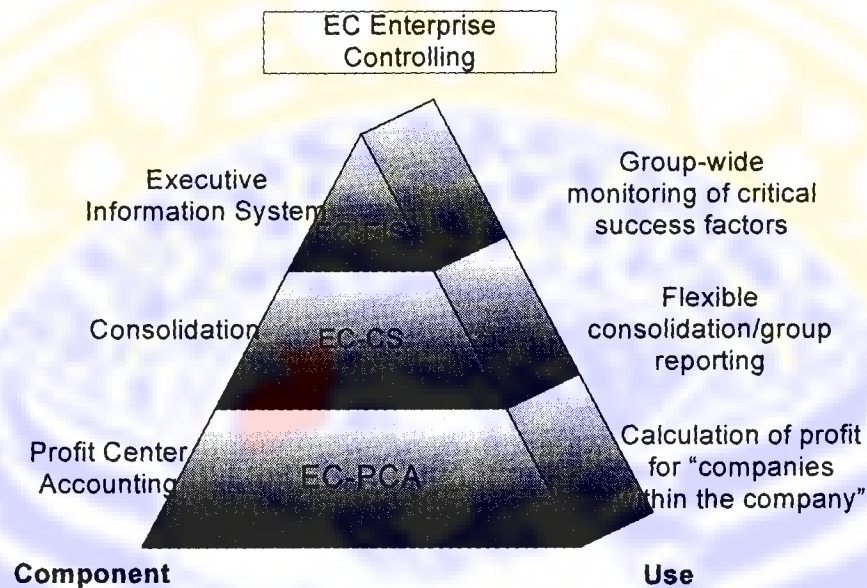
Informasi yang dimiliki oleh seorang manajer berdampak dalam pengambilan keputusan, oleh karena itu *“information is the key to appropriately holding managers responsible for outcomes”*. Zimmerman menyatakan bahwa *“information is the best for performance measurement and control, is unlikely to be the best for decision making* (Feltham, dkk, 2003)

Manajer profit center bertanggung jawab atas profit yang dihasilkan oleh unit yang dipimpinnya sehingga dalam pengendalian operasional, informasi mengenai pendapatan dan beban menjadi kebutuhan utama. Bagaimana informasi yang relevan ini dapat diperoleh, maka diperlukan suatu sistem pencatatan akuntansi yang mampu *“provide quantitative information, primarily financial in nature* (Kam, 1990, 34), yaitu *Profit Center Accounting* (PCA).

PCA memungkinkan manajemen untuk mengetahui berapa keuntungan atau kerugian yang dihasilkan sebuah profit center. Tujuan utama PCA adalah *“determine profit for internal areas of responsibility using either period accounting or the cost-of-sales”* (SAP, 2001). Saat ini telah dikembangkan berbagai software akuntansi yang dikembangkan untuk profit center, contohnya SAP yang telah mengembangkan PCA ini sebagai bagian dari Enterprise Controlling yang merupakan integrasi dari Executive Information System (EC-EIS), Consolidation (EC-CS) dan Profit Center Accounting (EC-PCA) dengan struktur sebagai berikut :

GAMBAR 3.3.

PERANAN EC-PCA



Sumber : SAP, 2001

PCA juga merupakan salah satu bagian dari *responsibility accounting* (akuntansi pertanggungjawaban) yang didefinisikan sebagai "*an accounting system that provides information to top management about segment or subunit performance*" (Chapter 14, 2000).

P5. Informasi relevan dapat diperoleh dengan akuntansi pertanggungjawaban

Akuntansi pertanggungjawaban didasarkan pada konsep pengukuran kinerja akuntansi (Martin, 2003) dengan tujuan to "*secure control at the point where costs are incurred instead of assigning them all to products and processes remote from the point of incurrence*" (Chapter 14, 2000).

Ide mendasar perlunya akuntansi pertanggungjawaban muncul karena pertimbangan sulitnya mengelola organisasi besar sehingga harus didesentralisasi atau dibagi menjadi bagian-bagian yang dikelola secara sendiri-sendiri. Pendekatan ini memungkinkan tanggung jawab dapat ditetapkan kepada manajer yang memiliki pengaruh besar terhadap elemen-elemen kunci pada hal-hal yang harus dikelola. Akuntansi pertanggungjawaban telah diterima menjadi bagian dari sistem pengendalian akuntansi tradisional (Martin, 2003) karena dianggap memiliki beberapa keunggulan.

Sistem akuntansi pertanggungjawaban yang diterapkan dikatakan sebagai “pivotal point“ agar desentralisasi yang diberikan dapat dilakukan secara efektif karena :

1. Laporan pertanggungjawaban berkaitan dengan kinerja unit yang dirancang sesuai dengan prinsip perencanaan (planning), pengendalian (controlling) dan kebutuhan pengambilan keputusan (decision making) dari masing-masing unit
2. Manajemen puncak akan mengevaluasi laporan ini dengan tujuan mengevaluasi efisiensi dan efektivitas masing-masing unit dan manajernya

Selain itu, akuntansi pertanggungjawaban juga mengimplikasikan diterimanya wewenang dari manajemen puncak kepada manajemen di bawahnya karena :

1. Sistem akuntansi pertanggungjawaban didesain sedemikian rupa sehingga tersajikan data-data aktual
2. Laporan hasil operasi dibandingkan dengan anggaran disusun secara periodik dan dilaporkan kepada manajemen puncak

3. Manajemen puncak akan mampu memahami variance yang ada dalam aktivitas operasional di unit, apa yang menyebabkan terjadinya variance tersebut dan manajer di bawahnya harus dapat menjelaskan apakah masalah yang muncul dapat diselesaikan atau tidak

P6. Akuntansi pertanggungjawaban menjadi alat kontrol manajemen

Sudut pandang yang melihat organisasi sebagai *“sets of contract among individual or groups who are motivated by self-interest to pool resource and share information to achieve control in organization”* (Sloan, 1998, 3) menyatakan bahwa akuntansi berperan untuk mengimplementasikan kontrak-kontrak ini dan mengontrol *flow of resource among contracting parties* dengan cara menyajikan dan mendistribusikan informasi kepada pihak terkait (Sunder, 2002). Sudut pandang lain yang memandang organisasi dari perspektif *economic angle* (MiMAC, 1999) menyatakan bahwa manajemen bertanggung jawab untuk *“how to measure, guide and improve the economic performance of the organization”*. Dalam hal ini, *“measure is the very essence of accounting”*, sehingga pendekatan akuntansi banyak digunakan untuk kepentingan ini dan menjadi tools penting dalam pengendalian organisasi (Lovstal, 2001)

Dari kedua hal tersebut, secara umum dapat dikatakan bahwa pengertian *accounting as control* dijelaskan sebagai *“a view that one of the primary functions of accounting is to exercise surveillance by creating visibility”* (Morgan, 1988, 481). Secara khusus, peran penting akuntansi untuk mengontrol organisasi disampaikan oleh Bethan, seorang filsafat Inggris sebagai berikut : *“There were*

two sciences underlying control, the science of architecture and the science of bookkeeping” (Hopwood, 1988, 8). Mengikuti dengan pemikiran tersebut, Otley (1992, 18) menyatakan bahwa *“the accounting number provide a window into organization which gives an image of activities being undertaken and their consequences”*.

Penggunaan pendekatan akuntansi untuk mengontrol organisasi dilakukan dengan membentuk *“responsibility center”* (Anthony & Govindarajan, 2003, 107) dan mekanisme *“budgetary control”* (Otley, 1992, 13-18). Melalui kedua mekanisme tersebut, target anggaran ditetapkan untuk masing-masing pusat pertanggungjawaban sehingga *operating performance* dapat dimonitor dan dikontrol setiap periodik. Selanjutnya, penjumlahan (agregat) dari seluruh pusat pertanggungjawaban yang ada merupakan *overall objectives of the organization, expressed in financial term*. Meskipun dalam bidang akuntansi manajemen telah dikembangkan beberapa sistem pengukuran kinerja seperti EVA maupun Balance Scorecard, namun *budgetary control* merupakan teknik yang tidak tergantikan dengan alasan *“capable of integrating the whole of gamut organizational activity into single coherent summary and budgeting process still represent the central coordinating mechanism that most organization have”* (Lau, 1998). Oleh sebab itu, teknik-teknik baru yang dikembangkan ini merupakan suplemen yang melengkapi indikator keuangan.

Untuk menguji efektivitas penerapan akuntansi sebagai kontrol kinerja, Lau (1998) telah melakukan penelitian dengan mengambil sampel 104 perusahaan di Australia yang telah membentuk *responsibility center* dan menerapkan

budgetary control. Dalam berbagai literatur, dinyatakan bahwa masing-masing instrumen akuntansi untuk kontrol akan mampu meningkatkan efektivitas organisasi, instrumen yang satu dengan yang lain akan berpengaruh terhadap efektivitas organisasi dengan cara berbeda. Namun, penelitian Lau menyimpulkan bahwa pencapaian target anggaran hanya dapat dicapai dengan melaksanakan anggaran sekaligus mengendalikan biaya yang sangat ketat. Dengan demikian, efektivitas pengendalian organisasi hanya dapat dicapai melalui 2 instrumen, yaitu pelaksanaan anggaran yang ketat dan pengendalian biaya yang ketat juga. Oleh sebab itu, masing-masing instrumen akuntansi untuk kontrol tidak dapat dipandang sebagai sesuatu yang tersendiri, melainkan harus dilihat sebagai serangkaian mekanisme kontrol yang harus dipadukan dengan *nonaccounting control* guna mencapai tujuan perusahaan.

Meskipun beragam ukuran untuk mengontrol organisasi ini telah dikembangkan, namun bagaimana mengontrol organisasi yang efektif tetap menjadi masalah dilihat dari *entrepreneurship perspective* (Lovstal, 2001) dengan alasan *concept control makes one think of rules and order*. Hal ini disebabkan karena ada kemungkinan bahwa instrumen akuntansi dan informasi lainnya dipahami dan digunakan dengan cara pandang yang berbeda. Oleh karenanya, penting bagi manajemen puncak untuk mengetahui bagaimana para pengambil keputusan di unit organisasi ini memahami dan menginterpretasi bagaimana instrumen akuntansi digunakan sebagai dasar pengukuran. Seperti yang dikemukakan Crowther (1996a, 40) bahwa *measurement performance needs the following component : language to express result*.

Berdasarkan rerangka konseptual tersebut, maka dapat disimpulkan bahwa aktivitas pembentukan profit center di beberapa unit pasar akan memiliki 2 aktivitas pokok yaitu (1) aktivitas pendelegasian wewenang dan (2) aktivitas penyajian informasi yang relevan. Kedua aktivitas ini saling berkaitan.

Untuk dapat mencapai tujuan pembentukan profit center secara optimal, sebuah profit center harus diperlakukan sebagaimana layaknya suatu unit bisnis dengan otonomi penuh. Perusahaan dengan beberapa pusat pertanggungjawaban seringkali harus dihadapkan pada pilihan dalam pola pengambilan keputusan, yaitu sentralisasi atau desentralisasi. Desentralisasi adalah masalah bagaimana mendelegasikan sejumlah wewenang kepada sejumlah unit organisasi di bawahnya sesuai dengan tanggung jawabnya. *“Decentralization does not necessarily mean that a unit manager has the authority to make all decisions concerning that unit”*, oleh karena itu dalam pembentukan profit center ini diperlukan identifikasi kegiatan-kegiatan operasional yang dapat didelegasikan ke beberapa unit sesuai dengan tanggung jawabnya.

Di sisi lain, *responsibility entail accountability*. Manajer profit center bertanggung jawab atas profit yang dihasilkan oleh unit yang dipimpinnya sehingga dalam pengendalian operasional, informasi mengenai pendapatan dan beban menjadi kebutuhan utama. Karenanya, diperlukan sistem akuntansi pertanggungjawaban yang dapat memberikan informasi yang relevan mengenai pendapatan dan beban bagi manajer profit center dalam pengambilan keputusan. *“Responsibility accounting system is the pivotal point in making decentralization work effectively”* dengan alasan :

1. Output dari sistem akuntansi pertanggungjawaban berupa laporan terkait erat dengan pencapaian kinerja, apakah sesuai dengan perencanaan
2. Laporan ini juga menjadi informasi penting bagi manajer profit center guna mengambil keputusan
3. Manajemen puncak akan mereview laporan pertanggungjawaban guna mengevaluasi efisiensi dan efektivitas unit-unit yang dikelola masing-masing manajer

BAB 4

MATERI DAN METODE PENELITIAN

4.1. Alasan Penggunaan Studi Kasus

Sesuai dengan pertanyaan penelitian yang dipaparkan dalam bab 1, penelitian ini menggunakan pendekatan studi kasus untuk menjawab pertanyaan tersebut dengan pertimbangan :

1. Studi kasus akan mampu mengungkapkan aktivitas apa saja yang dilakukan PD Pasar Surya untuk menyiapkan unit-unit pasar menjadi *profit center*. Hal ini sesuai dengan karakteristik pertanyaan penelitian yang berkenaan dengan “*how?*”
2. Pertanyaan penelitian di atas memerlukan penjelasan secara rinci bagaimana gambaran aktivitas penyiapan unit pasar menjadi *profit center* sehingga diperlukan pemahaman yang memadai mengenai kegiatan operasional perusahaan sehari-hari dan penelitian harus dilakukan selama kurun waktu tertentu. Karena penelitian ini mengarah pada eksplanatoris, maka studi kasus merupakan strategi yang paling tepat.
3. Peneliti hanya dapat melacak kejadian-kejadian yang ada di perusahaan guna mengidentifikasi bagaimana proses penyiapan unit menjadi *profit center* dengan melakukan wawancara dan observasi sistematis. Oleh sebab itu, peneliti tidak memiliki kontrol terhadap subjek penelitian dan proses ini merupakan fenomena saat ini (sedang berjalan) – inilah yang disyaratkan dalam rancangan studi kasus.

Pertimbangan di atas didasarkan pada keunggulan studi kasus sebagaimana dinyatakan Bell yang dikutip Guba & Lincoln (1995, 1) :

The great strength of case-study method is that it allows the researchers to concentrate on a specific instance or situation and to identify, or attempt to identify, the various interactive processes at work. These processes may remain hidden in a large scale survey but may be crucial to the success or failure of systems or organizations

Penelitian ini memerlukan interaksi antara peneliti dengan objek penelitian untuk memahami realitas objek. Pengungkapan dan pemahaman objek penelitian dibentuk secara natural dengan melakukan wawancara, pengamatan dan dokumentasi terhadap aktivitas persiapan pembentukan *profit center*. Pertanyaan protokol disusun untuk meningkatkan reabilitas penelitian. Analisis dilakukan dengan membandingkan pola yang ditemui dengan pola yang diprediksikan. Di sini, proposisi yang telah dibentuk dalam landasan teori dijadikan sebagai pola yang diprediksikan.

Penelitian dengan menggunakan pendekatan studi kasus telah dilakukan beberapa orang, antara lain Smith (1996, pp. 68-93), Oakes (220, 2-19), Peurseem, Pratt dan Lawrence (1996, pp. 31-70), Fitzgerald (1996), Bogt (1998), Szeless, Wiersema dan Stewens (2003), Henri (2000). Dari berbagai penelitian tersebut, dapat dikatakan bahwa studi kasus merupakan metode yang paling sering digunakan untuk mengidentifikasi suatu proses. Hal ini disebabkan karena metode narasi dan deskripsi sebagai bagian dari cara penjelasan dalam studi kasus merupakan cara yang paling efektif untuk menyampaikan pengetahuan (*knowledge*).

4.2. Unit Analisis

Berdasarkan pertanyaan penelitian dan proposisi yang diajukan, maka unit analisis penelitian ini adalah :

1. Aktivitas pendelegasian wewenang fungsi dan tugas dari kantor pusat ke unit.
2. Aktivitas penyajian informasi yang relevan tentang pendapatan dan beban di unit-unit

4.3. Sumber dan Jenis Data

Untuk unit analisis aktivitas pendelegasian wewenang fungsi dan tugas, jenis data yang dikumpulkan adalah :

1. Struktur organisasi PD Pasar Surya. Dari struktur organisasi ini, dapat dilihat bagian-bagian yang ada dan bagaimana tugas pekerjaan dilakukan oleh masing-masing bagian tersebut.
2. Rincian tugas dan tanggung jawab masing-masing bagian. Dari sini akan dapat dilihat hubungan antar tugas, batas wewenang dan tanggung jawab untuk melaksanakan tugas-tugas yang menjadi tanggung jawabnya.
3. Rencana-rencana restrukturisasi organisasi oleh kantor pusat. Hal ini dapat dilihat dari rencana tahunan yang telah ditetapkan manajemen perusahaan, unit-unit mana saja yang direncanakan untuk dikembangkan sesuai dengan potensi dan tingkat pertumbuhannya.
4. Dokumen/proposal restrukturisasi dan transformasi organisasi yang diajukan oleh konsultan-konsultan manajemen.

5. Dokumen rencana pembentukan *profit center* dan pertimbangan-pertimbangan yang diambil dalam menetapkan unit-unit menjadi *profit center*.
6. Sistem dan prosedur operasional yang berlaku saat ini. Dari dokumen ini akan dilihat aktivitas-aktivitas apa saja yang akan didelegasikan ke unit yang dijadikan *profit center*.

Data tersebut di atas akan diperoleh dengan cara dokumentasi dan wawancara. Wawancara akan dilakukan terhadap Direksi, para kepala bagian, kepala cabang dan kepala pasar.

Untuk unit analisis aktivitas penyajian informasi yang relevan tentang pendapatan dan biaya, data yang dikumpulkan adalah :

1. Sistem akuntansi yang digunakan saat ini. Dari sini akan dapat diperoleh informasi bagaimana sistem pencatatan yang dilakukan untuk menghasilkan laporan keuangan
2. Sistem anggaran yang berlaku saat ini. Dari sini akan dapat dilihat bagaimana anggaran ditetapkan, dikomunikasikan dan menjadi alat kontrol bagi manajemen pusat untuk menilai pencapaian kinerja
3. Rencana kerja penerapan pencatatan akuntansi di unit-unit yang dijadikan *profit center*.
4. Dokumen pelatihan akuntansi untuk karyawan di unit-unit yang dijadikan *profit center*
5. Dokumen laporan-laporan keuangan yang diberikan oleh unit atas pencapaian kinerja unit masing-masing

6. Laporan evaluasi yang diperoleh unit dari kantor pusat atas pencapaian kinerja keuangan yang dicapai masing-masing unit.

Data-data tersebut di atas dapat diperoleh dengan cara dokumentasi dan wawancara. Wawancara terutama akan dilakukan kepada para kepala pasar, staf keuangan di unit pasar, staf keuangan di kantor cabang, bagian akuntansi dan bendahara.

Setiap wawancara akan dipandu oleh pedoman wawancara yang disusun berdasarkan proposisi yang telah diajukan. Observasi juga dilakukan terhadap beberapa aktivitas, baik di kantor pusat maupun kantor unit.

4.4. Pertanyaan Protokol

Pertanyaan protokol disusun untuk meningkatkan reliabilitas penelitian, selain digunakan sebagai data dasar penelitian. Pertanyaan protokol tersebut dapat dirinci sebagai berikut.

4.4.1. Aktivitas pendelegasian wewenang

Pertanyaan tentang pendelegasian wewenang akan banyak diberikan kepada jajaran manajemen menengah dan puncak, berkaitan dengan : Aktivitas operasional apa saja yang akan diserahkan sepenuhnya kepada kepala pasar? Bagaimana proses perubahan-perubahan ini dilakukan? Bagaimana mengontrol wewenang yang telah diberikan kepada kepala pasar ini? Bagaimana mengkomunikasikan kebijakan-kebijakan di kantor pusat?

Sumber data :

- 1) Direksi
- 2) Kepala Satuan
- 3) Kepala Bagian
- 4) Kepala Cabang
- 5) Bagian Hukum
- 6) Prosedur operasional
- 7) Sistem akuntansi
- 8) Sistem anggaran

Strategi Penelitian :

1. Dapatkan aktivitas apa yang akan diserahkan kepada unit pasar, bagaimana mengendalikan kewenangan yang telah diberikan kepada unit pasar?
2. Bagaimana proses pengalihan kewenangan ini dilakukan, apakah ada proses transisi, apakah ada perubahan secara tertulis?
3. Bagaimana mengkomunikasikan kebijakan-kebijakan kantor pusat kepada unit pasar, apakah ada pertemuan secara rutin, bagaimana mekanismenya?

Daftar pertanyaan untuk wawancara :

- 1) MASALAH PERSIAPAN PEMBENTUKAN
 - 1.1. Bagaimana konsep *profit center* dan mengapa penting?
 - 1.2. Persiapan apa yang dilakukan kantor pusat, cabang maupun unit dalam rangka pembentukan *profit center*?

- 1.3. Kriteria apa saja yang digunakan untuk menentukan kelayakan unit sebagai *profit center*?
- 1.4. Tahapan apa yang harus dilakukan manajemen dalam menyiapkan unit-unit menjadi *profit center*?
- 1.5. Bagaimana peraturan yang ada saat ini dapat mengakomodasi perubahan-perubahan yang terjadi/diharapkan? (BAGIAN HUKUM)
- 1.6. Apakah untuk masing-masing *profit center* diberlakukan aturan yang berbeda? (BAGIAN HUKUM)
- 1.7. Bagaimana BAGIAN HUKUM menyiapkan aturan-aturan yang berkaitan dengan masalah-masalah di unit?
- 1.8. Bagaimana rencana perubahan struktur organisasi? Apa yang diharapkan dengan perubahan struktur ini?
- 1.9. Bagaimana menetapkan target *profit* kepada unit?
- 1.10. Bagaimana mekanisme penetapan target *profit*?
- 1.11. Pertimbangan-pertimbangan apa yang diberikan dalam menetapkan target *profit*?
- 1.12. Bagaimana manajemen meminta pertanggungjawaban/evaluasi kinerja pencapaian target *profit* dari unit?
- 1.13. Apa tindakan manajemen jika :
 - a. Target tercapai?
 - b. Target tidak tercapai?

- 1.14. Apakah mekanisme yang ada saat ini kira-kira dapat mengontrol pencapaian target *profit* di masa mendatang? (misalnya dengan laporan bulanan, dll)
- 1.15. Jika pekerjaan ini diberikan kepada unit, bagian apa yang menangani?
- 1.16. Wewenang apa saja yang akan diberikan kepada *profit center* :
 - a. Penetapan tarif?
 - b. Penetapan gaji pegawai?
 - c. Penetapan pendapatan?
 - d. Penetapan pengeluaran?

2) MASALAH PENDELEGASIAN WEWENANG

- 2.1. Kegiatan operasional apa yang menjadi tugas dan tanggung jawab bagian anda?
- 2.2. Manakah dari bagian tugas ini yang dapat dialihkan ke unit/cabang?
 - a. Jika ada, apa yang harus disiapkan bagian ini agar tugas dapat dialihkan ke cabang?
 - b. Jika tidak ada, bagaimana koordinasinya?
- 2.3. Jika pekerjaan ini ditangani oleh unit, apa yang harus dikonsolidasikan dengan data-data saudara?
- 2.4. Apa kesulitan Bapak jika tugas/pekerjaan yang ada diserahkan kepada unit?
- 2.5. Bagaimana Bapak mengontrol pekerjaan yang dilakukan oleh unit?

3) MASALAH PENGELUARAN -KHUSUS BAGIAN AKUNTANSI

- 3.1. Mengapa unit-unit tidak diberi kewenangan untuk mengelola keuangan sendiri?
- 3.2. Bagaimana kantor pusat mengontrol pengeluaran-pengeluaran yang ada di unit?
- 3.3. Apakah kantor pusat dapat memenuhi segala kebutuhan unit?
- 3.4. Bagaimana jika pengeluaran unit melebihi anggaran yang ditetapkan untuk unit tersebut?
- 3.5. Bagaimana kantor pusat mensikapi pengeluaran-pengeluaran unit yang tidak tercover oleh kantor pusat?

4) MASALAH MEKANISME EVALUASI

- 4.1. Apakah mekanisme rapat koordinasi bulanan selama ini cukup efektif untuk mengevaluasi kinerja unit? Mengapa?
- 4.2. Apa tujuan dilaksanakannya rapat koordinasi ini?
- 4.3. Apakah evaluasi yang dilakukan dalam rapat koordinasi ini dirasa memadai?
 - a. Masalah pencapaian target anggaran pendapatan?
 - b. Masalah pencairan rekening?
- 4.4. Jika ya, mengapa?
- 4.5. Jika tidak, unit dievaluasi dari sisi apa lagi? Mengapa?
- 4.6. Apa kelebihan dan kekurangan mekanisme evaluasi seperti ini?
- 4.7. Kinerja apa saja yang diharapkan ada dari masing-masing *profit center*?

- 4.8. Apakah rapat ini mampu mengontrol target pencapaian anggaran?
- 4.9. Bagaimana jika unit tidak mencapai target pendapatan?
- 4.10. Bagaimana jika unit melebihi target pendapatan?
- 4.11. Apakah ada mekanisme *feed back* kepada unit mengenai pencapaian kinerja mereka?
- 4.12. Apakah hasil pencapaian target ini digunakan sebagai dasar pengambilan keputusan? Dalam bidang apa?

4.4.2. Aktivitas penyajian informasi yang relevan

Pertanyaan tentang penyajian informasi yang relevan berkaitan dengan :
Bagaimana kepala unit pasar selama ini memperoleh informasi tentang pendapatan dan pengeluarannya? Bagaimana aktivitas operasional di unitnya yang berkaitan dengan pencatatan pendapatan dan pengeluaran? Bagaimana sistem akuntansi yang diterapkan di unit-unit pasar? Siapa yang bertanggung jawab atas aktivitas pencatatan di unit-unit pasar? Pendapatan apa saja yang dapat diperoleh oleh unit-unit pasar? Bagaimana meningkatkan pendapatan di unit-unit pasar? Komponen pengeluaran apa saja yang ada di unit-unit pasar? Bagaimana kepala pasar mengendalikan beban yang terjadi di unit pasarnya? Bagaimana mengetahui tingkat profitabilitas yang mampu dicapai oleh unit pasar tersebut? Bagaimana mengevaluasinya, apakah dilakukan secara intern di unit pasar tersebut atau harus dievaluasi oleh kantor cabang atau bahkan kantor pusat?

Sumber data :

- 1) Kepala unit pasar
- 2) Bagian keuangan di unit pasar
- 3) Prosedur operasional di unit pasar
- 4) Prosedur akuntansi di unit pasar
- 5) Laporan keuangan di unit pasar
- 6) Laporan lain-lain dari unit pasar

Strategi penelitian :

1. Dapatkan prosedur pencatatan keuangan di unit-unit pasar, lihat struktur organisasi di unit pasar, siapa yang bertanggung jawab atas pencatatan ini.
2. Gambarkan aktivitas operasional pencatatan akuntansi di unit-unit pasar, apakah aktivitas yang dilakukan sesuai dengan prosedur pencatatan yang telah ditetapkan
3. Dapatkan komponen pendapatan yang diterima oleh unit pasar per hari, per bulan, per tahun. Bagaimana meningkatkan pendapatan yang ada di unit pasar? Bagaimana mengetahui pendapatan yang diterima oleh unit pasar per hari, per minggu, per bulan, per tahun?
4. Dapatkan komponen pengeluaran yang ada di unit-unit pasar, bagaimana kepala pasar mampu mengendalikan pengeluaran yang ada di unit? Aktivitas efisiensi apa yang dilakukan unit pasar untuk menekan pengeluaran yang ada di unit?

5. Dapatkan bagaimana kepala pasar menjelaskan pendapatan dan beban yang terjadi di unit pasar yang ada di dalamnya, bagaimana kepala pasar mengetahui tingkat profitabilitas yang dicapainya?
6. Dapatkan bagaimana unit pasar dievaluasi berdasarkan tingkat profitabilitas, siapa yang mengevaluasi, bagaimana mekanisme evaluasi, kapan periode pelaporan kepada pihak lain, bagaimana jika tidak mencapai target yang telah ditetapkan?
7. Dapatkan bagaimana menyusun anggaran unit pasar, komponen apa yang masuk dalam anggaran, bagaimana cara menetapkan, bagaimana cara mengendalikan aktivitas operasional agar sesuai dengan anggaran?
8. Dapatkan bagaimana kepala pasar menggunakan anggaran sebagai informasi dalam aktivitas operasional, apakah menjadi informasi utama dalam pencapaian pendapatan, apakah kepala pasar dievaluasi berdasarkan pencapaian anggaran, bagaimana mekanisme evaluasinya, apa sanksi dan reward yang diberikan berkaitan dengan pencapaian anggaran, dalam periode berapa lama evaluasi ini dilakukan?
9. Dapatkan laporan apa saja yang dihasilkan oleh unit pasar berkaitan dengan pencapaian pendapatan dan penekanan biaya, bagaimana mekanisme pelaporan, siapa yang bertanggung jawab menyusun laporan ini, setiap periode berapa lama laporan ini disusun, bagaimana tanggapan pihak lain dengan adanya pelaporan ini?

Daftar pertanyaan untuk wawancara kepada kepala pasar :

1) BERKAITAN DENGAN WEWENANG

- 1.1. Prosedur operasional apa yang sangat bertele-tele dan mempengaruhi kinerja di unit?
- 1.2. Tugas/pekerjaan apa yang bisa dilakukan oleh unit-unit secara mandiri?
- 1.3. Bagaimana koordinasi selama ini dilakukan (baik dengan cabang maupun pusat)?
- 1.4. Peraturan/mekanisme mana yang selama ini banyak menghambat kegiatan operasional di unit?
- 1.5. Apa masukan yang diberikan untuk mengatasi masalah ini?

2) BERKAITAN DENGAN KESIAPAN SEBAGAI *PROFIT CENTER*

- 2.1. Apa itu *profit center*?
- 2.2. Apakah penunjukan unit saudara sebagai *profit center* penting? Jika ya, mengapa, jika tidak, mengapa?
- 2.3. Apakah saudara mengetahui bagaimana seharusnya sebuah *profit center* dinilai?
- 2.4. Apakah mekanisme penilaian yang selama ini dilakukan (melalui rapat rutin, dll) efektif?
- 2.5. Bagaimana seharusnya sebuah unit dapat beroperasi secara maksimal untuk meningkatkan pelayanan dan perolehan pendapatan?
- 2.6. Apakah bagian-bagian di pusat “rela” mendelegasikan wewenangnya kepada unit?

3) BERKAITAN DENGAN PENYUSUNAN ANGGARAN

- 3.1. Apa yang dimaksud dengan anggaran?
- 3.2. Bagaimana proses penyusunan anggaran di unit?
- 3.3. Siapa yang menyusun anggaran di unit?
- 3.4. Apakah ada struktur organisasi di unit yang bertugas khusus menyusun anggaran?
- 3.5. Komponen-komponen pendapatan apa saja yang ada di unit?
 - a. Penerimaan iuran tempat
 - b. Penerimaan iuran listrik, sampah, air
 - c. Penerimaan balik nama, SIJ
 - d. Penerimaan parkir & MCK
 - e. Penerimaan lain-lain
- 3.6. Bagaimana menetapkan besarnya tiap komponen pendapatan?
 - a. Penerimaan iuran tempat
 - b. Penerimaan iuran listrik, sampah, air
 - c. Penerimaan balik nama, SIJ
 - d. Penerimaan parkir & MCK
 - e. Penerimaan lain-lain
- 3.7. Pendapatan non rutin apa yang kira-kira bisa diperoleh unit pasar?
- 3.8. Apa saja yang dipertimbangkan dalam menetapkan besarnya anggaran?
- 3.9. Jika anggaran tidak disetujui atasan, apa tindakan kepala pasar?
- 3.10. Apakah anggaran juga menyusun pengeluaran?
- 3.11. Mengapa tidak memasukkan pengeluaran dalam anggaran?

4) BERKAITAN DENGAN PENCAPAIAN ANGGARAN

- 4.1. Bagaimana kepala pasar mengetahui berapa anggaran yang harus dicapainya?
- 4.2. Bagaimana langkah-langkah kepala pasar mencapai anggaran yang telah ditetapkan?
- 4.3. Bagaimana kepala pasar menyampaikan target anggaran kepada unit pelaksana di bawahnya?
- 4.4. Bagaimana kepala pasar mengetahui berapa pencapaian anggaran di unitnya?
- 4.5. Apakah ada catatan pendapatan di unit?
- 4.6. Dokumen-dokumen apa yang digunakan untuk mencatat pendapatan ini?
- 4.7. Apakah masing-masing komponen pendapatan dapat diidentifikasi secara tepat?
- 4.8. Apakah ada evaluasi internal untuk mengontrol pencapaian pendapatan di unit? Bagaimana prosesnya?
- 4.9. Apakah kepala pasar melaporkan pencapaian pendapatannya kepada cabang/pusat secara periodik?
 - a. Jika tidak, bagaimana cabang/pusat mengetahui pencapaian anggaran?
 - b. Jika ya, apa saja yang dilaporkan. Apa bisa dilihat surat-surat?
- 4.10. Tunjukkan laporan anggaran dan realisasi dari Bagian Akuntansi
 - b. Bagaimana laporan digunakan kepala pasar?

- c. Apakah laporan anggaran dan realisasi dari Bagian Akuntansi selalu sama dengan catatan di unit?
- d. Jika tidak sama, apakah yang dilakukan?
- e. Mengapa bisa terjadi perbedaan angka antara akuntansi dengan catatan di unit?
- f. Apakah laporan ini disampaikan kepada seluruh karyawan?
- g. Bagaimana jika realisasi pendapatan kurang dari anggaran. Apa yang dilakukan kepala pasar?
- h. Apakah kepala pasar pernah ditegur baik secara lisan maupun tertulis mengenai kekurangan realisasi dibandingkan anggaran?
- i. Jika realisasi pendapatan melebihi anggaran, penghargaan apa yang diberikan kepada kepala pasar?
- j. Apakah ada perbedaan apabila unit tersebut mampu mencapai target pendapatan dengan unit tidak mencapai target pendapatan?
- k. Apakah insentif bulanan merupakan “reward” bagi unit?
 - a. Apakah kepala pasar mengetahui dasar pemberian insentif di unitnya?
 - b. Kendala apa saja yang dihadapi dalam pencapaian pendapatan?
 - c. Apa upaya-upaya kepala pasar untuk mencapai anggaran?

5) BERKAITAN DENGAN PENGELUARAN

- 5.1. Mengapa selama ini unit pasar tidak diberi kewenangan untuk mengelola pengeluaran?

- 5.2. Apakah kepala pasar memperoleh laporan arus kas secara rutin?
- 5.3. Selain dari bagian akuntansi, apakah unit mempunyai catatan-catatan tentang biaya-biaya yang terjadi di unit?
- 5.4. Biaya-biaya apa saja yang ada di unit? (tanyakan masing-masing komponen pengeluaran)
- 5.5. Bagaimana mengetahui dan mencatat besarnya biaya yang terjadi di unit?
- 5.6. Apakah unit diberi kewenangan untuk mengelola pengeluarannya sendiri?
- 5.7. Apakah seluruh kebutuhan unit dapat dipenuhi oleh kantor pusat?
- 5.8. Bagaimana upaya kepala pasar mengatasi biaya-biaya yang tidak dipenuhi oleh kantor pusat?
- 5.9. Apakah ada evaluasi mengenai jumlah pengeluaran yang ada di unit?
- 5.10. Bagaimana mengontrol/mengendalikan pengeluaran-pengeluaran di unit?
- 5.11. Bagaimana jika pengeluaran tertentu melebihi bulan-bulan sebelumnya?
- 5.12. Bagaimana jika pengeluaran tertentu kurang dari sebelumnya?
- 5.13. Apakah kepala pasar mengetahui surplus/defisit yang terjadi di unitnya?
- 5.14. Darimana kepala pasar mengetahui surplus/defisit?
- 5.15. Apa yang dilakukan kepala pasar jika mengalami defisit?
- 5.16. Apa yang dilakukan kepala pasar jika mengalami surplus?

6) BERKAITAN DENGAN KEGIATAN OPERASIONAL DI UNIT

6.1.INTERNAL

- a. Apakah masing-masing bagian diminta membuat laporan kerja?
- b. Apakah kepala pasar melaporkan pekerjaannya secara rutin kepada cabang maupun pusat?
- c. Apa saja yang dilaporkan?
- d. Apakah kepala pasar membuat rencana kerja dalam periode tertentu (bulanan, triwulan, tahunan, dll)?
 - a.1. Jika tidak, bagaimana merencanakan kegiatan sehari-hari?
 - a.2. Jika ya, apa dasar pertimbangan menyusun rencana kerja tersebut? (minta rencana kerja yang telah disusun). Bagaimana mengukur keberhasilan rencana kerja tersebut?

6.2.EKSTERNAL

- a. Bagaimana kepala pasar mengontrol aktivitas perdagangan di unitnya?
- b. Siapa yang bertanggung jawab mengontrol aktivitas perdagangan?
- c. Apakah unit pasar memiliki catatan yang baik dan memadai mengenai keberadaan stand-stand dan pedagang yang ada di pasarnya?
- d. Bagaimana upaya kepala pasar untuk memperbaiki aktivitas perdagangan di unitnya?

4.5. Objek Penelitian

Objek penelitian adalah 12 pasar yang telah ditetapkan PD Pasar Surya sebagai *pilot project* unit yang berorientasi pada *profit center*, yaitu :

1. Pasar Wonokromo
2. Pasar Genteng
3. Pasar Pacarkeling
4. Pasar Tambaharejo
5. Pasar Pucang Anom
6. Pasar Blauran
7. Pasar Kayoon
8. Pasar Pabean
9. Pasar Manukan Kulon
10. Pasar Bratang
11. Pasar Kapasan
12. Pasar Rungkut Baru

Alasan penetapan 12 pasar ini menjadi *profit center* akan digali selama penelitian ini.

4.6. Langkah-langkah Penelitian

Penelitian ini mengikuti beberapa tahap, yaitu tahap eksplorasi menyeluruh, tahap eksplorasi terfokus dan tahap konfirmasi. Masing-masing tahapan ini tidak linier, artinya tahap-tahap ini senantiasa diulangi sementara peneliti masuk ke tahap lainnya.

Pada tahap eksplorasi menyeluruh, peneliti mengadakan observasi umum dengan mengamati, mencatat dan mengajukan pertanyaan untuk memperoleh gambaran umum apa yang melatarbelakangi manajemen untuk menetapkan unit-

unit pasar menjadi *profit center*. Pada tahap eksplorasi terfokus, penelitian mulai ditangani secara rinci untuk memperoleh kedalaman atas unit analisis aktivitas pendelegasian wewenang dan aktivitas penyajian informasi yang relevan. Guna meningkatkan kredibilitas penelitian, maka peneliti melakukan tahap konfirmasi melalui :

- a. Perpanjangan keikutsertaan. Keikutsertaan peneliti sangat menentukan dalam pengumpulan data (Moleong, 2000, 175) sehingga peneliti dapat menguji ketidakbenaran informasi yang disajikan. Mengingat unit analisis yang akan diteliti adalah aktivitas sebuah proses pembentukan *profit center*, maka cara ini merupakan cara yang dipandang cukup efektif . Perpanjangan keikutsertaan ini memerlukan waktu yang cukup panjang.
- b. Ketekunan pengamatan, dengan tujuan untuk menemukan ciri-ciri dan unsur-unsur dalam situasi yang sangat relevan dengan persoalan atau isu yang sedang dicari (Moleong, 2000, 177). Yang dilakukan peneliti adalah menguraikan secara rinci bagaimana aktivitas pembentukan *profit center* dilakukan, bagaimana tanggapan dan kendala-kendala selama proses.

4.7. Analisis Data

Penelitian ini menggunakan pendekatan *multiple case study* dengan *multiple unit analysis*. Penelitian dilakukan di 12 unit pasar yang dijadikan *profit center*. Dengan dilakukannya penelitian pada seluruh unit pasar ini, maka diharapkan peneliti akan memiliki gambaran menyeluruh bagaimana aktivitas pembentukan *profit center* ini di unit-unit pasar yang memiliki perbedaan potensi, baik dari

jumlah pedagang, keragaman jenis jualan, aktivitas perdagangan dan potensi pendapatan dari berbagai komponen.

Dari data yang telah dikumpulkan, baik melalui wawancara, dokumentasi maupun observasi, maka peneliti akan melakukan analisis deskriptif dengan langkah-langkah sebagai berikut :

- a. Mengelompokkan jawaban-jawaban dari manajemen berdasarkan hal-hal yang ditanyakan dan mentabulasikannya sebagai berikut :

| Hal-hal yang ditanyakan | Jawaban | | |
|-----------------------------------|---------|---------------|---------------|
| | Direksi | Kepala Bagian | Kepala Cabang |
| a. Persiapan <i>profit center</i> | | | |
| b. Pendelegasian wewenang | | | |
| c. Pengeluaran | | | |
| d. Mekanisme evaluasi | | | |
| e. Dll | | | |

Dari kepala pasar

| Hal-hal yang ditanyakan | Jawaban | | |
|-----------------------------------|---------|---------|---------|
| | Pasar A | Pasar B | Pasar C |
| a. Kewenangan | | | |
| b. Kesiapan <i>profit center</i> | | | |
| c. Penyusunan anggaran | | | |
| d. Pencapaian anggaran pendapatan | | | |
| e. Pengeluaran | | | |
| f. Kegiatan operasional di unit | | | |

2) Dari observasi

| Hal-hal yang dilihat | Keterangan |
|--|---|
| Prosedur penerbitan rekening yang diterbitkan di kantor pusat atas pemakaian fasilitas tempat, listrik, air dan pengelolaan oleh pada pedagang beserta dokumen-dokumen terkait | Dibandingkan dengan prosedur akuntansi dan prosedur operasional |
| Prosedur penagihan rekening kepada unit pasar oleh kantor pusat dan dokumen pendukungnya | |
| Prosedur penanganan rekening sisa dan dokumen pendukungnya | |
| Prosedur penarikan retribusi dengan karcis dan dokumen pendukungnya | |

| Hal-hal yang dilihat | Keterangan |
|--|------------|
| Prosedur penerimaan bank di kantor cabang | |
| Prosedur penerimaan uang di kantor pusat | |
| Prosedur pengajuan pembelian perlengkapan oleh kantor unit ke kantor pusat | |
| Prosedur pengajuan uang muka oleh unit pasar kepada kantor pusat | |
| Prosedur pengeluaran uang dan pertanggungjawaban kas kecil | |

- b. Menyeleksi jawaban-jawaban yang tidak relevan dengan tujuan penelitian
- c. Memberikan penjelasan mendetail bagaimana kepala pasar menjelaskan aktivitas persiapan *profit center*, kendala yang dihadapi, dll
- d. Mengidentifikasi bagaimana kepala pasar memperoleh informasi yang relevan tentang pendapatan dan beban yang terjadi di unitnya, bagaimana kepala pasar menggunakan informasi ini untuk mengendalikan operasional di unitnya, bagaimana upaya kepala pasar meningkatkan kinerjanya melalui peningkatan pendapatan dan efisiensi pengeluaran
- e. Mengidentifikasi kemampuan kepala pasar dalam memahami kegiatan/pekerjaan yang dilakukan oleh pelaksana harian di unitnya masing-masing. Kepala pasar yang memahami kegiatan/pekerjaan pelaksana harian akan mampu mengontrol dan mengevaluasi pekerjaan pelaksana harian dengan cara yang mereka anggap paling efektif
- f. Membandingkan hasil-hasil wawancara dengan kepala pasar dengan dokumen-dokumen dan observasi yang dilakukan selama penelitian. Mentabulaskan kembali hasil wawancara, observasi dan dokumen pendukung untuk masing-masing unit pasar sebagai berikut :

| Hal-hal yang ditanyakan | Jawaban | | |
|-------------------------|-----------|---------|-----------|
| | Wawancara | Dokumen | Observasi |
| a. | | | |
| b. | | | |
| c. | | | |
| d. | | | |

- g. Menjelaskan tabel hasil di atas secara naratif dan membandingkan dengan proposisi yang telah diajukan

BAB 5

ANALISIS DAN HASIL PENELITIAN

Sebagaimana dijelaskan dalam bab 3, penelitian ini dilakukan dalam 3 tahapan, yaitu tahap eksplorasi menyeluruh, tahap eksplorasi terfokus dan tahap konfirmasi. Tahap eksplorasi menyeluruh dilakukan untuk memperoleh gambaran umum rencana manajemen dalam pengembangan perusahaan di masa mendatang dengan membentuk unit-unit pasar sebagai *profit center*. Kegiatan yang dilakukan pada tahap ini adalah :

1. Melakukan wawancara dengan manajemen, dalam hal ini direksi dan bagian-bagian lain mengenai rencana pengembangan PD Pasar di masa mendatang, terutama berkaitan dengan latar belakang dan tujuan pembentukan unit-unit pasar menjadi *profit center*.
2. Mengikuti rapat-rapat yang diadakan untuk menentukan unit-unit mana yang akan dijadikan proyek percontohan sebagai *profit center*.
3. Mengikuti rapat-rapat yang diadakan untuk merencanakan restrukturisasi organisasi
4. Mengikuti presentasi yang dilakukan oleh konsultan manajemen yang mengajukan proposal restrukturisasi organisasi

Hasil dari tahap (1) dan (2) di atas disajikan pada sub bab Gambaran Umum Objek Penelitian.

Pada tahap eksplorasi terfokus, penelitian mulai ditangani secara rinci untuk mendapatkan kedalaman mengenai unit analisis aktivitas pendelegasian

wewenang dan aktivitas penyajian informasi yang relevan. Agar diperoleh gambaran menyeluruh, maka pertanyaan untuk wawancara dilakukan dengan berpedoman pada struktur proposisi yang telah ditetapkan. Tahapan ini dilakukan dengan wawancara, observasi dan sekaligus juga meminta dokumen-dokumen yang terkait dengan topik pembicaraan. Hasil dari tahap ini dapat dilihat pada sub bab Penyajian Data.

Sedangkan pada tahap konfirmasi, peneliti melakukan perpanjangan keikutsertaan dengan mengikuti aktivitas-aktivitas yang dilakukan sehingga peneliti dapat membandingkan hasil wawancara, dokumen yang terkait dan sekaligus melakukan observasi sebagai bahan untuk memberikan uraian detail bagaimana aktivitas-aktivitas operasional dilakukan dan bagaimana kendala-kendala yang dihadapi. Hasil dari tahap ini dapat dilihat pada sub bab Penyajian Data.

5.1. Gambaran Umum Objek Penelitian

PD Pasar didirikan sebagai alih status dari Dinas Pasar menjadi PD Pasar berdasarkan Peraturan Daerah Kotamadya Daerah Tingkat II Surabaya No. 10 tahun 1982, tanggal 27 Mei 1982 Jo. Peraturan Daerah Kota Surabaya Nomor 1 tahun 1999. Alih status tersebut dimaksudkan untuk meningkatkan daya guna dan hasil guna Dinas Pasar sebagai salah satu unit organisasi yang berada di lingkungan Pemerintah Kotamadya Daerah Tingkat II Surabaya dalam peningkatan pendapatan daerah dari sektor retribusi daerah serta peningkatan pelayanan kepada masyarakat, khususnya dalam penyediaan tempat berjualan

yang memenuhi persyaratan beserta prasarananya. Ketentuan perundangan yang melandasi keberadaan PD Pasar Surya adalah Undang-Undang No. 5 Tahun 1962 tentang Perusahaan Daerah, dimana di dalamnya ada beberapa ketentuan sebagai berikut :

- a. Batasan : Perusahaan Daerah adalah semua perusahaan yang modal seluruhnya atau untuk sebagian merupakan kekayaan daerah yang dipisahkan, kecuali ditentukan lain dengan atau berdasarkan Undang-Undang
- b. Pendirian : Perusahaan Daerah didirikan dengan Peraturan Daerah atas Kuasa Undang-Undang ini. Perusahaan Daerah adalah badan hukum yang kedudukannya sebagai badan hukum diperoleh dengan berlakunya peraturan daerah tersebut. Peraturan daerah tersebut di atas mulai berlaku setelah mendapat pengesahan instansi atasan.

Pada saat dialihkan, PD Pasar mengelola 63 unit pasar, dengan modal ditetapkan sebesar Rp. 12.805.996.160,20. Saat ini PD Pasar Surya mengelola 81 unit pasar yang terdiri dari berbagai kelas pasar, mulai dari pasar darurat hingga pasar kelas utama dan menyebar di 17 kecamatan di wilayah Kota Surabaya dan dibagi dalam wilayah administrasi cabang utara, timur dan selatan.

TABEL 5.1.

JUMLAH PASAR DAN PEMBAGIAN WILAYAH ADMINISTRASI

| Cabang | Jumlah pasar dan anak pasar |
|---------|-----------------------------|
| Utara | 27 |
| Selatan | 32 |
| Timur | 22 |
| Total | 81 |

Sumber : data intern perusahaan

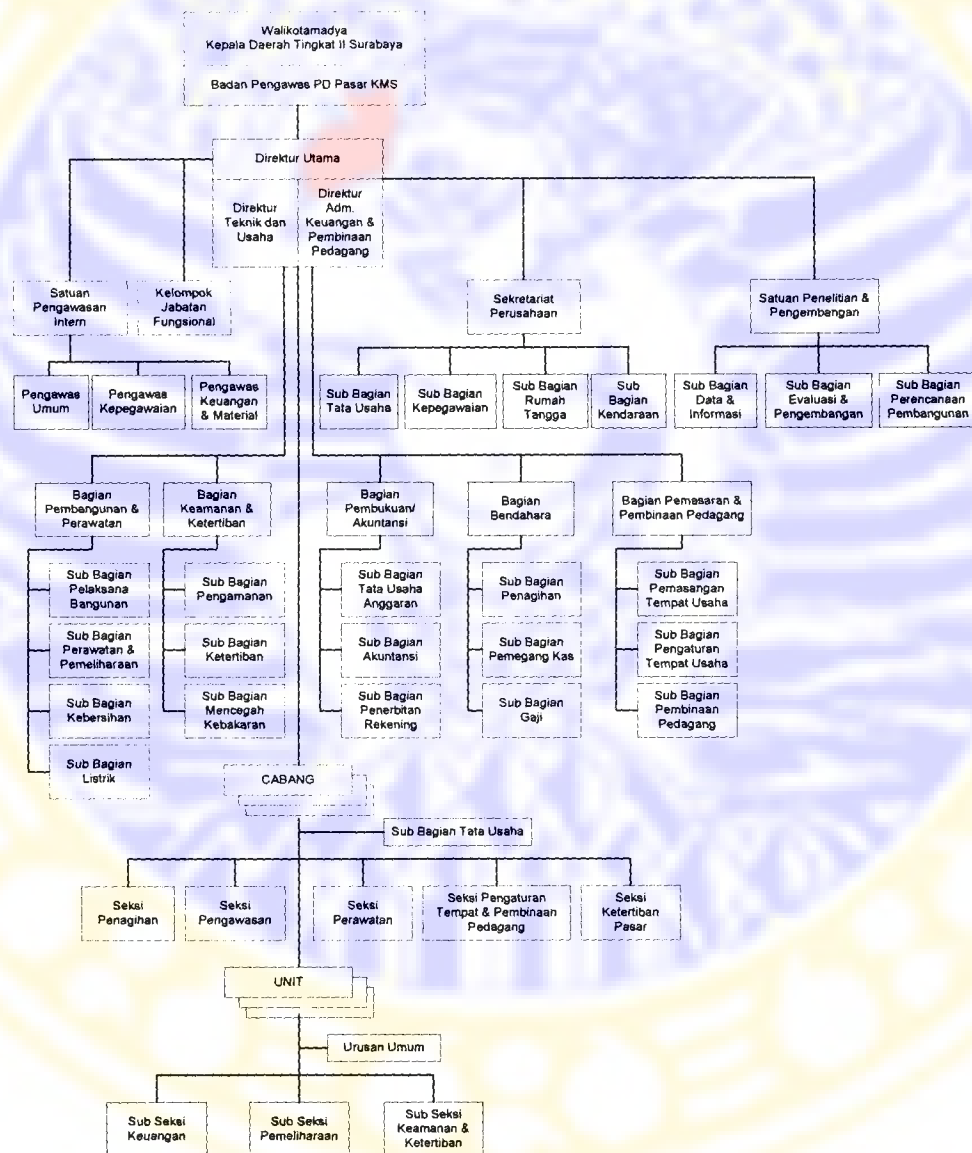
TABEL 5.2.
DAFTAR PASAR YANG DIKELOLA PD PASAR SURYA

DATA EXCEL

Guna memberikan gambaran yang komprehensif mengenai kedudukan, bagian-bagian yang ada dan bagaimana hierarkinya, berikut ini disajikan struktur organisasi PD Pasar Surya. Struktur inilah yang nanti juga menjadi salah satu fokus perubahan organisasi PD Pasar Surya.

GAMBAR 5.1.

STRUKTUR ORGANISASI PD PASAR SURYA



Sumber : Data intern PD Pasar Surya

Objek penelitian adalah 12 kantor unit pasar di wilayah cabang utara, timur dan selatan yang telah ditetapkan sebagai *pilot project* untuk unit *profit center*, yaitu :

1. Pasar Wonokromo
2. Pasar Genteng
3. Pasar Pacarkeling
4. Pasar Tambahrejo
5. Pasar Pucang Anom
6. Pasar Blauran
7. Pasar Kayoon
8. Pasar Pabean
9. Pasar Manukan Kulon
10. Pasar Bratang
11. Pasar Kapasan
12. Pasar Rungkut Baru

Rencana pengembangan PD Pasar mendatang dan alasan-alasan penetapan unit pasar ini diperoleh melalui hasil wawancara kepada direksi dan bagian-bagian lain yang terkait selama penelitian. Beberapa nukilan wawancara sebagai berikut :

T : *Mengapa ada rencana perubahan PD Pasar mendatang*

J : *Saya melihat bahwa PD Pasar adalah suatu perusahaan yang memiliki potensi dan mampu memberikan kontribusi dalam PAD sangat besar jika dikelola secara profesional. Dalam periode direksi ini, PD Pasar telah mampu bekerjasama dengan investor untuk membangun 6 pasar, yaitu Pasar Koblen, Bratang, Wonokromo, Kapasan Baru, Manukan Kulon dan Tambahrejo dengan nilai investasi hampir 900 milyar. Selama pembangunan pasar ini, tidak sepeserpun didanai oleh APBD Kota Surabaya, justru kami selama periode ini kami menaikkan deviden tiap tahun kepada pemerintah kota. Pembangunan pasar-pasar ini jangan dilihat*

hanya sebagai pembangunan fisik yang semakin bagus, tetapi harus ditinjau lebih dalam lagi bagaimana multiplier effect dari pembangunan ini terhadap pendapatan PD Pasar Surya dari retribusi dan potensi iklan. Kalau di masa lalu dengan sarana dan prasarana yang minimal, PD Pasar tidak dapat menetapkan retribusi yang maksimal. Tetapi dengan pasar baru yang didukung oleh sarana yang memadai kondisi pasar menjadi bersih, aman dan nyaman sebagai sarana belanja, maka kenaikan retribusi tidak akan menjadi persoalan.

- T : *Apa hubungannya dengan rencana membentuk profit center di unit-unit*
 J : *Dalam beberapa periode ini, saya melihat bahwa secara keseluruhan, kinerja perusahaan memang meningkat dengan meningkatnya deviden yang kita setor tiap tahunnya. Namun, bila saya cermati, bahwa kenaikan pendapatan yang ada, bukan karena kinerja operasional unit, melainkan dari kompensasi pembangunan pasar. Harus disadari bahwa tidak semua pasar diminati investor, karena itu harus diupayakan bagaimana meningkatkan pendapatan secara intensif. Dengan adanya pembangunan yang fasilitas perpasarannya memadai, maka kenaikan retribusi tidak dapat terelakkan. Sebagai informasi, tarif kami untuk pasar utama, jenis jualan emas/elektronika, per hari per meter tidak sampai Rp. 500. Jadi, pedagang di Pasar Genteng dengan omzet jutaan rupiah per hari hanya membayar Rp. 82.800 per bulan (ukuarn 12 meter).*

Untuk menunjukkan bahwa peningkatan pendapatan dari kompensasi pembangunan pasar, peneliti ditunjukkan data keuangan beberapa periode yang menggambarkan pendapatan perpasaran (pendapatan iuran, bea perpasaran, parkir, ijin) dibandingkan dengan pendapatan dari pengembangan pasar.

TABEL 5.3.
 PERBANDINGAN PENDAPATAN PERPASARAN DAN PENDAPATAN
 DARI KOMPENSASI PEMBANGUNAN PASAR

| Rincian | 2001 | 2002 | 2003 | 2004 |
|-------------------------------|-------------------|-------------------|-------------------|-------------------|
| Pendapatan operasional : | | | | |
| a. Bea perpasaran | 742,055,430.00 | 959,417,142.00 | 1,256,497,787.00 | 1,712,232,353.00 |
| b. Iuran | 12,335,253,515.00 | 14,057,245,883.00 | 14,545,371,165.00 | 14,341,422,018.00 |
| c. Parkir & bongkar muat | 806,485,410.00 | 840,277,300.00 | 837,186,500.00 | 953,333,750.00 |
| d. Perijinan | 80,695,577.00 | 105,559,671.00 | 165,934,053.00 | 394,834,847.00 |
| e. Pasar inpres | 33,192,850.00 | 33,991,650.00 | 36,182,890.00 | 33,285,490.00 |
| f. Angsuran stand | 288,463,032.13 | 164,127,261.00 | 0.00 | |
| Sub total | 14,286,145,814.13 | 16,160,618,907.00 | 16,841,172,395.00 | 17,435,108,458.00 |
| Pendapatan pengembangan pasar | 0.00 | 0.00 | 2,540,461,000.00 | 5,650,068,000.00 |

Sumber : Data intern perusahaan

Selain itu, untuk lebih memperjelas penjelasan di atas mengenai faktor rendahnya pendapatan perpasaran, peneliti ditunjukkan tabel tarif iuran tempat berjualan yang ditetapkan PD Pasar Surya dan contoh retribusi yang dikenakan kepada pedagang di beberapa pasar.

TABEL 5.4.
KETENTUAN BESARNYA TARIF IURAN TEMPAT BERJUALAN
PERUSAHAAN DAERAH PASAR SURYA PER m²/HARI
(Lampiran Surat Keputusan Direksi Pasar Surya Nomor 166 Tahun 2001)

| No. | Kelas Pasar | Lantai | Tipe Tempat Berjualan | Tarif per m ² (Rp) | | | |
|-----------|-----------------------------|--------|-----------------------|-------------------------------|--------|---------|--------|
| | | | | Gol I | Gol II | Gol III | Gol IV |
| 1 | UTAMA | I | Kios | 495 | 430 | 405 | 385 |
| | | | Los | 410 | 385 | 360 | 340 |
| | | | Pelataran | 385 | 340 | 315 | 295 |
| | | II | Kios | 230 | 185 | 160 | 150 |
| | | | Los | 205 | 160 | 140 | 130 |
| | | III | Kios | 150 | 130 | 115 | 105 |
| Los | 130 | | 115 | 105 | 95 | | |
| 2 | I | I | Kios | 430 | 405 | 400 | 365 |
| | | | Los | 385 | 360 | 355 | 335 |
| | | | Pelataran | 355 | 315 | 310 | 290 |
| | | II | Kios | 185 | 160 | 150 | 140 |
| Los | 160 | | 140 | 130 | 115 | | |
| 3 | II | I | Kios | 385 | 340 | 310 | 290 |
| | | | Los | 355 | 315 | 290 | 260 |
| | | | Pelataran | 315 | 295 | 260 | 250 |
| 4 | III | | Kios | 355 | 310 | 275 | 230 |
| | | | Los | 335 | 295 | 250 | 205 |
| | | | Pelataran | 295 | 250 | 230 | 185 |
| 5 | Darurat | | | 290 | | | |
| 6 | Khusus | | | | | | |
| | a. Pasar sapi/kurban | | | 2225 | | | |
| | Pasar kambing | | | 1115 | | | |
| | b. Pasar bulan Maulid/Natal | | | 290 | | | |
| | c. Bioskop | | | 140 | | | |
| | d. Perkantoran | | | 275 | | | |
| | e. Tempat hiburan | | | 185 | | | |
| | f. MCK | | | 275 | | | |
| g. Wartel | | | 275 | | | | |

Sumber : Data intern PD Pasar Surya

TABEL 5.5.
ILUSTRASI PENGENAAN RETRIBUSI PER BULAN YANG DIKENAKAN
KEPADA MASING-MASING STAND

| Pasar | Klasifikasi pasar | Lokasi stand (lantai) | Jualan | Golongan jualan | Bentuk | Luas stand (m ²) | Tarif per meter/hari (Rp) | Retribusi per bulan |
|--------------|-------------------|-----------------------|------------|-----------------|--------|------------------------------|---------------------------|---------------------|
| | | | | | | (1) | (2) | (1) X (2) X 30 hari |
| Kapasan Baru | Utama | 2 | Konveksi | II | Kios | 12 | 185 | 66.600 |
| Genteng Baru | Utama | 2 | Elektronik | I | Kios | 12 | 230 | 82.800 |
| Tunjungan | I | 3 | Kantor | Khusus | - | 12 | 275 | 99.000 |

T : Mengapa dibentuk profit center

J : Saya melihat bahwa dari 81 unit pasar yang kami kelola, ada yang potensinya sangat besar untuk dikembangkan dengan atau tanpa ada pembangunan. Dari pasar-pasar yang potensi inilah kami ingin menjadikannya sebagai pasar yang mandiri secara pengelolaan, artinya kami akan memberikan kewenangan-kewenangan tertentu agar kepala pasar mempunyai ruang untuk melakukan inovasi penataan dan pengembangan pasar masing-masing. Dengan cara demikian, kami di kantor pusat lebih banyak memikirkan kebijakan secara makro. Kami ingin nantinya menjadi holding company yang tidak hanya bergerak di bidang penyediaan lahan pasar saja, melainkan yang lainnya, misalnya pom bensin, ruko, pergudangan, dll terutama di pasar-pasar yang tidak ada aktivitas perdagangannya. Biar saja kegiatan operasional sepenuhnya dilakukan di unit-unit ini. Makanya kenapa kami cenderung menjadikan unit-unit ini sebagai profit center. Dengan kewenangan yang kami berikan, kepala pasar memiliki konsekuensi untuk meningkatkan kinerja di masing-masing unit.

T : Pasar mana saja yang dijadikan pilot project, mengapa dan apa kriteria untuk menentukan kelayakannya.

J : Kami sudah minta tim dari akuntansi dan pemasaran untuk melakukan rapat-rapat internal guna mengevaluasi pasar mana yang akan dijadikan percontohan untuk pelaksanaan profit center. Saya ingin memberikan kesempatan kepada karyawan untuk saling mengevaluasi rekannya, saya hanya memberikan arahan bahwa evaluasi kinerja pasar-pasar tersebut, mana yang potensi untuk dikembangkan secara mandiri dan profesional, setelah itu saya mengharapkan agar ada langkah-langkah konkret menuju ke sana, termasuk penyiapan SDM untuk pencatatan di unit.

T : Bagaimana rencana selanjutnya?

J : Saya melihat bahwa langkah ini adalah sebagian saja dari rencana pengembangan PD Pasar Surya. Secara pencatatan terutama, kemudian secara peraturan, tim kami sedang membahas masalah perubahan peraturan daerah yang mampu memberikan payung atas perubahan-perubahan yang kita rencanakan. Artinya, bahwa salah satu kendala yang

kita hadapi adalah masalah peraturan yang mengatur operasional PD Pasar sangat rigid sehingga perkembangan-perkembangan sejalan dengan kemajuan bisnis tidak dapat diantisipasi. Contoh, kemarin kami mendapat kesempatan bekerja sama dengan pihak bank untuk melakukan collecting di pasar dari pedagang. Kenapa? Karena kami punya pengalaman dan personil untuk melakukan ini, tapi karena perda kita tidak memungkinkan, maka kesempatan ini hilang. Dengan adanya perda baru ini, maka kami berharap agar fleksibilitas aktivitas kami yang berkembang dapat diantisipasi. Selain itu, secara simultan kami menyiapkan restrukturisasi organisasi dengan mengundang konsultan untuk melakukannya.

T : Apa materi perubahan perda?

J : Pertama, bahwa dengan adanya UU BUMN yang baru dimana perusahaan harus mengarah ke 2 bentuk, yaitu persero yang lebih berorientasi pada profit motif atau perum yang cenderung social motif, maka kami sudah melakukan positioning bahwa PD Pasar akan lebih mengarah ke perseroda. Karena bisnis kami tidak monopoli, ada banyak badan usaha yang menyelenggarakan kegiatan perpasaran, seperti pasar Turi, Pasar Atom, Pasar Sopyono, dll. Kedua adalah pada kewenangan dimana Direksi seharusnya memiliki kewenangan sebagaimana layaknya perusahaan. Selama ini, untuk perbaikan pasar, kami harus membeli barang-barang dengan tarif umum, tetapi dalam menetapkan tarif, kami diharuskan menetapkan tarif sosial.

T : Apa implikasinya perubahan ini dengan pembentukan profit center

J : Dengan kewenangan pengelolaan sepenuhnya pada Direksi, maka penetapan tarif, misalnya untuk retribusi tempat dan sampah akan disesuaikan dengan prinsip manajemen. Artinya, bahwa tarif ini akan diterapkan sesuai dengan biaya operasional penyelenggaraan kegiatan perpasaran di unit. Dengan adanya perda baru, ini akan makin mendorong percepatan pembentukan profit center karena secara aturan, aktivitas mereka sudah ada payungnya.

T : Kewenangan apa yang akan diberikan kepada unit dengan adanya perda ini

J : Belum tahu, tetapi ada kemungkinan bahwa tarif itu akan dikenakan berbeda masing-masing pasar sesuai dengan situasi dan kondisi pasar yang bersangkutan.

T : Apakah rencana restrukturisasi ini menunggu selesainya perda?

J : Tidak perlu, bisa kita lakukan secara simultan sehingga perubahan ke depan bisa kita laksanakan secara komprehensif. Di Perda baru ini kita tidak mengatur struktur organisasi, sehingga perubahan struktur ke depan dapat dilakukan sesuai dengan kebutuhan dan perkembangan perusahaan. Kalau struktur organisasi ini kita tetapkan melalui perda, maka penambahan atau pengurangan fungsi-fungsi yang ada di dalamnya juga harus melalui perda. Ini sangat tidak efektif bagi sebuah perusahaan.

Untuk mengetahui lebih lanjut rencana direksi untuk membentuk profit center di unit-unit, peneliti mewawancarai bagian akuntansi, pemasaran dan bagian lain terkait dengan penyiapan pembentukan profit center.

T : Kriteria apa yang digunakan untuk menentukan kelayakan unit pasar dijadikan pilot project sebagai profit center

J : Kami diminta direksi untuk melakukan rapat guna menetapkan unit-unit yang akan dijadikan pilot project. Sejak tahun 2004 kemarin kami sudah menyiapkan 6 pasar untuk dijadikan proyek percontohan untuk pencatatan akuntansi di unit-unit pasar. Kami sudah melakukan pelatihan pencatatan ini, tapi kemudian tidak berlanjut karena tidak ada monitor terus menerus dari pusat dan dari unit sendiri tidak ada inisiatif. Kemudian tahun 2005 ini kami diminta untuk melanjutkan program yang dulu ditambah dengan pasar lainnya. Kami memilih pasar-pasar yang besar-besar potensial, kami lihat dilihat dari cash flow di masing-masing pasar, kelas pasar dan cabang (timur, utara dan selatan). Akhirnya kami menetapkan 12 pasar ini sebagai pilot project.

T : Apa yang sudah dilakukan untuk penyiapan profit center ini

J : Inti dari keinginan manajemen untuk menjadikan unit-unit ini menjadi profit center adalah agar unit-unit ini mampu meningkatkan kinerjanya secara optimal. Memang benar bahwa komponen pendapatan terbesar saat ini berasal dari pendapatan dari kompensasi pembangunan pasar. Ke depan, pendapatan ini tidak muncul lagi sehingga unit-unit ini harus dipacu. Agar unit-unit ini mampu mengukur kemampuannya, maka mereka harus mempunyai catatan tersendiri sehingga mereka bisa mengevaluasi laba atau rugi unitnya setiap periode. Mereka selama ini tahunya pendapatan berapa, tapi beban-beban yang lain tidak diperhitungkan. Tahapan yang kami lakukan :

- 1. Untuk melakukan hal ini, kami sudah melakukan rapat secara intern guna menyiapkan materi pelatihan ke unit-unit pasar.*
- 2. Menjadwalkan pelatihan*
- 3. Mengundang rekan-rekan dari unit untuk melakukan pelatihan pencatatan akuntansi di unit-unit*
- 4. Memonitor pelaksanaan pencatatan di unit-unit*

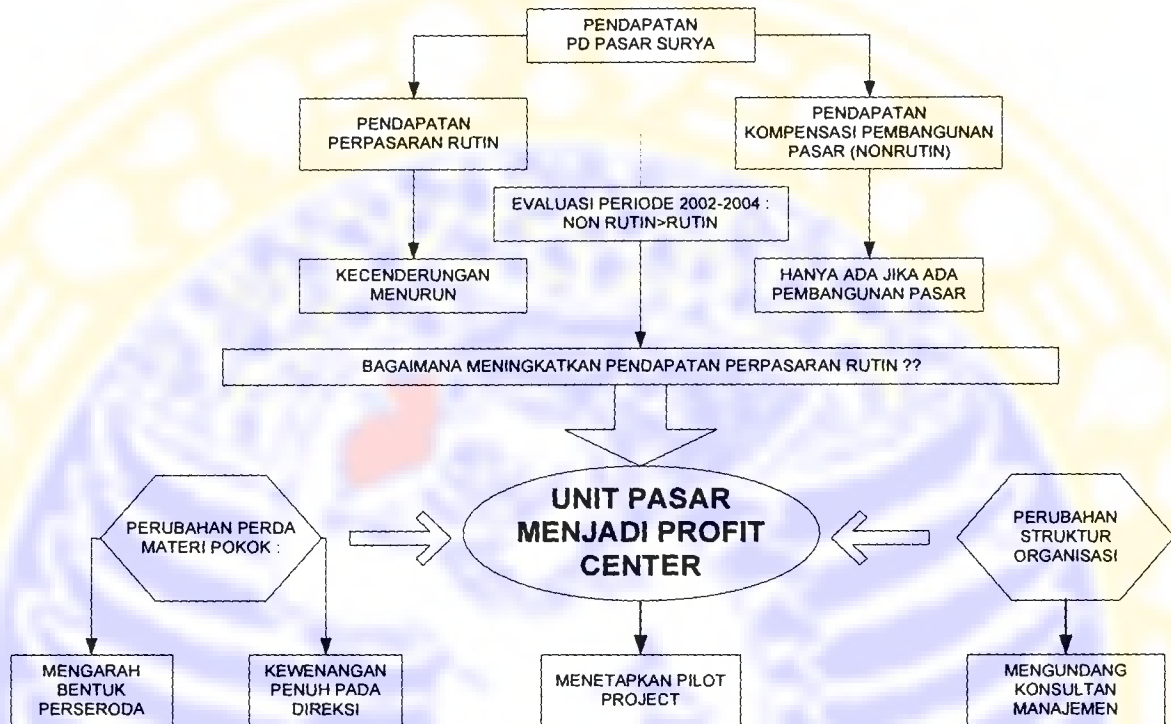
Dalam menjelaskan pemilihan pasar yang didasarkan pada laporan arus kas, peneliti ditunjukkan data laporan arus kas per pasar selama periode 2000-2004

- T : *Bagaimana menetapkan target di masing-masing unit?*
- J : *Kami belum sejauh itu menetapkan target, tapi yang jelas bahwa karena unit-unit itu dikelola secara mandiri, maka pendapatan dan pengeluaran secara otomatis diatur sendiri oleh unit tersebut. Secara bertahap dan sambil kita evaluasi kami akan menetapkan langkah-langkah sbb :*
1. *Evaluasi bulanan kinerja unit pasar*
 2. *Setelah 6 bulan operasional, kita akan bisa mengevaluasi berapa rata-rata pendapatan dan pengeluaran unit-unit tersebut. Baru dari sini kita akan menetapkan berapa target laba yang harus dicapai 6 bulan mendatang*
 3. *Di akhir periode pencatatan (1 tahun), maka kantor pusat menerima deviden atau semacam itu dari unit-unit ini.*
- Mekanisme penetapan ini harus kita bicarakan tersendiri, yang jelas dasar pertimbangan penetapan target ini tentu saja adalah kinerja masing-masing unit. Kami bisa menilai berapa potensi yang seharusnya dapat digali oleh unit, sekaligus kami juga bisa menilai apakah unit ini efisien dengan pengeluaran-pengeluaran yang telah dilakukan.*
- T : *Bagaimana manajemen meminta pertanggungjawaban unit*
- J : *Sama seperti kita melaporkan secara rutin kinerja keuangan kita kepada badan pengawas. Unit-unit ini kita minta laporan keuangan, mungkin kita minta di awal adalah bulanan, kemudian tri wulan dan semester. Kami tidak menginginkan laporan dilakukan dalam jangka waktu lama karena susah untuk memonitor.*
- T : *Bagaimana reward and punishment kepada kepala pasar*
- J : *Ini adalah bagian terpenting, selama ini tidak ada mekanisme ini dalam sistem operasional kita. Kita belum memikirkan sejauh itu bagaimana ini nanti akan berjalan.*
- T : *Apakah mekanisme yang ada saat ini dapat mengontrol pencapaian profit di masa mendatang*
- J : *Saya kira rapat bulanan sebagai rekonsiliasi dan evaluasi harus tetap ada dan seharusnya bisa efektif, tapi memang saya menilai rapat selama ini tidak efektif karena tidak ada reward and punishment. Kepala pasar yang rekening tagihannya tinggi ya tenang-tenang saja..*

Wawancara kepada berbagai pihak dan dokumentasi telah dilakukan peneliti untuk mengetahui apa latar belakang dan tahapan pembentukan profit center ini. Dari hal-hal yang telah dikemukakan di atas, peneliti menyusun rangkaian penjelasan di atas dalam diagram yang lebih sederhana di bawah ini.

GAMBAR 5.2.

ALUR PIKIR PEMBENTUKAN PROFIT CENTER



5.2. Penyajian Data

Data-data yang tersaji dalam bab ini merupakan hasil penelitian yang diperoleh dengan cara wawancara, observasi dan dokumentasi. Wawancara dan observasi merupakan data utama, sedangkan dokumentasi merupakan data sekunder yang diperoleh intern perusahaan dan unit pasar. Alur penyajian data didasarkan pada fokus penelitian yang telah ditetapkan dan hasil perkembangan di lapangan. Penyajian data akan dilakukan berdasarkan aktivitas yang dilakukan oleh PD Pasar Surya dalam menyiapkan unit-unit pasar menjadi profit center. Data-data yang diperoleh akan ditabulasikan sedemikian rupa sehingga dapat

dilihat kebijakan umum manajemen dan aktivitas pendelegasian wewenang dari masing-masing bagian yang akan dialihkan kepada unit pasar. Selain itu, data-data yang diperoleh dari kepala pasar akan dapat dibandingkan langsung diantara ke-12 unit pasar ini. Dalam penelitian, ditemukan perbedaan-perbedaan yang diperoleh sehingga akan ditampilkan tersendiri. Akhirnya, terdapat 2 sub bab yang masing-masing menggambarkan bagaimana (1) aktivitas pendelegasian wewenang ke unit-unit pasar dan (2) aktivitas penyajian informasi yang relevan bagi kepala unit pasar.

Sub bab aktivitas pendelegasian wewenang akan menggambarkan bagaimana proses pembentukan profit center. Bagaimana tahapan manajemen menyiapkan unit-unit pasar menjadi profit center, bagaimana manajemen puncak dan bagian-bagian yang ada di kantor pusat akan mendelegasikan wewenang kepada unit-unit pasar yang dijadikan profit center. Selain itu akan dapat dilihat bagaimana peraturan yang ada dapat mengakomodasi perubahan-perubahan yang terjadi, apakah masing-masing profit center ini akan diberlakukan peraturan tersendiri dan bagaimana bagian hukum menyiapkan aturan-aturan yang berkaitan dengan operasional di unit-unit pasar yang ditetapkan menjadi profit center. Bagaimana bagian-bagian yang ada di unit pasar mendelegasikan kewenangannya dan kegiatan operasionalnya di unit-unit pasar, didelegasikan kepada bagian apa dan bagaimana mengendalikan kewenangan yang telah diberikan.

Sub bab aktivitas penyajian informasi yang relevan menggambarkan bagaimana pencatatan akuntansi di unit-unit pasar dan kegiatan operasional yang berkaitan dengan pencatatan akuntansi. Selain itu akan dijelaskan bagaimana

memberikan pelatihan pencatatan di unit-unit pasar, implementasi dan apa kendala pelaksanaannya. Bagaimana kepala pasar menjelaskan komponen-komponen pendapatan dan beban yang ada di unitnya, bagaimana mereka merencanakan untuk mengendalikan dan bagaimana meningkatkan kinerja di unitnya masing-masing.

5.2.1. Aktivitas Pendelegasian Wewenang

Berikut ini akan disajikan beberapa nukilan wawancara dan dokumentasi kepada beberapa kepala bagian terkait dengan aktivitas pendelegasian wewenang ke unit-unit pasar yang dijadikan sebagai profit center.

5.2.1.1. Pendelegasian Wewenang melalui Desentralisasi

Desentralisasi adalah bagaimana mendelegasikan sejumlah wewenang kepada organisasi di bawahnya. Wawancara dilakukan kepada para kepala bagian, kepala sub bagian, staf bagian dan kepala cabang. Beberapa dari mereka menyampaikan bahwa ada hal-hal yang dapat didelegasikan kepada unit, ada yang tidak. Mereka yang menyatakan tidak dapat mendelegasikan menyampaikan bahwa permasalahan adalah pada pengendalian, akan lebih terkendali jika kegiatan operasional di bagiannya tetap dilakukan di kantor pusat.

Pada bagian pertama, peneliti menanyakan aktivitas operasional yang menjadi tugas dan tanggung jawab masing-masing bagian.

Pemasaran : *Tugas utama bagian pemasaran berkaitan dengan penerbitan ijin tempat di pasar, pembaharuan surat ijin tempat dan surat ijin mengelola dan ijin-ijin lain. Bagian pemasaran juga bertanggung jawab untuk memasarkan stand-stand yang ada di pasar. Dengan adanya pembangunan pasar dan kebijakan*

direksi untuk tertib administrasi hak pemakaian stand, tugas kami semakin banyak dan berat, apalagi semuanya dipusatkan di pemasaran.

Kepegawaian : *Bagian kepegawaian bertanggung jawab mengurus hal-hal yang berkaitan dengan pegawai, mulai dari data, penetapan gaji, menghitung pajak, menyajikan data untuk evaluasi kenaikan pangkat dan mutasi bagi baperjakat.*

Tata Usaha : *Tugas kami adalah mengelola surat-surat, baik yang masuk maupun keluar. Kami mencatat surat yang masuk, mencatat kapan datangnya, memberi baju surat dan mendistribusikan kepada siapa surat tersebut ditujukan. Untuk surat keluar, kami mencatat, memberi nomor, mengarsip dan mengirimkan kepada pihak-pihak yang dituju oleh surat-surat tersebut. Kami juga bertugas untuk menyusun resume rapat dan mengirimkannya kepada para peserta rapat.*

Rekening : *Bagian adalah mencetak rekening, baik rekening tempat, listrik maupun air. Kami mempunyai jadwal tersendiri setiap bulan, awalnya saya menerima laporan pemakaian listrik dan air dari unit-unit. Kemudian dihitung berapa beban masing-masing dan dimasukkan ke program komputer yang sudah ada. Setiap bulan, bagian ini mencetak ribuan rekening untuk dikirim ke unit-unit. Saya melakukan pengecekan seksama terhadap jumlah rekening yang dicetak, termasuk juga besarnya tagihan. Hasil dari pencetakan rekening ini akan saya kirim ke bagian penagihan dan rekapitulasinya saya sampaikan ke bagian akuntansi untuk dicatat sebagai piutang. Jika kami sudah mencetak rekening dan mengirim ke penagihan, tugas kami selesai, tinggal menunggu sus (sobekan) dari rekening untuk dikembalikan kepada kami.*

Bendahara : *Bagian bendahara ini seperti ATM, tempat masuk dan keluarnya uang. Kami bertanggung jawab untuk mengeluarkan uang sesuai dengan surat perintah pembayaran dan kami juga menerima setoran-setoran dari unit pasar (jika tidak melalui bank). Kami juga mengurus pajak, baik pajak penghasilan, porporasi maupun pajak bumi dan bangunan.*

Akuntansi : *Sama seperti akuntansi pada umumnya, tugas kami adalah mencatat transaksi-transaksi yang terjadi. Sistem pencatatan di PD Pasar masih tersentralisasi sehingga setiap hari kami menginput data-data pendapatan masing-masing pasar. Kami memasukkan data-data itu dalam program komputer yang ada dan dari sana kami sudah bisa memperoleh laporan keuangan sesuai dengan kebutuhan.*

- Hukum** : *Kami adalah bagian baru, tidak ada dalam struktur organisasi, karenanya sekarang ini masih di bawah Sekretaris Perusahaan. Tugas kami sangat banyak, terutama berkaitan dengan kasus-kasus yang dihadapi PD Pasar, jadi kami bertindak seperti legal sebuah perusahaan, mengurus segala hal yang berkaitan dengan kasus, evaluasi peraturan dan hal-hal lain yang berkaitan dengan hukum dan permasalahannya*
- SPI** : *Kami ini seringkali merasa tidak nyaman dengan tugas kami karena yang kita evaluasi, kita cari kesalahan adalah teman-teman sendiri. Kami ada 3 bagian, yaitu pengawas umum, pengawas kepegawaian dan pengawas keuangan dan material. Kami melakukan penyegelan, sweeping, investigasi dan lain-lain yang berkaitan dengan penegakan aturan. Setiap akhir tahun kami melakukan stock opname karcis dan rekening yang ada di cabang dan kantor pusat.*
- RT** : *Tugas kami adalah "melayani" semua kebutuhan perusahaan, mulai dari pengadaan karcis, alat tulis, alat cetakan dan lain sebagainya, termasuk menyiapkan sarana dan prasarana rapat dan kegiatan lainnya.*
- Bangwat** : *Tugas bangwat lebih banyak di luar, terutama berkaitan dengan bangunan-bangunan pasar dan fasilitas pendukungnya. Kami menerima laporan-laporan kerusakan, baik listrik, saluran air, dan lain-lain dan selanjutnya kami terjun ke lapangan untuk meninjau lokasi dan akhirnya membuat usulan perbaikan di unit-unit ini. Jika anggaran telah disetujui, kami bisa kerjakan sendiri atau menunjuk pihak pelaksana lainnya.*
- Litbang** : *Litbang menurut saya seharusnya menjadi motor penggerak bagi perubahan organisasi, tapi tidak dengan kondisi di sini. Orang-orang ditempatkan di sini karena "terbuang", tidak ada tempat lagi mau ditempatkan dimana mereka. Bagian kami ada sub bagian data, sub bagian evaluasi dan perencanaan pembangunan. Susah menyampaikan output dari bagian kami apa, tapi dalam beberapa periode ini kami telah melakukan pemetaan pasar. Bagian ini susah berkembang karena akses kami terhadap bagian-bagian lain relatif rendah, kami masih menunggu output dari bagian lain yang kami jadikan input.*

Peneliti juga menanyakan apakah ada *job description* masing-masing bagian tersebut yang diatur secara tegas dalam Surat Keputusan atau sistem operasional yang ada. Masing-masing menyampaikan sebagai berikut :

- Pemasaran : *Mungkin ada, saya belum pernah tahu, saya tahu bahwa tugas saya di bagian pemasaran ini, ini dan ini..dan sejak dulu pekerjaannya juga seperti ini*
- Kepegawaian : *Saya tidak tahu, pokoknya kepegawaian tugas rutinnya seperti yang sama sampaikan tadi. Kalau ada pekerjaan lain dari Direksi atau sekper, ya saya kerjakan sesuai dengan disposisi*
- Tata Usaha : *Tidak tahu, tapi dulu pernah litbang meminta masing-masing orang menulis tugasnya masing-masing. Apakah itu, saya tidak tahu.*
- Rekening : *Pekerjaan saya sejak dahulu seperti begitu, saya tidak pernah menanyakan apakah pekerjaan saya ini sesuai dengan aturan atau tidak, yang jelas tidak ada komplain sejauh ini. Kalaupun ada perbedaan data, saya akan komunikasikan*
- Bendahara : *Kurang paham masalah surat keputusan tentang tupoksi, yang jelas bagian bendahara bertugas mencatat keluar masuknya uang dan melaporkan ke direksi.*
- Akuntansi : *Job descriptionnya jelas untuk akuntansi, yaitu mencatat transaksi-transaksi, menyusun laporan keuangan dan menyusun anggaran. Tapi dasarnya mana, apa ada aturannya saya tidak jelas*
- Hukum : *Job description masing-masing bagian sudah diatur dalam Surat Keputusan Walikotamadya Kepala Daerah Tingkat II Surabaya Nomor 291 tahun 1994 tentang Organisasi dan Tata Kerja Perusahaan Daerah Pasar.*
- SPI : *Seingat saya ada, saya lupa surat apa, ada tupoksi masing-masing bagian*
- RT : *Tugas saya seperti yang saya uraikan tadi, tapi apa ada dasarnya secara tertulis, saya belum pernah tahu*
- Bangwat : *Belum tahu*
- Litbang : *Ada aturannya dan saya pernah mengedarkan isian kepada setiap orang di perusahaan ini untuk menuliskan apa saja yang dikerjakannya selama ini. Hasilnya akan saya kompilasi untuk saya bandingkan dengan job description yang telah ada. Namun sampai sekarang, hanya beberapa orang saja yang mengembalikan ke litbang sehingga saya tidak bisa evaluasi lebih lanjut. Di bagian litbang, ada banyak hal yang seharusnya*

secara job description harus dilakukan oleh litbang, tetapi sampai sekarang tidak tersentuh sama sekali.

Dari hal-hal yang dikemukakan di atas, nampak bahwa sebagian besar bagian melakukan tugas seperti dulunya. Hanya sebagian dari mereka yang mengetahui apakah mereka mempunyai job description yang jelas dan tertulis dengan rapi. Peneliti tidak menggali lebih dalam lagi apakah mereka sudah melakukan pekerjaan sesuai dengan job description masing-masing.

Dalam kesempatan berikutnya, peneliti menanyakan bagaimana mereka mempersiapkan rencana perusahaan menjadikan profit center di beberapa unit pasar, berkaitan dengan kegiatan apa saja yang dapat didelegasikan ke unit-unit tersebut dan bagaimana mengkonsolidasikan aktivitas di pusat dan unit serta bagaimana mengendalikan wewenang yang diberikan di unit.

Pemasaran : *Aktivitas di bagian pemasaran sangat tinggi, apalagi dengan dibangunnya pasar-pasar baru, terutama Wonokromo dan Tambahrejo. Pengalaman kami membangun Wonokromo, penataan administrasi menjadi hal yang paling utama untuk dikerjakan, jika data yang ada akurat, maka tidak akan ada permasalahan. Dengan banyaknya pasar-pasar yang akan kita benahi, maka tidak mungkin seluruh kegiatan dibebankan kepada pemasaran. Apalagi sistem sekarang ini semuanya ditangani pusat. Oleh karena itu kegiatan ijin rutin seperti herregistrasi mungkin cukup dilakukan di unit, kemudian untuk permohonan pengalihan hak pakai stand (balik nama) dan penggantian jenis jualan cukup ditangani unit dan cabang. Nanti pusat hanya menangani investasi, penerbitan buku, pemasaran iklan, dll. Dengan cara demikian, maka untuk registrasi, perubahan jenis jualan dan pengalihan balik nama, kami tinggal diberi tembusan saja. Hal ini juga sudah dilakukan di PD Pasar Jaya Jakarta. Saya tidak begitu jelas bagaimana mekanismenya, tetapi sewaktu saya tanya begitu.*

Kepegawaian : *Kalau memang unit ini mengelola karyawan sendiri, maka unit harus bisa menghitung gaji-gaji karyawannya, pajak, dll sampai tunjangannya juga. Saya rasa sulit kalau unit harus melakukan hal ini, takutnya nanti nggak sama gaji karyawan di unit yang*

satu dengan lainnya. Saya rasa mungkin unit/cabang bisa melakukan evaluasi seperti baperjakat di sini, untuk mengevaluasi kinerja karyawannya dan nanti diusulkan ke rapat baperjakat pusat.

- Tata Usaha** : *Tugas unit dan pusat berbeda, di unit mereka mengarsip surat-surat dari dan untuk unit. Saya rasa tidak ada hal yang sama antara unit dan pusat sehingga tidak ada hal-hal yang harus dibagi mana tugas unit dan mana tugas pusat. Satu yang penting, bahwa unit dan cabang tidak boleh mengeluarkan surat kepada pihak luar. Ini mungkin yang nanti harus dibicarakan lagi bagaimana mekanismenya unit diperbolehkan mengirim surat kepada pihak luar tanpa melalui kantor pusat.*
- Rekening** : *Menurut saya, bisa saja pencetakan rekening dilakukan oleh unit, tapi mungkin unit-unit yang besar, misalnya Wonokromo dan Tambahrejo. Sebenarnya saya tidak merasa terbebani meskipun harus mencetak ribuan rekening setiap bulannya, menurut saya ditambah saja 1 unit komputer yang khusus untuk menangani rekening-rekening di Wonokromo dan Tambahrejo, jadi tidak perlu dicetak di unit. Karena ada banyak hal-hal yang memerlukan ketelitian dan kecermatan serta ketegasan dalam pencetakan rekening ini dan saya tidak yakin bahwa unit maupun cabang dapat melakukan.*
- Bendahara** : *Unit dan cabang selama ini belum berpengalaman untuk mengelola keuangan. Mereka hanya menerima dari pusat untuk gaji dan lain-lain kemudian mendistribusikan kepada karyawan dan keperluan yang sudah ada dan sebaliknya mereka menerima pendapatan, kemudian langsung disetor ke rekening pusat.*
- Akuntansi** : *Saya rasa kalau memang unit ini menjadi profit center, mereka harus melakukan pencatatan sendiri keuangan mereka sama seperti yang dilakukan oleh kantor pusat.*
- Hukum** : *Menurut saya tidak ada yang bisa didelegasikan bagian hukum di unit, apalagi sampai penambahan personil untuk bagian hukum di unit-unit. Bagian hukum cukup di pusat saja, kalau unit-unit mengalami masalah yang berkaitan dengan hukum, dapat dikoordinasikan dengan pusat.*
- SPI** : *Unit adalah bagian yang kita awasi kinerjanya, jadi tidak perlu ada SPI di unit. Selain itu, mekanisme pengawasan di kantor cabang sudah mencukupi seandainya dilaksanakan. Sejauh ini, semua masalah penegakan hukum berkaitan dengan penyegelan, pencabutan, pengawasan, dll langsung ditangani oleh SPI.*

Mungkin nanti perlu pembagian tugas dengan pengawasan di cabang.

RT : *Unit dan cabang bisa melakukan apa yang menjadi tugas dan tanggung jawab dari bagian rumah tangga, misalnya pengadaan barang cetakan, karcis, alat tulis kantor, dll. Tapi demi efisiensi, pengadaan barang cetakan dan karcis sebaiknya tetap di pusat saja, sedangkan lainnya dapat dilakukan di masing-masing unit.*

Bangwat : *Mungkin ada batasan-batasan, perbaikan-perbaikan yang bagaimana yang bisa ditangani oleh unitnya sendiri-sendiri. Misalnya dibatasi dari nilai perbaikan.*

Litbang : *Tidak ada aktivitas yang bisa didelegasikan di unit menyangkut tugas dan tanggung jawab bagian litbang karena memang idealnya, litbang adalah bagian yang memikirkan organisasi perusahaan secara keseluruhan.*

Hasil wawancara tersebut di atas, jika diringkas akan nampak sebagai berikut :

TABEL 5.6.
PENDELEGASIAN WEWENANG MELALUI DESENTRALISASI

| Bagian | Kegiatan operasional yang dilakukan | Kegiatan yang dapat didelegasikan | Pelaksana di unit | Pengendalian wewenang |
|-------------|---|---|---|--|
| Pemasaran | Melaksanakan proses permohonan ijin tempat berjualan | - Ijin her registrasi cukup di unit - Ijin BN dan SIJ bisa dilakukan sampai cabang | - Kaur umum di unit - Kasi pengaturan tempat di cabang | Adanya tembusan (laporan) pedagang yang melakukan proses her, SIJ dan BN |
| Kepegawaian | Mengurusi administrasi kepegawaian, mulai dari data karyawan, kenaikan pangkat, mutasi, penggajian, dll | Evaluasi internal karyawan unit sebagai bahan masukan bagi baperjakat | Kaur umum dan kepala pasar | Hasil rapat evaluasi per karyawan |
| Tata usaha | Melaksanakan pencatatan surat masuk dan keluar, mengarsipnya | Tidak ada yang perlu didelegasikan, unit dan pusat sama-sama mempunyai tugas administrasi | | |
| Rekening | Mencetak rekening pemakaian sewa kios/los, listrik, air dan parkir | Semua proses mulai dari pencatatan pemakaian, penghitungan sampai pencetakan | Sub seksi keuangan | Tidak ada |
| Akuntansi | Menyelenggarakan penyusunan pelaksanaan administrasi | Semua aktivitas pencatatan transaksi sampai terbitnya laporan keuangan | Sub seksi keuangan | Laporan rutin |

| Bagian | Kegiatan operasional yang dilakukan | Kegiatan yang dapat didelegasikan | Pelaksana di unit | Pengendalian wewenang |
|---------------------------------------|---|--|-----------------------------|---|
| | pencatatan sampai pelaporan keuangan | | | |
| Bendahara | Melaksanakan administrasi lalu lintas uang masuk (penerimaan) dan pembayaran (uang keluar) | Semua aktivitas pencatatan lalu lintas uang masuk dan uang keluar | Sub seksi keuangan | Tidak ada |
| Hukum | Mendukung aktivitas bagian-bagian lain yang terkait dengan bidang hukum | Tidak ada | | |
| Satuan Pengendalian Intern (SPI) | Melaksanakan pengawasan dan pengendalian administrasi umum, keuangan, material dan kepegawaian | Pengawasan terhadap unit-unit, misalnya sweeping, pengerjaan lapangan, dll | Pengawasan di kantor cabang | Koordinasi dan laporan hasil pemeriksaan/pengawasan |
| Rumah Tangga (RT) | Melaksanakan proses pengadaan barang dan mencatat penggunaannya, menyiapkan seluruh aktivitas pendukung | Pengadaan alat tulis | Urusan umum | Tidak ada |
| Bangunan dan Perawatan (Bangwat) | Melaksanakan dan mengawasi kegiatan pembangunan, perbaikan dan perawatan fisik sarana dan prasarana fisik | Pengawasan dan pelaksanaan kegiatan pemeliharaan dan pembangunan dengan nilai tertentu | Sub seksi pemeliharaan | Pengawasan bersama dengan unit |
| Penelitian dan Pengembangan (Litbang) | Melaksanakan penelitian dan pengembangan sistem pengelolaan perusahaan | Tidak ada | | |

Peneliti juga menanyakan kesulitan-kesulitan yang mungkin muncul dengan pemberian wewenang kepada organisasi yang ada di bawahnya, baik di unit maupun cabang dan apa kira-kira solusinya.

Pemasaran : *Ujung tombak dari aktivitas pemasaran dan lainnya adalah di unit pasar, dalam hal ini kepala pasar memegang peranan kunci. Kesulitannya, kalau kepala pasar ini tidak komitmen dengan tugasnya, tidak melaksanakan sesuai dengan ketentuan*

(misalnya menghadirkan kedua belah pihak pada saat proses pengalihan hak), maka bagian pemasaran dan bagian lainnya akan ikut repot. Seperti kasus di pasar Kapasan, seandainya kepala pasar sesuai ketentuan, maka permasalahan ini tidak akan muncul. Selain itu, keakuratan data yang sama antara unit, cabang dan pusat sangat penting. Saya tidak tahu bagaimana caranya, apakah memungkinkan data di komputer pemasaran sama dengan cabang dan sama juga dengan di unit. Kalau perubahan-perubahan ini bisa dilakukan, maka saya rasa tidak ada kesulitan yang akan muncul.

- Kepegawaian** : *Kalau unit membayari sendiri karyawannya, saya takut pasar-pasar yang besar mampu menggaji tinggi karyawannya, tetapi yang kecil-kecil tidak. Demikian juga dengan insentif dan tunjangan lainnya. Intinya, dari pusat harus ditetapkan standar gaji yang sama untuk semua pasar. Unit pasar harus bisa mengira-ngira kebutuhan untuk membayar karyawan. Mungkin yang bisa mereka lakukan adalah evaluasi terhadap karyawannya secara objektif agar menjadi bahan pertimbangan bagi baperjakat di pusat.*
- Tata Usaha** : *Mungkin untuk surat-surat yang menyangkut kebijakan secara umum, pusat tidak mengetahui. Oleh karena itu unit harus memberi tembusan kepada pusat.*
- Rekening** : *Kesulitannya, harus dilakukan training/pelatihan tentang program ini. Tapi yang lebih penting harus ada tenaga yang dapat dipercaya, telaten dan teliti. Pengalaman saya, beberapa kali ada pengembalian rekening dari unit karena pemiliknya sudah mengalihkan haknya kepada pihak lain. Ini tidak akan terjadi kalau saya mendapat tembusan siapa yang balik nama. Biasanya, melalui pencetakan rekening ini dapat diketahui siapa saja yang sudah balik nama, mengganti jenis jualan dan lain-lain sehingga PD Pasar mendapat potensi dari pendapatan balik nama.*
- Bendahara** : *Harus dicari karyawan yang jujur dan dapat dipercaya, mampu melakukan pencatatan keuangan dengan baik. Sebenarnya, pendapatan yang diperoleh unit sangat tinggi, tinggal bagaimana kepala pasar mampu mendorong juru tagih untuk meningkatkan pendapatan.*
- Akuntansi** : *Kalau pencatatan ini dilakukan oleh petugas yang ada, maka saya pesimis pencatatan dapat dilakukan oleh unit-unit. Dibutuhkan satu orang yang mempunyai latar belakang pendidikan akuntansi (minimal D3) untuk aktivitas pencatatan*

ini karena beban pekerjaan teman-teman di unit sudah tinggi, apalagi di unit-unit tertentu.

- Hukum** : *Dengan kewenangan yang dimiliki masing-masing kepala pasar, maka akan menambah kompleksitas masalah. Karena itu harus didefinisikan secara tegas apa yang boleh dilakukan dan apa yang tidak. Aturan-aturan juga harus tegas mengatur hal-hal tersebut.*
- SPI** : *Kesulitannya menyamakan irama/pola kerja antara pengawasan cabang dan pusat, bisa jadi nanti saling bertabrakan. Koordinasi bersama untuk merencanakan pekerjaan harus dilakukan agar tidak terjadi saling tindih pekerjaan.*
- RT** : *Kalau pencetakan karcis dan barang cetakan dilakukan oleh pusat, maka kesulitan kami adalah memperkirakan jumlah stock yang harus disediakan. Istilahnya, kami berjualan, mereka yang membeli.*
- Bangwat** : *Kesulitannya, kami kekurangan tenaga yang bisa mengawasi seluruh pasar. Kalau 5 unit saja yang melakukan perbaikan dalam waktu bersamaan, kami kewalahan.*

Hasil wawancara tersebut di atas, akan diringkas akan nampak sebagai berikut :

TABEL 5.7.

KESULITAN DAN SOLUSI DALAM PENDELEGASIAN WEWENANG

| Bagian | Kesulitan implementasi | Solusi |
|-------------|---|---|
| Pemasaran | <ul style="list-style-type: none"> - Akurasi data pedagang antara unit, cabang dan pusat - Komitmen dari kepala pasar | <ul style="list-style-type: none"> - Sistem yang terintegrasi untuk menjamin keakuratan data di unit, cabang dan pusat - Aturan dan sanksi yang jelas kepada kepala pasar |
| Kepegawaian | Ada perbedaan gaji antara unit yang satu dengan yang lainnya | Standar gaji tetap ditetapkan oleh kantor pusat |
| Tata usaha | Tidak ada | |
| Rekening | Tidak ada karyawan yang mempunyai tanggung jawab besar | Pelatihan untuk penyiapan tenaga pelaksana di unit |
| Akuntansi | Saat ini tidak ada karyawan yang memiliki latar belakang pendidikan akuntansi | Merekrut tenaga-tenaga di bidang akuntansi |
| Bendahara | Orang yang jujur dan mampu mencatat lalu lintas uang masuk dan keluar di unit pasar | Dipilih orang yang benar-benar teruji kejujurannya |
| Hukum | Masing-masing pasar memiliki karakteristik dan permasalahan sendiri yang menambah kompleksitas permasalahan | Aturan dan ketentuan yang jelas mengenai batasan wewenang dan tanggung jawab kepala pasar, termasuk risikonya |
| Satuan | Memadukan kerja pengawasan di | Rencana kerja yang disusun bersama oleh |

| Bagian | Kesulitan implementasi | Solusi |
|---------------------------------------|---|---|
| Pengendalian Intern (SPI) | cabang dan SPI di pusat | SPI dan pengawasan di awal tahun. Rencana kerja ini menjadi pedoman pelaksanaan tugas sehari-hari |
| Rumah Tangga (RT) | Menentukan persediaan (stock) barang cetakan/karcis yang diperlukan | Permintaan dilakukan jauh hari sebelumnya, agar ada waktu untuk mencetak, bila persediaan tidak ada |
| Bangunan dan Perawatan (Bangwat) | Jumlah personil kurang | |
| Penelitian dan Pengembangan (Litbang) | Tidak ada | |

5.2.1.2. Desentralisasi Dilakukan melalui Restrukturisasi Organisasi

Perubahan aktivitas operasional suatu bagian melalui pendelegasian sejumlah kewenangan kepada organisasi lain di bawahnya hanya dapat dilakukan melalui perubahan struktur organisasi. Peneliti mengajukan pertanyaan-pertanyaan bagaimana bagian-bagian yang ada ini membagi tugas-tugas operasionalnya dengan unit-unit selama ini.

Pemasaran : Berdasarkan prosedur operasional yang ada untuk permohonan ijin tempat dan lain-lain, semua proses dimulai dari unit. Untuk permohonan BN atau investasi, misalnya. Kami mempunyai formulir-formulir yang sudah dicetak dan permohonan ini dimulai dari unit, kemudian unit membuat rekomendasi untuk dikirim ke cabang, dari cabang dimasukkan ke pemasaran dan selanjutnya kami akan memasukkan ke direksi. Kalau sistem yang dulu, di awal proses ini pedagang sudah diminta untuk membayar biaya-biaya yang timbul di dalamnya, kemudian direksi baru menyampaikan bahwa dia merasa di "fit a comply" harus menyetujui permohonan mereka dengan alasan pedagang telah menyelesaikan kewajiban-kewajiban. Jadi, proses sekarang disetujui dahulu, kemudian saya akan mengembalikan sesuai urutan tadi, dari cabang ke unit. Setelah itu, proses pengajuan dilakukan seperti semula, mulai dari unit sampai ke direksi. Jadi, tugas unit dan cabang adalah mengecek kelengkapan/berkas-berkas yang diajukan untuk permohonan. Di sini, kami juga mengecek ulang, karena kalau ada kekurangan-kekurangan data, pasti dikembalikan direksi ke pemasaran.

- Kepegawaian** : *Tidak ada hal-hal rutin yang dilakukan oleh unit dan kemudian saya lanjutkan*
- Tata Usaha** : *Kami seperti bagian yang lain, tidak ada keterkaitan informasi atau apa dari unit yang akan kami lakukan.*
- Rekening** : *Untuk mencetak rekening pemakaian air dan listrik, saya mendapat catatan dari unit. Unit sudah melakukan pengecekan untuk mencatat pemakaian air dan listrik per stand setiap tanggal tertentu. Saya sudah mempunyai jadwal pencetakan yang pasti, yang sudah diketahui oleh unit sehingga jadwal pemeriksaan mereka ke stand-stand juga diatur. Saya sudah sampaikan kepada unit-unit bahwa saya tidak menunggu laporan dari mereka untuk mencetak rekening, jika sampai batas waktu yang ditetapkan tidak ada laporan, saya menggunakan data pemakaian bulan kemarin. Data pemakaian dari unit ini akan saya pakai untuk menetapkan jumlah rekening air dan listrik yang harus dibayar oleh pedagang.*
- Bendahara** : *Saya mengeluarkan gaji, tunjangan dan pengeluaran lain-lain sesuai dengan surat permintaan pembayaran yang sudah ada disposisi dari direksi. Untuk pembayaran gaji, tunjangan dan lain-lain, ada petugas, kami menyebutnya juru bayar dari unit yang datang ke sini untuk mengambil gaji seluruh karyawan di unit. Kami sudah menyiapkan jumlah total gaji yang diterima oleh unit tersebut dan rinciannya, kemudian dibawa oleh mereka ke unit untuk didistribusikan kepada karyawan lainnya. Tanda terima gaji akan diserahkan kembali kepada kami setelah seluruh karyawan menerima gaji/tunjangan. Adanya mutasi karyawan dll tidak kami ketahui, itu sudah disusun oleh bagian kepegawaian, saya tinggal mengeluarkan sesuai dengan surat perintah pembayaran.*
- Akuntansi** : *Setiap hari, kami memasukkan transaksi-transaksi dari cabang yang merupakan laporan harian penerimaan dari unit-unit pasar. Laporan ini merupakan catatan pendapatan harian atas penggunaan tempat (retribusi) harian dan bulanan, juga mencatat pencairan rekening pemakaian tempat, air, listrik dan juga parkir. Data ini semuanya dari cabang, sedangkan cabang menyeter sama seperti yang dilaporkan oleh unit.*
- Hukum** : *Secara rutin tidak ada, kalau ada permasalahan-permasalahan terkait masalah hukum pedagang dengan pihak lain yang melibatkan PD Pasar Surya, pedagang dan kepala pasar, kami akan mendampingi dan memberikan masukan.*

- SPI** : *Unit pasar dan cabang adalah orang yang paling tahu stand-stand yang tidak aktif, sampai batas waktu tertentu stand-stand ini harus dilakukan penyegelan sampai pencabutan hak pemakaian stand. Kami seharusnya menerima laporan-laporan ini dari unit secara proaktif, tapi biasanya kami turunkan tim dahulu, baru ditemukan kasus-kasus seperti itu. Demikian pula jika banyak rekening yang tidak tertagih seperti di pasar Blauran, kami sebagai leading sector bersama-sama dengan bagian penagihan, bagian pengawasan dan kaur umum akan turun bersama-sama untuk menagih ke pedagang supaya membayar kewajibannya. Menurut saya, SPI adalah pengawasan, seharusnya bukan menjadi pelaksana/eksekutor untuk aktivitas penyegelan sampai pencabutan. Yang seharusnya melaksanakan itu adalah kamtib*
- RT** : *Kami melakukan pengadaan barang cetakan, karcis dan alat tulis berdasarkan hasil tim pengadaan. Kami tidak memiliki kewenangan untuk menetapkan sendiri berapa jumlah dan dimana harus bekerja sama dengan pihak lain guna pengadaan kebutuhan dimaksud. Dalam hal ini, untuk kebutuhan alat tulis dan barang cetakan, unit-unit mengajukan bon permintaan. Saya akan mengevaluasi berapa jumlah yang tersedia, unit mana saja yang mengajukan permohonan sejenis. Dengan pertimbangan pemerataan, saya akan menyetujui permohonan unit secara proporsional dan mereka kami minta untuk menandatangani bon pemakaian barang---sebagai pertanggungjawaban pemakaian barang kami.*
- Bangwat** : *Unit pasar biasanya melaporkan/mengajukan permohonan perbaikan sarana yang ada di pasar, baik listrik, saluran, genteng, dan lain-lain. Dari pengajuan itu, kami akan menurunkan tim ke lapangan untuk meninjau bagaimana kondisi yang sebenarnya dan menghitung kebutuhan untuk perbaikan tersebut. Hasil peninjauan dan perhitungan biaya perbaikan ini saya ajukan ke bagian anggaran dan bila disetujui saya akan mencari rekanan pelaksana atau kalau memungkinkan akan kita lakukan sendiri*
- Litbang** : *Tidak ada*

Peneliti menanyakan, mereka pernah mengevaluasi efektivitas dan efisiensi aktivitas operasional mereka berkaitan dengan pembagian tugas dengan unit-unit pasar. Apakah mereka pernah mengajukan usulan perubahan sistem, apa yang diusulkan.

- Pemasaran** : *Menurut saya, prosedur yang untuk permohonan ijin dan lain sebagainya sangat panjang, bahkan 2 kali kerja. Tapi ini beralasan juga ada kekuatiran direksi karena beberapa kali kasus kepolisian menyangkut pemalsuan tanda tangan, tuntutan pihak lain, dll.*
- Kepegawaian** : *Tidak ada*
- Tata Usaha** : *Tidak ada*
- Rekening** : *Saya tidak pernah menerima komplain masalah tugas saya sehingga sistem yang ada menurut saya sudah bagus*
- Bendahara** : *Saya ingin agar proses penggajian dilakukan melalui bank, agar saya tidak kerepotan menukar uang setiap bulan, menghitung sendiri, jumlahnya pasti dan efektif. Tapi perubahan ini menyangkut budaya orang-orang di sini, namanya gaji ya harus terima uang.*
- Akuntansi** : *Sistem yang ada saya rasa sudah mencukupi untuk kebutuhan laporan keuangan perusahaan. Kalau dibutuhkan laporan keuangan per unit, kita bisa minta programmer untuk membuat sistem sedemikian rupa sehingga laporan per unit bisa keluar. Tapi mungkin tidak semudah itu laporan keuangan per unit bisa dilakukan karena untuk rekening-rekening neraca, diperlukan identifikasi aset, dll. Yang bisa kami lakukan di sini adalah menyusun cash flow masing-masing unit pasar.*
- Hukum** : *Tidak ada*
- SPI** : *Ada beberapa perubahan prosedur pada direksi ini, saya sudah mencoba mengingatkan bahwa perubahan-perubahan ini harus didukung oleh surat keputusan atau apa. Karena bagian kami melakukan penegakan aturan berdasarkan prosedur operasional yang tertulis, kalau yang dijalankan saat ini berbeda dengan aturannya, maka apa dasarnya saya melakukan pengawasan. Maksud saya, jika prosedurnya jelas, ada SK-nya, maka aturan ini akan saya tegakkan. Yang terjadi sekarang adalah prosedur operasional diganti tetapi tidak dikuatkan oleh surat keputusan.*

Ketika ditanya bagaimana mekanismenya jika ada perubahan sistem operasional, apa masukan mereka. Hal ini terkait dengan rencana PD Pasar untuk menjadikan beberapa unit menjadi pilot project unit-unit yang mandiri dan profesional dalam pengelolaan.

- Pemasaran : *Saya mengikuti saja apa yang sudah ditetapkan*
- Kepegawaian : *Bagian saya ini sebenarnya sama saja, tidak perlu ada perubahan sistem yang aneh-aneh, pokoknya bisa gaji setiap bulan, kenaikan pangkat tercatat, sudah.*
- Tata Usaha : *Tidak ada*
- Rekening : *Kalau memang direksi menghendaki, monggo dirubah. Yang jelas, saya tidak pernah merasa terbebani dengan tugas dan tanggung jawab saya*
- Bendahara : *Terserah bagaimana sistem dirancang*
- Akuntansi : *Saya senang jika unit-unit bisa melakukan pencatatan sendiri.*
- Hukum : *Tidak ada, menurut saya, kepala pasar nantinya harus dibekali dengan aturan-aturan yang mengatur perpasaran dan konsekuensi-konsekuensi yang dia hadapi dengan mengambil suatu keputusan. Sudah tidak jamannya lagi semua tanggung jawab dibebankan kepada pusat, apalagi direksi. Dengan kewenangan yang ada padanya, juga harus diikuti dengan tanggung jawab sebagai konsekuensi logis dari pemberian wewenang kepada kepala pasar. Kalau direksi sudah menetapkan struktur atau sistem yang baru, maka bawahan akan mengikuti*
- SPI : *Saya mendukung apapun perubahan yang direncanakan, saya yakin ini untuk kebaikan dan kemajuan PD Pasar Surya. Tapi ya begitu, aturan harus jelas, tertulis, jangan perintah lisan saja, tidak ada kekuatan hukumnya*
- Bangwat : *Saya terserah bagaimana seharusnya*
- Litbang : *Perubahan sistem harus dilakukan secara bertahap dan berhati-hati. Pemakaian jasa konsultan manajemen untuk perubahan-perubahan dan penataan organisasi juga harus didampingi oleh orang-orang dari masing-masing bagian untuk mengawal agar temuan-temuan konsultan sesuai dengan permasalahan dan yang lebih penting lagi, rekomendasi yang diusulkan harus menyelesaikan permasalahan tersebut. Mekanismenya tidak bisa lain di sini adalah top down, begitu konsep selesai, langsung diimplementasikan*

Hasil wawancara mengenai bagaimana pelimpahan sebagian kewenangan dari bagian-bagian ini kepada organisasi di bawahnya dapat ditabulasi sebagai berikut :

TABEL 5.8.
MEKANISME PELIMPAHAN WEWENANG KEPADA
UNIT ORGANISASI DI BAWAHNYA

| Bagian | Pembagian tugas dengan unit selama ini | Usulan perubahan sistem | Bagaimana mekanisme pemberian wewenang ke unit |
|---------------------------------------|--|---|---|
| Pemasaran | Pengecekan data-data pendukung permohonan ijin dilakukan oleh unit | Tidak terlalu lama | Mengikuti saja mana yang akan diterapkan |
| Rekening | Pencatatan pemakaian dilakukan oleh unit | Tidak ada | Kalau ada perubahan ya ikut sesuai dengan perubahan |
| Akuntansi | Tidak ada | Ada laporan keuangan per unit pasar, baik dilakukan oleh pusat seperti sekarang ini maupun nantinya oleh unit masing-masing | Susun sistemnya dengan baik, bawahan akan mengikuti |
| Bendahara | Tidak ada | Sistem penggajian melalui payroll | Mengikuti apa saja yang akan diterapkan |
| Hukum | Tidak ada | Kewenangan yang ada dengan sistem baru ini harus diikuti dengan tanggung jawab sebagai konsekuensi logis | Tetapkan dahulu aturannya, bawah akan mengikuti |
| Satuan Pengendalian Intern (SPI) | | Perubahan sistem harus didukung oleh aturan yang jelas (surat keputusan direksi) | Sesuai dengan aturan yang ada |
| Bangunan dan Perawatan (Bangwat) | | | Terserah bagaimana aturannya |
| Penelitian dan Pengembangan (Litbang) | Tidak ada | <ul style="list-style-type: none"> - Perubahan harus dilakukan secara bertahap - Pemakaian jasa konsultan harus didampingi oleh orang-orang dari masing-masing bagian yang memahami persoalan - Rekomendasi dari konsultan harus "membumi" dengan permasalahan | Top down, ada perintah, kerjakan sesuai dengan perintah |

Peneliti mencoba untuk menggali bagaimana rencana direksi untuk pengembangan PD Pasar Surya ke depan. Saat ini sedang dibahas masalah perubahan struktur organisasi agar lebih dinamis dengan kebutuhan dan tantangan PD Pasar Surya ke depan. Struktur organisasi yang digunakan saat ini dirasa tidak cukup untuk mengakomodasi perubahan-perubahan di masa mendatang. Berikut ini petikan wawancara dengan direksi masalah bagaimana rencana restrukturisasi organisasi :

J : Kami telah meminta konsultan untuk mengajukan proposal dan saat ini ada 2 konsultan yang telah mengajukan. Kami meminta konsultan untuk menentukan bagaimana tahapan-tahapan PD Pasar ini mengarah ke Perseroda yang lebih berorientasi bisnis. Kami juga meminta untuk mengidentifikasi fungsi-fungsi mana yang bisa dioptimalkan, artinya secara keseluruhan kami minta bagaimana unit-unit yang ada ini bisa lebih menghasilkan.

T : Apakah perubahan ini harus didahului dengan perubahan perda PD Pasar Surya

J : Tidak, kita lakukan secara bersama-sama

T : Apa perubahan penting yang dimasukkan dalam perda

J : Perda PD Pasar yang kita gunakan saat ini masih ada nafasnya dinas. Sesuai dengan UU BUMN, maka bentuk BUMD akan diarahkan pada bentuk perseroda yang mengarah lebih ke profit atau bentuk perumda yang lebih bersifat sosial motif dengan fokus utama pada pemberian pelayanan. Nantinya PD Pasar diharapkan akan mengarah ke Perseroda. Alasannya, PD Pasar Surya bukan perusahaan monopoli, bisnis yang kita lakukan banyak tersedia di luar kita, misalnya pengelola Pasar Sopenyono, dll. Berbeda dengan PDAM yang monopoli, maka fungsi sosial mereka seharusnya lebih dominan. Dengan perseroda, maka kami akan memiliki kewenangan-kewenangan sebagaimana layaknya perusahaan pada umumnya. Dampaknya, tarif akan bisa kita tetapkan sesuai dengan kondisi/fungsi pasar yang berbeda-beda karena Direksi memiliki kewenangan penuh dalam menjalankan pengelolaan. Selain itu, dalam perda tersebut kita tidak hanya bekerja dengan fokus pasar saja, melainkan pada bisnis perdagangan dan industri, misalnya bisnis properti, joint venture, penyediaan pompa bensin, dll. Misalnya kita juga bisa menjadi agen pemasaran dari kios/kios yang dibangun oleh investor, seperti halnya Ray White. Kita memiliki data-data pedagang di pasar-pasar yang kuat dan mau untuk mengembangkan di tempat lain. Selain itu, kami memiliki

informasi bagaimana kekuatan dan perilaku pedagang di satu pasar dengan pasar lainnya. Data ini akan bisa kami gunakan untuk memasarkan stand/stand yang saat ini sedang dibangun oleh para investor.

Dalam perda itu kami tidak mengatur secara tegas bagaimana struktur organisasi nantinya, lebih mengarah pada kewenangan Direksi untuk mengaturnya. Dalam perubahan struktur organisasi nanti, kami akan lebih mengarahkan pada job description yang lebih tegas dan jelas.

T : *Apa fokus perubahan ini nantinya*

J : *Dengan perubahan sistem dan struktur yang ada, kami berharap akan dapat menentukan unit-unit mana yang benar-benar mampu sebagai unit yang mandiri, dapat memasukkan pendapatan yang maksimal. Dengan cara demikian, maka unit tersebut akan kami jadikan sebagai tempat belanja yang profitable, sedangkan pasar-pasar lainnya akan kami jadikan sebagai tempat alternatif untuk belanja, karena kami tidak menutup kemungkinan ada lingkungan tertentu yang benar-benar membutuhkan pasar. Di tempat ini, kami diharuskan lebih berorientasi sosial, misalnya di Pasar Dinoyo. Lingkungan di sana hanya membutuhkan pasar kecil yang dapat memenuhi kebutuhan sehari-hari, pasar ini beroperasi hanya sampai jam 10.00. Secara bisnis, jam operasi seperti ini dan jumlah pedagang yang sedikit sangat tidak menguntungkan. Akan lebih menguntungkan jika lokasi pasar tersebut digunakan untuk penyediaan pom bensin, misalnya. Namun karena masyarakat sekitar membutuhkan pasar tersebut, maka keberadaan pasar ini menjadi penting, menyangkut hajat hidup masyarakat sekitarnya. Dari seluruh pasar yang kita kelola, kami akan menerapkan sistem subsidi sedemikian rupa, sehingga pasar yang tidak mampu dapat dibantu oleh pasar yang kuat. Namun jumlah pasar kecil ini harus kita batasi sehingga ada upaya dari masing-masing pasar untuk meningkatkan kinerjanya melalui berbagai upaya pendampingan konsultan dan lain sebagainya.*

T : *Bagaimana penjelasannya*

J : *Kami mencoba menyiapkan sarana dan prasarana yang mengarahkan unit ini ke sana. Beberapa waktu yang lalu, sampai sekarang kami mengadakan pelatihan pencatatan penerimaan dan pengeluaran di unit-unit yang kami evaluasi dapat menjadi unit yang mandiri. Sistem pencatatan yang terpusat selama ini akan kami perbaiki, sehingga masing-masing unit pasar ini akan menjadi unit yang mandiri. Tidak hanya itu, fungsi pemasaran di unit dan di kantor pusat juga akan kami pertajam sehingga mereka tidak hanya menunggu calon pedagang datang, tetapi lebih proaktif. Fungsi pemasaran ini juga kita sebarkan di berbagai unit sehingga unit pasar ini akan memperoleh pendapatan lain di luar pendapatan rutin seperti pendapatan iuran tempat, sampah, dll. Di bagian pemasaran ini akan kami break down menjadi sub bagian periklanan, parkir dan MCK. Masing-masing sub bagian ini sebenarnya memiliki potensi yang sangat besar untuk dikembangkan, namun saya melihat selama ini masih belum optimal. Kami*

juga akan meminta konsultan untuk mengidentifikasi apa kelebihan dan kekurangan masing-masing sistem yang telah diterapkan.

- T : *Bagaimana tahapan perubahan ini dilakukan oleh konsultan*
 J : *Dari presentasi yang telah mereka lakukan, maka kami menyepakati bahwa tahapan pertama adalah pemetaan/mapping/identifikasi permasalahan. Dalam tahap ini, karena fokus kita sudah jelas untuk menjadikan unit-unit pasar ini menjadi unit yang mandiri, maka kami minta mereka sudah membentuk/mengarahkan mana saja unit-unit ini yang akan dijadikan sebagai pilot project profit center. Sambil mereka mengerjakan konsep perubahan, maka sudah ada unit-unit tertentu yang “dijadikan” profit center, sehingga proses ini akan berjalan optimal. Hal ini kami lakukan dengan pertimbangan bahwa masa kerja kami berakhir tahun 2006 akhir. Dengan timetable yang telah mereka ajukan, menurut kami terlalu lama. Oleh sebab itu, kami mengambil jalan tengah seperti tadi. Kami juga meminta agar metode pendampingan yang mereka tawarkan mampu memberikan efisiensi dan peningkatan produktivitas dengan cara membenahi sistem dan sumber daya manusia sehingga fokus yang harus diberikan adalah menyusun rencana kerja. Bagian-bagian tertentu harus lebih optimal dengan pembagian kerja yang lebih jelas, ukuran kinerja juga demikian.*

Peneliti menggali informasi dari bagian hukum untuk mengetahui bagaimana peraturan yang ada saat ini dapat mengakomodasi perubahan-perubahan organisasi ke depan. Berikut beberapa nukilan wawancara :

- T : *Apa perubahan yang mendasar dari perda yang diusulkan*
 J : *Perubahan yang mendasar adalah masalah kewenangan pengaturan, kami mengharapkan agar ke depannya nanti kami memiliki kewenangan-kewenangan penuh layaknya sebuah perusahaan. Kemudian hal kedua yang akan kami rubah adalah kewenangan di Badan Pengawas. Mengacu pada undang-undang BUMN yang mengarah pada 2 bentuk perusahaan, yaitu persero dan perum, maka jika UU BUMD nantinya disahkan, kami lebih cenderung mengarahkan perda ini nantinya ke bentuk perusahaan perseroda.*
- T : *Kewenangan apa misalnya*
 J : *Kewenangan untuk menetapkan tarif ada pada Direksi. Dengan cara demikian, kami akan melakukan perubahan-perubahan sesuai dengan kebutuhan. Selama ini, untuk perbaikan-perbaikan gedung, misalnya PD Pasar dibebankan biaya yang sama dengan harga umum, tetapi giliran menetapkan tarif, kami diharapkan menetapkan tarif sosial. PD Pasar berbeda dengan perusahaan daerah lainnya seperti PDAM yang merupakan*

perusahaan monopoli. Penetapan tarif di perusahaan ini akan mendapat kontrol dari masyarakat dan dewan.

- T : Apakah program restrukturisasi yang saat ini sedang digagas harus menunggu perubahan perda ini*
- J : Tidak, karena dalam perda tidak disinggung secara khusus bahwa bentuk organisasi begini begini. Kami hanya sampaikan bahwa struktur organisasi ini menjadi kewenangan Direksi untuk menetapkannya. Hal ini berkaitan dengan penyesuaian-penyesuaian struktur organisasi bagaimana yang lebih fleksibel dengan perubahan-perubahan yang dihadapi PD Pasar sekarang dan yang akan datang. Kalau struktur organisasi ini harus ditetapkan melalui perda, maka penambahan atau pengurangan fungsi-fungsi yang ada harus juga ditetapkan melalui perda. Ini sangat tidak efektif sebagai perusahaan.*
- T : Dalam organisasi nanti yang mengarah pada pembentukan profit center, apakah bagian hukum juga perlu diadakan*
- J : Menurut saya bagian hukum tidak terlalu diperlukan di unit-unit, sehingga saya cenderung untuk ditetapkan di pusat saja*
- T : Apa masukan anda ke depan*
- J : Mungkin tugas dan tanggung jawab masing-masing bagian, baik di pusat maupun unit harus diperjelas. Demikian juga konsekuensi yang muncul dari keputusan-keputusan yang dibuat di tingkat unit, para kepala pasar harus mampu mempertanggungjawabkan. Selama ini, yang terjadi direksi selalu melindungi para kepala pasar ini dengan alasan bahwa yang bertanggung jawab seluruh aktivitas di perusahaan adalah Direksi. Saya sangat tidak setuju dalam hal ini karena sebenarnya belajar dari pengalaman kasus-kasus yang dihadapi PD Pasar Surya berkaitan dengan permasalahan stand di pasar semata-mata adalah kesalahan dari kepala pasar. Maksud saya begini, sebenarnya prosedur untuk proses balik nama, misalnya, di aturan jelas disebutkan bahwa pihak 1 dan pihak 2 harus menghadap kepala pasar. Yang terjadi adalah ada formulir ini yang dibawa pulang sehingga dalam perjalanannya terjadi pemalsuan tanda tangan dari pihak pertama. Dalam pemanggilan di kepolisian beberapa waktu yang lalu, Direksi minta supaya Direksi saja yang dipanggil, bukan kepala pasarnya. Saya sering merasa gemas dengan perilaku-perilaku kepala pasar yang demikian. Jika saya sampaikan bahwa prosedurnya begini begini, mereka bilang tidak tahu. Terus saya harus bagaimana? Seringkali penyimpangan-penyimpangan yang terjadi ini disebabkan oleh kesalahan dari kepala pasar sehingga memang perlu pembelajaran kepada mereka secara terus menerus. Saya menilai bahwa banyak kepala pasar yang leadershipnya rendah, sehingga harus selalu diikuti, minta diberi petunjuk dan lain sebagainya.*

- T : *Mungkinkah nantinya unit-unit ini akan ditetapkan tarif yang berbeda*
- J : *Mungkin saja jika perangkat aturan memungkinkan ke arah sana, memang ke depannya ini rasanya penetapan ini penting mengingat yang mengetahui kondisi di masing-masing pasar adalah kepala pasar. Dengan penetapan tarif yang berbeda antara pasar yang satu dengan yang lainnya, saya rasa ini sangat mencerminkan kondisi yang lebih spesifik dari masing-masing pasar. Masalahnya, harus dibuat aturan-aturan yang jelas mengenai kewenangan-kewenangan yang mengarah sampai ke sana.*

Hasil penelitian tersebut di atas dapat ditabulasi dalam tabel sebagai berikut :

TABEL 5.9.

PENATAAN ORGANISASI

| Hal-hal yang ditanyakan | Direksi | Bagian Hukum |
|---------------------------------------|---|--|
| Apa prioritas penataan organisasi | Perubahan perda | Perubahan perda |
| Apa perubahan mendasar | <ol style="list-style-type: none"> 1. Bentuk perusahaan mengarah ke perseroda 2. Kewenangan menetapkan tarif 3. Diversifikasi usaha PD Pasar Surya | <ol style="list-style-type: none"> 1. Kewenangan pengaturan pasar agar PD Pasar Surya memiliki kewenangan sebagaimana layaknya perusahaan 2. Kewenangan Badan Pengawas 3. Perda PD Pasar nantinya mengarah pada perseroda |
| Bagaimana tahapan penataan organisasi | <ol style="list-style-type: none"> 1. Bagian hukum dan lawyer membuat perubahan perda 2. Secara simultan kami mengundang konsultan untuk mengajukan rencana penataan organisasi | Tidak perlu dibuat urutan, secara simultan program restrukturisasi dapat dilaksanakan, yang jelas kami sudah mempunyai arah ke depan menjadi perusahaan sebagaimana layaknya bisnis dan mengarah ke bentuk perseroda |
| Mengapa restrukturisasi penting | <ol style="list-style-type: none"> 1. Untuk mengantisipasi perubahan dan perkembangan diversifikasi usaha PD Pasar Surya. 2. Optimalisasi kinerja di unit-unit pasar yang potensial untuk dikembangkan 3. Pembentukan profit center di unit-unit memerlukan perubahan-perubahan struktur dari yang tersentralisasi menjadi desentralisasi di unit-unit pasar 4. Kantor pusat nantinya menjadi holding company saja, dimana kewenangan-kewenangan akan banyak diberikan kepada unit-unit | Agar lebih fleksibel terhadap perubahan-perubahan ke depan |

5.2.1.3. Perubahan Sistem dan Prosedur dalam Restrukturisasi Organisasi

Dengan adanya perubahan struktur organisasi, maka konsekuensi yang muncul adalah perubahan sistem dan prosedur operasional sesuai dengan wewenang dan tanggung jawab yang diberikan. Oleh karena itu, dalam proses perubahan struktur organisasi baru diperlukan identifikasi :

1. Penentuan seluruh tugas pekerjaan
2. Hubungan antar tugas
3. Batas wewenang
4. Tanggung jawab untuk menjalankan masing-masing tugas tersebut

Peneliti melakukan wawancara dengan konsultan manajemen yang merancang restrukturisasi organisasi di PD Pasar Surya.

T : *Proposal apa yang anda ajukan ke PD Pasar Surya*

J : *Kami menyampaikan program transformasi PD Pasar Surya menuju pelayanan terbaik, profitabilitas dan pertumbuhan berkelanjutan. Idenya begini, bahwa PD Pasar Surya memiliki potensi yang sangat besar untuk dikembangkan, dengan aset yang dimilikinya banyak berada di lokasi strategis di tengah kota, misalnya Pasar Tunjungan yang berada di segitiga emas wilayah Tunjungan, Pasar Keputran Utara, Pasar Wonokromo, Pasar Blauran, Pasar Pabean dan lain sebagainya. Tantangan ke depan dengan maraknya hypermarket dan supermarket, belum lagi ditambah dengan munculnya pasar-pasar lingkungan menjadi pesaing bisnis bagi PD Pasar Surya. Karena itu kami menawarkan suatu program transformasi agar PD Pasar ke depan mampu mengantisipasi perubahan-perubahan yang terjadi.*

T : *Apa perubahan mendasar yang diusulkan*

J : *Pertama masalah reorganisasi struktur organisasi yang mengarah lebih mendatar (flat) dan akan menghilangkan birokrasi yang terlalu panjang, kedua otonomi pasar sehingga terlihat mana pasar yang mampu dan mana yang tidak mampu. Dengan otonomi pasar, maka masing-masing unit akan mengelola keuangan secara sendiri*

T : *Bagaimana tahapan-tahapan program ini*

J : *Kami mendesain program transformasi ini secara runtut, utuh, menyeluruh dan terintegrasi sesuai dengan kebutuhan strategis PD Pasar Surya. Pelaksanaan pekerjaan akan kami bagi menjadi 3 tahap, yaitu :*

1. *Pekerjaan konsep*
 2. *Pekerjaan sosialisasi*
 3. *Pekerjaan implementasi dan pendampingan*
- Tahap pertama, kami memerlukan data untuk mengetahui di sektor mana PD Pasar ini dapat diperbaiki dan dikembangkan. Dari tahapan scanning ini akan muncul apa-apa yang menjadi problem utama, kemudian kita ajukan konsep perubahan, kemudian implementasi sekaligus pendampingan. Setelah scanning, kami memunculkan CSS (Corporate Strategic Scenario)—bagaimana PD pasar 10 tahun mendatang—ini yang dipegang oleh direksi. Kemudian dari CSS ini akan diturunkan menjadi RKMO (Rencana Kerja Manajerial Operasional) untuk masing-masing kepala pasar sebagai profit center. Sejalan dengan itu, kami akan melakukan pembenahan SDM, termasuk struktur organisasi.*

Secara internal, peneliti menanyakan manajemen apa yang diharapkan dari konsultan manajemen ini. Berikut petikan wawancara :

- T : *Apa pendapat Bapak tentang program transformasi yang diusulkan konsultan*
- J : *Secara prinsip bahwa keinginan kami agar ada perubahan-perubahan struktur dan sistem sudah dapat ditangkap oleh konsultan. Tapi menurut saya, jangka waktu yang diajukan mulai dari scanning sampai implementasi terlalu lama. Maksud saya, selama dia melakukan scanning, sekaligus dia juga langsung melakukan pendampingan di pasar-pasar yang telah kita tetapkan sebagai pilot project sebagai profit center. Kami mengharapkan ada kenaikan pendapatan yang signifikan di pasar-pasar ini. Misalnya, setelah adanya pendampingan saudara, maka pendapatan di pasar tersebut bisa naik secara bertahap, mungkin di awal 15%, kemudian 20%, dan seterusnya.*

Berikut ini ringkasan presentasi yang disajikan konsultan manajemen untuk perubahan dan penataan organisasi PD Pasar Surya

TABEL 5.10.

RENCANA KERJA PROGRAM TRANSFORMASI PD PASAR SURYA

| No. | Pekerjaan | Output | Scope dan uraian pekerjaan |
|-----|--------------------|---|--|
| 1. | Scanning corporate | Rekomendasi inisiatif transformasi perusahaan (corporate) | Melakukan <i>Focus Group Discussion</i> dengan direksi, kepala bagian, kepala sub bagian dan kepala pasar sbb : 1. Analisis hasil scanning 2. Presentasi hasil scanning & rekomendari transformasi |

| No. | Pekerjaan | Output | Scope dan uraian pekerjaan |
|-----|---|--|--|
| | | | 3. Revisi dan penetapan rekomendasi 4. Presentasi rekomendasi inisiatif transformasi |
| 2. | 2.1. Desain corporate strategi Scenario | Corporate Strategic Scenario (CSS) | Melakukan <i>Focus Group Discussion</i> dengan direksi, kepala bagian, kepala sub bagian dan kepala pasar mengenai : <ol style="list-style-type: none"> 1. Perspektif eksternal 2. Implikasi terhadap PD Pasar Surya 3. Perspektif internal 4. Visi dan misi 5. Tujuan dan sasaran 6. Strategi 7. Penanganan portofolio bisnis 8. Peningkatan kualitas pengelolaan perusahaan 9. Peningkatan kemampuan finansial perusahaan 10. Kebijakan dan program 11. Restrukturisasi organisasi 12. Pengembangan budaya perusahaan 13. Proyeksi keuangan |
| | 2.2. Sosialisasi CSS | CSS tersosialisasi ke seluruh bagian organisasi | Workshop transformasi leadership dengan peserta kepala bagian, kepala sub bagian, kepala seksi dan kepala sub seksi |
| | 2.3. Pendampingan implementasi CSS | Implementasi CSS sesuai dengan kebutuhan strategis dan berhasil mencapai sasaran yang telah ditetapkan | <ol style="list-style-type: none"> 1. Pengendalian proses 2. Pengukuran kinerja secara berkala dan review performance 3. Perbaikan kinerja |
| 3 | 3.1. Pengembangan budaya perusahaan | Budaya perusahaan PD Pasar Surya | Pengembangan budaya perusahaan : <ol style="list-style-type: none"> 1. Persiapan pekerjaan 2. Pembentukan tim pendamping 3. Penetapan lingkup pekerjaan 4. Penetapan sampel yang akan diukur 5. Penetapan jadwal survey dan penyebaran angket Pelaksanaan survey terhadap budaya kerja saat ini : <ol style="list-style-type: none"> 1. Penyusunan kuesioner 2. Pelaksanaan survey dan interpretasi data Pemetaan budaya : <ol style="list-style-type: none"> 1. Penyusunan rumusan budaya 2. Presentasi rumusan budaya 3. Penetapan budaya |
| | 3.2. Sosialisasi budaya perusahaan | Budaya perusahaan tersosialisasi ke seluruh bagian organisasi | Workshop transformasi leadership dengan peserta kepala bagian, kepala sub bagian, kepala seksi dan kepala sub seksi |
| | 3.3. Pendampingan budaya perusahaan | Implementasi budaya perusahaan sesuai dengan kebutuhan strategis | <ol style="list-style-type: none"> 1. Pengendalian proses 2. Pengukuran kinerja secara berkala |

| No. | Pekerjaan | Output | Scope dan uraian pekerjaan |
|-----|---|---|---|
| 4 | 4.1. Desain kerangka kerja transformasi | Kerangka kerja transformasi | <p>Melakukan Focus Group Discussion untuk :</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Mengembangkan visi masa depan 2. Penentuan visi 3. Membuat model bisnis yang sukses 4. Menganalisa total sistem 5. Fokus terhadap inisiatif transformasi <p>Menghasilkan energi untuk transformasi :</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Mengkomunikasikan kenyataan 2. Menciptakan dan mengalokasikan sumber daya 3. Menghilangkan sekat-sekat 4. Membuat model perilaku <p>Menyelaraskan organisasi</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Restrukturisasi 2. Mengimplementasikan infrastruktur 3. Membangun budaya perusahaan 4. Membangun kompetensi inti <p>Menciptakan arsitektur proses transformasi pendidikan :</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Mekanisme keterlibatan 2. Mekanisme koordinasi 3. Mekanisme komunikasi dan feedback 4. Dukungan konsultasi |
| | 4.2. Sosialisasi kerangka kerja transformasi | Kerangka kerja transformasi tersosialisasi ke seluruh lapisan organisasi | Workshop transformasi leadership dengan peserta kepala bagian, kepala sub bagian, kepala seksi dan kepala sub seksi |
| | 4.3. Pendampingan kerangka kerja transformasi | Implementasi kerangka kerja transformasi sesuai dengan kebutuhan strategis | <ol style="list-style-type: none"> 1. Pengendalian proses 2. Pengukuran kinerja secara berkala dan review performance 3. Perbaikan kinerja |
| 5 | 5.1. Desain rencana kerja manajerial dan operasional | Rencana kerja manajerial dan operasional | <ol style="list-style-type: none"> 1. Pendahuluan, mencakup visi, misi, arahan strategis perusahaan, budaya kerja dan kebijakan dan pola pikir 2. Sasaran strategis dan program utama mencakup tantangan strategis, sasaran strategis, strategi bisnis dan strategi fungsional serta program utama 3. Performance indikator sebagai alat kendali program kerja berupa : hasil customer focus, hasil pemasaran dan operasional, hasil keuangan dan hasil sumber daya manusia |
| | 5.2. Sosialisasi rencana kerja manajerial dan operasional | Rencana kerja manajerial dan operasional tersosialisasi ke seluruh lapisan organisasi | Workshop transformasi leadership dengan peserta kepala bagian, kepala sub bagian, kepala seksi dan kepala sub seksi |
| | 5.3. Pendampingan rencana kerja | Implementasi rencana kerja manajerial dan operasional sesuai dengan kebutuhan | <ol style="list-style-type: none"> 1. Pengendalian proses 2. Pengukuran kinerja secara berkala dan review performance |

| No. | Pekerjaan | Output strategis | Scope dan uraian pekerjaan |
|-----|------------------------------|---|--|
| | manajerial dan operasional | | 3. Perbaikan kinerja |
| 6 | 6.1. Pengembangan sistem SIM | <p>Sistem Informasi Manajemen, meliputi :</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Sistem informasi manajemen sewa ruang 2. Sistem informasi manajemen piutang 3. Sistem informasi manajemen kas dan bank 4. Sistem informasi manajemen persediaan 5. Sistem informasi manajemen pembelian 6. Sistem informasi manajemen hutang 7. Sistem informasi manajemen aktiva tetap 8. Sistem informasi manajemen personalia 9. Sistem informasi manajemen penggajian 10. Sistem informasi manajemen buku besar 11. Sistem informasi manajemen anggaran 12. Sistem informasi manajemen proyek | <p>Pengembangan sistem informasi manajemen :</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Survey sistem informasi manajemen yang ada saat ini 2. Analisa hasil survey sistem informasi manajemen saat ini 3. Desain sistem pengolahan data (software yang sesuai) mencakup : <ol style="list-style-type: none"> a. Jenis data yang akan diolah b. Jaringan pengolahan data c. Jenis informasi yang harus dihasilkan d. Pengumpulan data (input) e. Pengolahan data (EDP) f. Penyajian informasi hasil pengolahan (EDPS) g. Penyediaan hardware (oleh provider lain) h. Implementasi software i. Penyediaan brainware/training j. Data processing manager k. System analyst l. Programmer m. Machine operator n. Data entry operator |
| | 6.2. Sosialisasi SIM | Sistem Informasi Manajemen (SIM) tersosialisasi ke seluruh lapisan organisasi | Workshop transformasi leadership dengan peserta kepala bagian, kepala sub bagian, kepala seksi dan kepala sub seksi |
| | 6.3. Pendampingan SIM | Implementasi SIM sesuai dengan kebutuhan strategis | <ol style="list-style-type: none"> 1. Pengendalian proses 2. Pengukuran kinerja secara berkala dan review performance 3. Perbaikan kinerja |
| 7 | 7.1. Pengembangan sistem SDM | Sistem SDM | <p>Struktur organisasi (organization chart) PD Pasar Surya :</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Analisis struktur organisasi saat ini 2. Desain struktur organisasi yang baru yang sesuai dengan kebutuhan PD Pasar Surya 3. Pembahasan dengan tim internal PD Pasar Surya untuk struktur organisasi yang responsif dan fleksibel (antisipatif) terhadap kebutuhan strategis PD Pasar Surya <p>Uraian jabatan (job description) PD Pasar Surya :</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Analisis jenis pekerjaan yang ada saat ini 2. Analisis jenis pekerjaan yang diperlukan 3. Diskusi dalam rangka menyusun uraian tugas yang baku, berkoordinasi dengan tim internal PD Pasar Surya |

| No. | Pekerjaan | Output | Scope dan uraian pekerjaan |
|-----|-----------------------------|---|---|
| | | | <p>Spesifikasi pemangku jabatan (job specification)</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Penyusunan profil dan standar kualifikasi dan spesifikasi pekerjaan untuk semua pekerjaan yang ada, baik pada level operasional maupun manajemen 2. Menyusun dokumentasi <p>Evaluasi jabatan (job evaluation) :</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Evaluasi uraian jabatan 2. Pemingkatan <p>Sistem dan prosedur kerja/SOP PD Pasar Surya :</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Menganalisis standar kerja, berkoordinasi dengan tim internal PD Pasar Surya 2. Penentuan dan penyusunan standar kerja baru 3. Focus Group Discussion kepada semua unit kerja mengenai SOP baru untuk mendapatkan feedback sebagai dasar melakukan penyempurnaan <p>Sistem penilaian kerja (performance appraisal)</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Menentukan key performance indicator 2. Menentukan dan menyusun metode pengukuran kinerja 3. Penyusunan waktu standar dan waktu baku 4. Desain sistem pelaporan hasil pengukuran <p>Sistem kompensasi (compensation fee)</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Menganalisa ulang struktur gaji yang ada sekarang di PD Pasar Surya 2. Menyusun struktur gaji baru dan bonus 3. Evaluasi struktur gaji baru dan sistem bonus 4. Menyusun sistem reward dan recognition sesuai dengan struktur organisasi PD Pasar Surya 5. Evaluasi sistem reward and recognition, pengaruhnya terhadap peningkatan kinerja unit dan individu <p>Program pelatihan dan pengembangan</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Identifikasi kompetensi dan kebutuhan SDM untuk mendukung strategi PD Pasar Surya 2. Menentukan training need analysis untuk semua karyawan 3. Mendesain program pelatihan dan pengembangan karyawan sesuai dengan training need analysis 4. Desain sistem evaluasi program pelatihan dan pengembangan |
| | 7.2. Sosialisasi sistem SDM | Sistem SDM tersosialisasi ke seluruh lapisan organisasi | Workshop transformasi leadership dengan peserta kepala bagian, kepala sub bagian, kepala seksi dan kepala sub seksi |

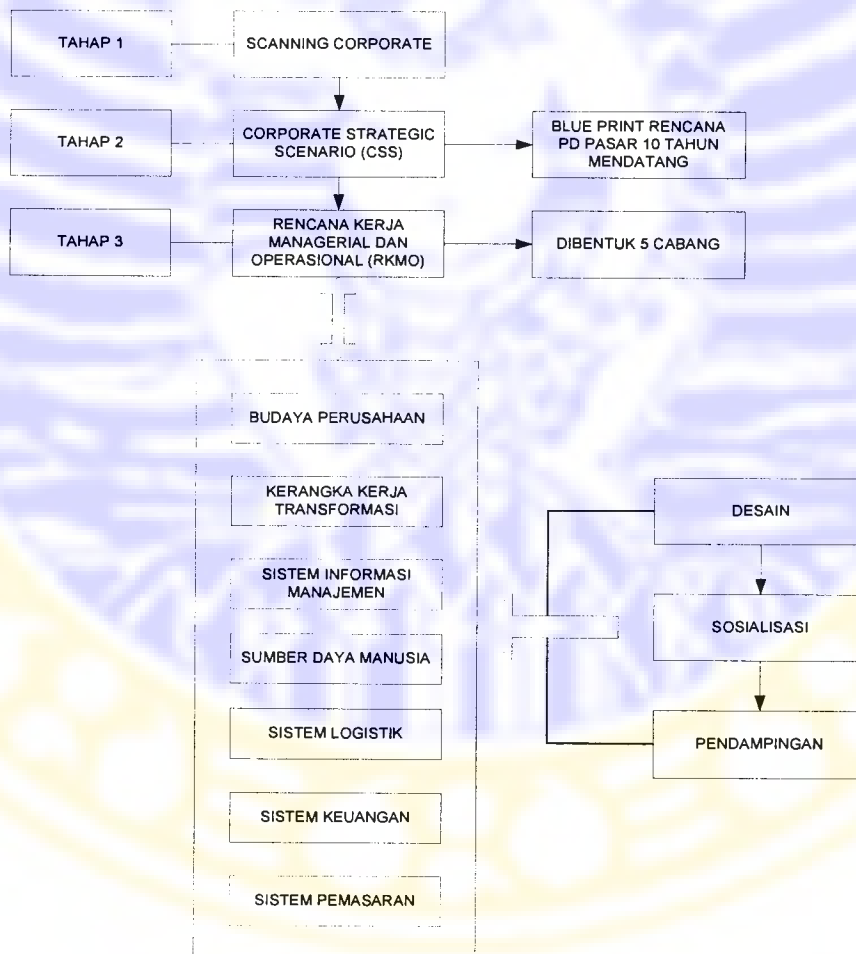
| No. | Pekerjaan | Output | Scope dan uraian pekerjaan |
|-----|--|--|---|
| | 7.3. Pendampingan sistem SDM | Implementasi sistem SDM sesuai dengan kebutuhan strategis | 1. Pengendalian proses 2. Pengukuran kinerja secara berkala |
| 8 | 8.1. Pengembangan sistem logistik | Sistem logistik | Workshop transformasi leadership dengan peserta kepala bagian, kepala sub bagian, kepala seksi dan kepala sub seksi |
| | 8.2. Sosialisasi sistem logistik | Sistem logistik tersosialisasi ke seluruh lapisan organisasi | Workshop transformasi leadership dengan peserta kepala bagian, kepala sub bagian, kepala seksi dan kepala sub seksi |
| | 8.3. Pendampingan sistem logistik | Implementasi sistem logistik sesuai dengan kebutuhan strategis | 1. Pengendalian proses 2. Pengukuran kinerja secara berkala 3. Perbaikan kinerja |
| 9 | 9.1. Pengembangan sistem keuangan | Sistem keuangan | 1. Audit sistem keuangan yang ada 2. Analisis hasil audit sistem keuangan 3. Desain sistem keuangan 4. Penetapan sistem keuangan |
| | 9.2. Sosialisasi sistem keuangan | Sistem keuangan tersosialisasi ke seluruh lapisan organisasi | Workshop transformasi leadership dengan peserta kepala bagian, kepala sub bagian, kepala seksi dan kepala sub seksi |
| | 9.3. Pendampingan sistem keuangan | Implementasi sistem keuangan sesuai dengan kebutuhan strategis | 1. Pengendalian proses 2. Pengukuran kinerja secara berkala dan review performance 3. Perbaikan kinerja |
| 10 | 10.1. Pengembangan sistem pemasaran | Sistem pemasaran | Perencanaan strategis corporate/divisi 1. Fokus pada misi corporate 2. Membangun profit center yang kokoh 3. Alokasi sumber daya manusia masing-masing profit center Perencanaan strategi bisnis : 1. Misi bisnis 2. Analisis SWOT 3. Formulasi tujuan 4. Formulasi strategis 5. Formulasi program 6. Implementasi 7. Umpan balik dan kontrol Proses pemasaran dan penyampaian nilai kepada : 1. Customer 2. Staf internal 3. Karyawan 4. Pembawa pengaruh (stakeholder, pemerintah dan regulator) 5. Sumber referral 6. Pemasok Pengembangan pasar : 1. Penetrasi pasar 2. Pengembangan pasar 3. Pengembangan produk dan pelayanan 4. Diversifikasi Evaluasi dan pengendalian : 1. Kontrol rencana tahunan 2. Kontrol profitabilitas |

| No. | Pekerjaan | Output | Scope dan uraian pekerjaan |
|-----|-------------------------------------|---|---|
| | | | 3. Kontrol efisiensi 4. Kontrol strategi |
| | 10.2. Sosialisasi sistem pemasaran | Sistem pemasaran tersosialisasi ke seluruh lapisan organisasi | Workshop transformasi leadership dengan peserta kepala bagian, kepala sub bagian, kepala seksi dan kepala sub seksi |
| | 10.3. Pendampingan sistem pemasaran | Implementasi sistem pemasaran sesuai dengan kebutuhan strategis | 1. Pengendalian proses 2. Pengukuran kinerja secara berkala dan review performance 3. Perbaikan kinerja |

Dari hal-hal yang telah dikemukakan di atas, peneliti menyusun rangkaian penjelasan di atas dalam diagram yang lebih sederhana di bawah ini.

GAMBAR 5.3.

POLA PIKIR RENCANA KERJA TRANSFORMASI PD PASAR SURYA



5.2.2. Aktivitas Penyajian Informasi yang Relevan

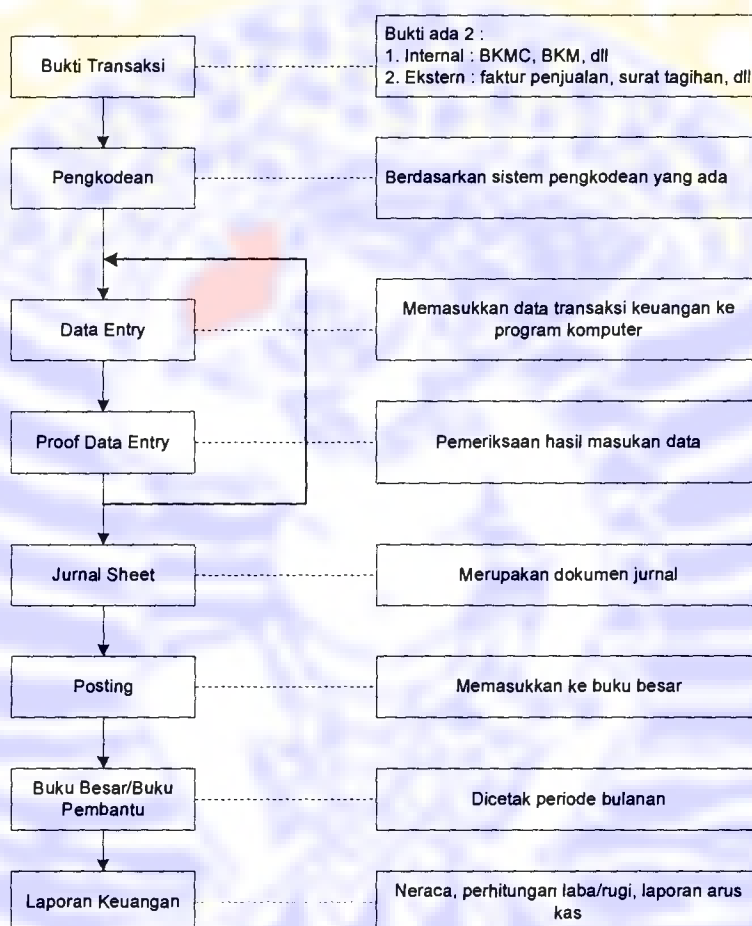
Berkaitan dengan penyajian informasi, sebelum melakukan wawancara dan melakukan observasi pencatatan di unit, peneliti melakukan wawancara dengan bagian akuntansi untuk menggali bagaimana sistem akuntansi yang diterapkan di PD Pasar Surya. Ketika peneliti menanyakan bagaimana sistem akuntansi yang diterapkan di PD Pasar Surya, bagian akuntansi menunjukkan buku sistem akuntansi yang disusun oleh konsultan dan digunakan sebagai pedoman pelaksanaan kegiatan operasional pencatatan. Dalam buku sistem akuntansi tersebut, dijelaskan tentang tujuan, sistem pengkodean, daftar perkiraan, kebijakan akuntansi, prosedur dan flowchart untuk aktivitas-aktivitas sebagai berikut :

1. Prosedur penerbitan rekening
2. Prosedur penagihan rekening
3. Prosedur pelunasan rekening sebelum penyegelan
4. Prosedur penagihan rekening di kantor pusat oleh tim penagihan
5. Prosedur penanganan rekening sisa
6. Prosedur permintaan karcis
7. Prosedur penarikan retribusi dengan karcis
8. Prosedur penerimaan bank lain-lain di kantor cabang
9. Prosedur penerimaan uang di kantor pusat
10. Prosedur pengajuan pembelian barang perlengkapan
11. Prosedur pengajuan pekerjaan perbaikan/pemeliharaan
12. Prosedur pengadaan langsung barang perlengkapan
13. Prosedur pengadaan barang perlengkapan dengan penunjukan langsung/pelelangan
14. Prosedur swakelola pekerjaan perbaikan/pemeliharaan
15. Prosedur pekerjaan perbaikan.pemeliharaan dengan penunjukan langsung/pelelangan
16. Prosedur pengajuan uang muka
17. Prosedur penagihan oleh rekanan
18. Prosedur pengeluaran uang
 - Pengeluaran dana cadangan
 - Pengeluaran bank
19. Prosedur pertanggungjawaban uang muka
20. Prosedur pengeluaran barang perlengkapan

Secara umum proses akuntansi PD Pasar Surya dapat dilihat dalam bagan di bawah ini

GAMBAR 5.4.

PROSES PENCATATAN AKUNTANSI DI PD PASAR SURYA



Sumber : Data intern perusahaan

Berikut beberapa petikan wawancara yang dilakukan.

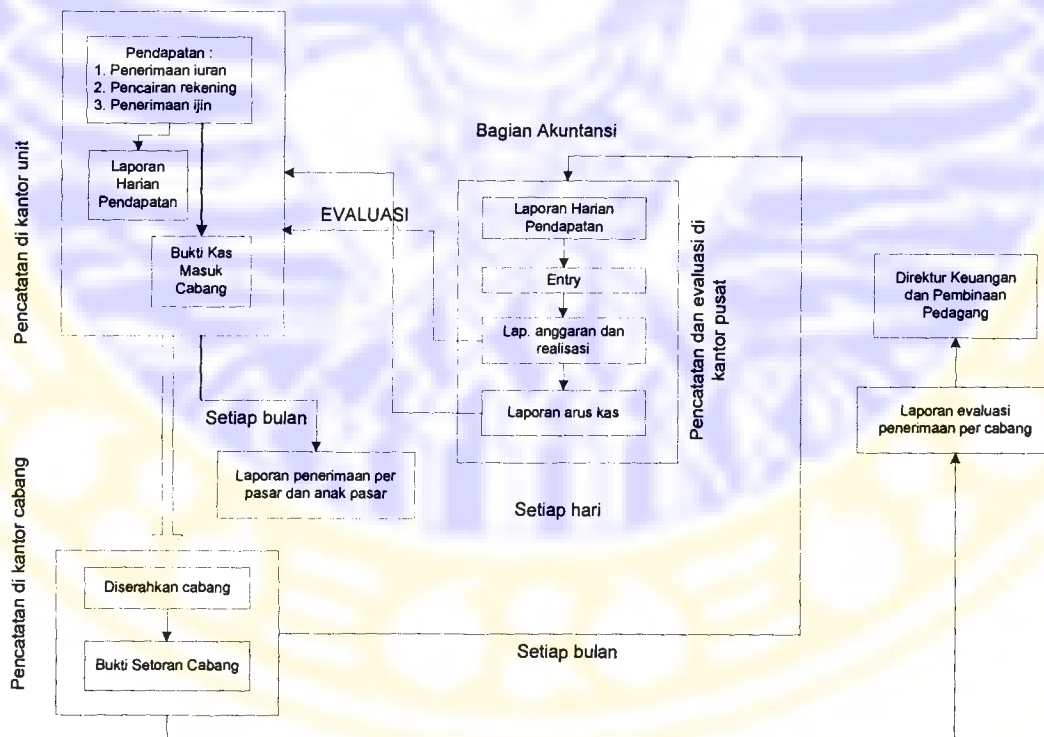
- T : Apakah sistem pencatatan seperti ini juga dilakukan di unit-unit pasar
 J : Tidak, sistem pencatatan kami terpusat. Seluruh data di-entry oleh bagian akuntansi, baik pendapatan maupun beban. Setiap hari kami menerima Laporan Harian Pendapatan (LHP) dari kantor cabang yang merupakan pendapatan dari unit-unit yang ada di bawahnya. Kemudian untuk pengeluaran, semua pengeluaran dikeluarkan dari pusat, mulai dari beban gaji, beban pemakaian perlengkapan, beban operasional lain, semuanya dari pusat.

- T : *Mengapa demikian*
- J : *Memang sistemnya dari dahulu seperti begitu, mungkin unit-unit ini hanya diminta untuk melaksanakan operasional saja, kemudian pencatatan dan lain sebagainya diserahkan kepada pusat, jadi ada pembagian tugas seperti begitu. Pencatatan sekarang ini sudah mengalami perubahan, artinya dulu, semua pengeluaran dianggap pengeluaran kantor pusat, jadi tidak diketahui berapa pengeluaran dari unit masing-masing. Sekarang, pengeluaran-pengeluaran ini sudah kita klasifikasi menjadi pengeluaran unit-unit masing-masing sehingga kita bisa menerbitkan laporan arus kas untuk masing-masing pasar.*
- T : *Sehubungan dengan rencana PD Pasar untuk membentuk profit center di beberapa unit pasar, menurut anda bagaimana*
- J : *Memang masing-masing unit harus tahu berapa profit yang mampu dihasilkan sehingga tidak "besar kepala" bahwa pendapatan yang dia peroleh sudah besar, padahal beban yang seharusnya menjadi tanggung jawabnya juga besar.*
- T : *Bagaimana rencana pencatatan di unit-unit pasar? Selama ini mereka hanya mencatat pendapatan saja*
- J : *Kalau memang dari manajemen sudah mengarahkan unit-unit ini menjadi profit center, maka memang sudah seharusnya unit-unit ini mencatat juga pengeluaran-pengeluarannya agar sebagai pembelajaran kalau nantinya benar-benar dibentuk sebagai unit yang mandiri. Masalah konsolidasi data mungkin nanti bisa kita tetapkan waktunya dan lain sebagainya. Memang selama ini dari bagian akuntansi memberikan data-data mengenai pengeluaran masing-masing unit, dan data ini bisa digunakan bagi mereka untuk mencatat pengeluaran-pengeluaran. Mungkin kalau di awal-awal kita memberikan pembelajaran dengan kewenangan mengelola (mengeluarkan) uang di bawah sekian, kemudian kalau di atas sekian harus ada persetujuan dari pusat.*
- T : *Sebagai profit center, tiap-tiap unit diharuskan mempunyai catatan/laporan keuangan tersendiri sehingga dapat mengoptimalkan pendapatan dan mengendalikan pengeluarannya. Apa kesulitannya jika unit-unit harus mencatat laporan keuangan sendiri*
- J : *Sebenarnya tidak ada kesulitan, hanya karena sumber daya manusia yang ada di unit sangat rendah sehingga diperlukan pelatihan dahulu. Sangat rendah artinya, sedikit (bahkan tidak ada) dari mereka yang memiliki latar belakang pendidikan akuntansi atau pernah kursus di bidang akuntansi. Selain itu, sebenarnya program akuntansi yang digunakan saat ini dulu pernah diterapkan di cabang, kemudian dikonsolidasi di kantor pusat tapi sekarang, semuanya dimasukkan (entry) di kantor pusat.*
- T : *Kalau untuk mencatat pendapatannya, unit telah mencatat sendiri melalui LHP. Bagaimana mereka mengetahui berapa pengeluarannya.*

J : *Setiap bulan kami mencetak laporan arus kas untuk masing-masing pasar dan diserahkan kepada kepala unit pasar pada saat rapat rekonsiliasi dan koordinasi. Walaupun semuanya dicatat di kantor pusat, namun unit bisa mengetahui dari laporan arus kas itu. Selain itu, kami telah ada prosedur untuk permintaan barang, seperti alat tulis dan barang cetakan (karcis). Untuk ATK, permohonan dari unit yang disetujui akan diberi "harga" oleh bagian rumah tangga, kemudian kami memasukkan dalam program akuntansi. Pencatatan pemakaian ini sudah bisa dimasukkan ke masing-masing pasar. Kalau untuk pemakaian karcis, maka yang memiliki stock adalah bagian rumah tangga, yang mengajukan permohonan (bon pemakaian karcis) adalah bendahara, kemudian dibawa ke cabang dan akhirnya diedarkan di unit. Jadi, yang mengetahui jumlah pemakaian karcis adalah unit pasar masing-masing.*

Dari hasil penelitian tersebut, peneliti menyusun penjelasan di atas dalam bagan sebagai berikut :

GAMBAR 5.5.
SISTEM PENCATATAN DAN EVALUASI PENDAPATAN
DI KANTOR UNIT, CABANG DAN KANTOR PUSAT



5.2.2.1. Kepala Pasar Memerlukan Informasi yang Relevan tentang Pendapatan dan Beban di Unitnya

Informasi yang dimiliki oleh seorang manajer berdampak dalam pengambilan keputusan. Manajer profit center bertanggung jawab atas profit yang dihasilkan oleh unit yang dipimpinnya sehingga dalam pengendalian operasional, informasi mengenai pendapatan dan beban menjadi kebutuhan utama.

Berikut ini wawancara di unit-unit pasar yang menjadi objek penelitian. Jawaban dari masing-masing unit dimunculkan dalam J1 s/d J12, J1 tidak selalu mewakili jawaban yang dikemukakan oleh unit pasar tertentu, hanya digunakan untuk membedakan jawaban dari unit pasar yang satu dengan yang lainnya.

- T : *Bagaimana pencatatan keuangan di unit, siapa yang bertanggung jawab*
- J1 : *Semua pencatatan dan penanggung jawab adalah kasubsie keuangan, dibantu dengan staf. Pasar kami tidak ada penerimaan harian, sehingga kami tidak setiap hari menyerahkan laporan, tergantung kapan rekening cair dan seketika itu juga kami menyusun laporan*
- J2 : *Setiap hari kami membuat laporan harian pendapatan (LHP) dan BKMC (bukti kas masuk cabang) jika ada. Seharusnya ini dikerjakan kasubsie keuangan, tetapi karena tidak ada, yang mengerjakan adalah staf keuangan*
- J3 : *Dikerjakan oleh kasubsie keuangan dan staf dengan membuat LHP dan BKMC*
- J4 : *Dikerjakan sendiri oleh kasubsie keuangan karena tidak ada staf keuangan LHP dan BKMC*
- J5 : *Dikerjakan oleh kasubsie keuangan, dibantu oleh staf dan juru tagih LHP dan BKMC*
- J6 : *Dikerjakan sendiri oleh kasubsie keuangan karena tidak ada staf keuangan LHP dan BKMC*
- J7 : *Dikerjakan oleh kasubsie keuangan dengan membuat LHP dan BKMC*
- J8 : *Dikerjakan oleh kasubsie keuangan dengan membuat LHP dan BKMC*
- J9 : *Dikerjakan oleh kasubsie keuangan dengan membuat LHP dan BKMC*
- J10 : *Kami adalah anak pasar, setiap hari kami menyetorkan ke pasar induk kami dan dilaporkan bersama-sama*
- J11 : *Dikerjakan sendiri oleh kasubsie keuangan karena tidak ada staf keuangan*
- J12 : *Dikerjakan sendiri oleh kasubsie keuangan karena tidak ada staf keuangan, untungnya kami tidak ada penerimaan harian, semuanya bulanan (rekening)*

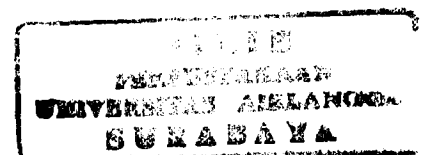
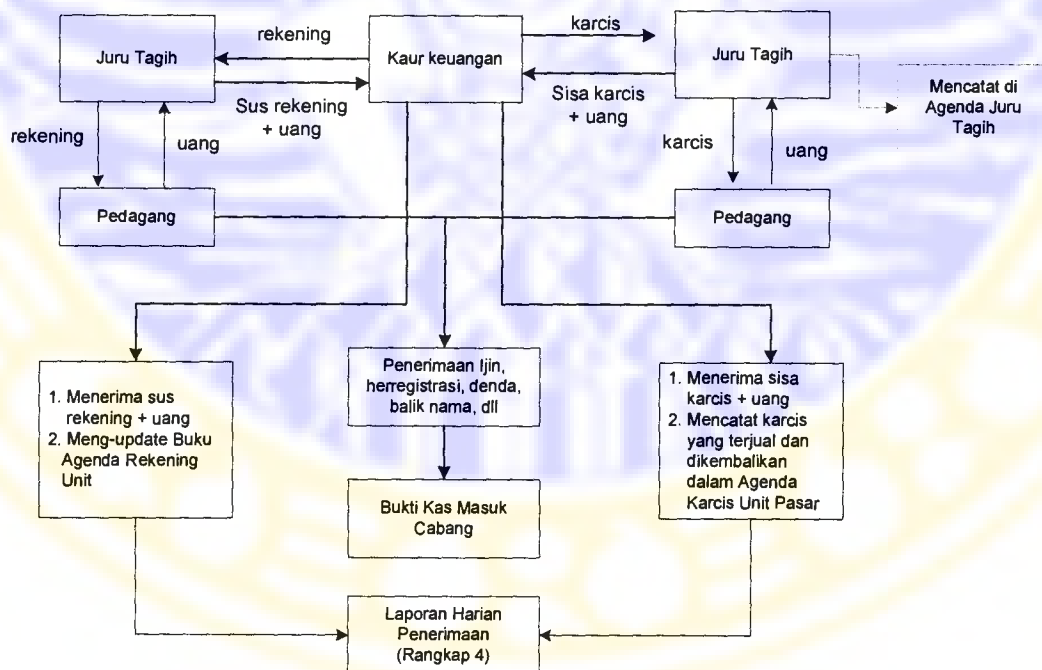
TABEL 5.11.
TABULASI HASIL WAWANCARA TENTANG PENCATATAN DI UNIT-
UNIT PASAR

| Unit Pasar | Pencatatan | Periode | Pelaksana |
|------------|------------|-----------------------|--------------------------|
| Unit 1 | LHP & BKMC | Tergantung penerimaan | Kasubsie keuangan + staf |
| Unit 2 | LHP & BKMC | Setiap hari | Staf keuangan |
| Unit 3 | LHP & BKMC | Setiap hari | Kasubsie keuangan + staf |
| Unit 4 | LHP & BKMC | Setiap hari | Kasubsie keuangan |
| Unit 5 | LHP & BKMC | Setiap hari | Kasubsie keuangan + staf |
| Unit 6 | LHP & BKMC | Setiap hari | Kasubsie keuangan |
| Unit 7 | LHP & BKMC | Setiap hari | Kasubsie keuangan + staf |
| Unit 8 | LHP & BKMC | Setiap hari | Kasubsie keuangan |
| Unit 9 | LHP & BKMC | Setiap hari | Kasubsie keuangan |
| Unit 10 | Tidak ada | Setiap hari | Tidak ada |
| Unit 11 | LHP & BKMC | Setiap hari | Kasubsie keuangan |
| Unit 12 | LHP & BKMC | Tergantung penerimaan | Kasubsie keuangan |

Dari observasi dan wawancara di unit-unit pasar, diperoleh gambaran umum mengenai prosedur pencatatan penerimaan sebagai berikut :

GAMBAR 5.6.

SKEMA PENCATATAN PENERIMAAN DI UNIT PASAR



Sedangkan untuk pengeluaran, kantor unit tidak melakukan pencatatan sama sekali karena seluruh pengeluaran dilakukan oleh kantor pusat, misalnya beban gaji, beban listrik, beban telepon, dll.

1. Beban karyawan (gaji, insentif, tunjangan, dll) diambil oleh kepala urusan umum atau kepala pasar di bagian bendahara. Bendahara telah menyiapkan gaji di masing-masing beserta rincian nama dan jumlah masing-masing.
2. Beban operasional kantor (listrik, air, telepon) langsung ditagih di kantor pusat. Jika suatu unit melebihi batas subsidi yang diberikan kantor pusat, maka unit tersebut harus “nomboki” pengeluaran tersebut
3. Perlengkapan (alat tulis, barang cetakan, karcis, dll) dilakukan dengan mengajukan permohonan permintaan perlengkapan
4. Perbaikan kerusakan dilakukan dengan mengajukan permohonan perbaikan ke kantor pusat melalui kantor cabang.

Ketika ditanya mengapa unit tidak diberi kewenangan untuk mengelola keuangan, termasuk di dalamnya pengeluaran, berikut hasil wawancara dengan bagian akuntansi :

- T : *Mengapa unit tidak diberi kewenangan mengelola keuangan*
 J : *Dari dahulu memang sistemnya begitu, unit-unit menerima menyeter pendapatan ke kantor pusat melalui cabang dan pengeluaran semua dari kantor pusat.*
- T : *Bagaimana kantor pusat mengontrol pengeluaran di unit-unit? Apakah semua kebutuhan unit terpenuhi*
 J : *Kami tidak bisa mengontrol pengeluaran di unit, untuk biaya gaji dan insentif jelas sudah ada perhitungannya yang jelas sesuai dengan status karyawan dan lain-lain. Untuk biaya operasional pemakaian telepon, listrik dan air kami memberikan uang operasional sebesar Rp. 200.000 per pasar. Sedangkan untuk pemakaian alat tulis, barang cetakan, karcis, maka kantor unit mengajukan permohonan permintaan ke kantor pusat. Kadang-kadang, bahkan seringkali biaya pemakaian telepon atau biaya operasional lain-lain*

melebihi dana operasional yang diberikan kantor pusat. Ini tergantung kepala pasar masing-masing untuk mengelola atau mengambilnya darimana. Saya dulu pernah ditempatkan di unit, jika ada masalah seperti ini, biasanya insentif karyawan di unit-unit ini dipotong untuk nomboki biaya yang melebihi anggaran

Dalam kesempatan berikutnya, peneliti melakukan wawancara mendalam dengan para kepala pasar mengenai komponen-komponen pendapatan yang diperoleh unit, bagaimana mengetahui pendapatan per hari, per bulan dan per tahun. Bagaimana upaya mereka untuk meningkatkan penerimaan di unit mereka. Dari seluruh jawaban yang disampaikan, banyak kesamaan yang disampaikan sehingga peneliti merangkum jawaban-jawaban sebagai berikut :

J : Pendapatan kami yang rutin adalah dari penerimaan dari :

- 1. Rekening bulanan (rekening tempat, rekening listrik, rekening air, rekening parkir dan rekening bongkar muat)*
- 2. Iuran harian dari iuran tempat, iuran kebersihan, iuran listrik, iuran parkir dan iuran air*
- 3. Iuran harian radius 100 meter, berupa iuran tempat dan iuran kebersihan*
- 4. Penerimaan dari balik nama*
- 5. Penerimaan dari biaya investasi*
- 6. Penerimaan dari ijin-ijin*
- 7. Penerimaan dari her registrasi*

Ada pasar yang semua penerimaannya bulanan, ada yang semuanya harian dan ada juga yang perpaduan antara keduanya. Yang paling banyak adalah perpaduan antara rekening bulanan dan harian, karena memang pada kenyataannya, seringkali pedagang sayur dan sejenisnya mau membayar secara harian. Dari seluruh komponen penerimaan di atas, tidak setiap hari kami memperoleh penerimaan seperti point 1 s.d.6 tersebut di atas. Seperti biaya investasi, ini sangat tergantung pada ketersediaan stand yang masih kosong, stand yang dicabut (kemudian hak pakainya menjadi milik PD Pasar Surya) serta kondisi-kondisi tertentu yang mengharuskan pedagang untuk melakukan investasi. Upaya yang kami lakukan untuk meningkatkan pendapatan adalah berusaha untuk menggali penerimaan dari her registrasi dan balik nama dengan meneliti register induk di unit, mana stan-stand yang seharusnya melakukan her registrasi dan mengintensifkan juru tagih untuk menginformasikan jika ada stand yang sudah beralih ke pihak lain. Kalau dari retribusi tempat, kami sudah tidak bisa menaikkan karena lahannya hanya itu-itu saja, kecuali kalau ada kenaikan tarif retribusi.

Kami mengetahui jumlah penerimaan ini dari LHP dan BKMC yang dibuat oleh kasubsie keuangan setiap hari. Setiap bulan, kami akan membuat laporan bulanan ke kantor cabang untuk mengidentifikasi penerimaan kami setiap bulan atas pos-pos penerimaan di atas. Kemudian rekap bulanan ini kami kumpulkan setahun untuk mengetahui penerimaan kami selama setahun.

Dari seluruh responden, hanya ada 1 kepala pasar yang menyampaikan ide/inovasinya untuk meningkatkan penerimaan di luar penerimaan rutin, yaitu dengan mengembangkan kerjasama dengan perbankan dan jasa ekspedisi (pengiriman), di samping dia juga mengajak investor untuk melakukan perbaikan/renovasi di unit pasarnya.

Peneliti juga menggali komponen pengeluaran yang ada di unit masing-masing, termasuk bagaimana mengontrol pengeluaran yang terjadi di unit-unit tersebut.

Seluruh kepala pasar yang diwawancarai menunjukkan laporan arus kas yang dicetak oleh bagian akuntansi, karena mereka tidak hapal komponen-komponen yang menjadi pengeluaran di unit masing-masing. Dari jawaban yang disampaikan, ada banyak kesamaan sehingga peneliti merangkum sbb :

J : Seluruh pengeluaran di unit saya lihat dari laporan yang diberikan akuntansi setiap bulan. Kami tidak mengecek kembali apakah memang pengeluaran yang terjadi di unit kami memang sebanyak ini. Masalah gaji, insentif, bantuan operasional di unit, beban sampah, dll semuanya dari pusat. Setiap bulan kami hanya menerima gaji, insentif dan bantuan operasional unit. Untuk gaji dan insentif, langsung kami sampaikan kepada masing-masing karyawan, sedangkan biaya telepon, listrik dan air kita membayar sendiri dari bantuan operasional yang diberikan masing-masing pasar sebesar Rp. 200.000. Pengeluaran inilah yang kami kendalikan, misalnya tidak menggunakan telepon untuk hal-hal di luar dinas, tidak boleh dipakai menghubungi handphone, dll. Demikian juga dengan pemakaian listrik dan air, kita melakukan penghematan sebagaimana dilakukan di rumah tangga. Sedangkan pengeluaran yang lain, karena kami tidak tahu, ya tidak bisa mengendalikan/melakukan efisiensi. Kecuali gaji, mungkin efisiensi dilakukan dengan pengurangan karyawan di unit, tetapi ini tergantung, kalau memang kebutuhan unit tersebut sekian orang, maka kalau dikurangi, maka tugas-tugas ini bisa tidak terselesaikan.

Setiap bulan, dalam rapat koordinasi dan evaluasi (lebih dikenal dengan rapat rekonsiliasi), bagian akuntansi selalu mencatat laporan arus kas masing-

masing unit dan diberikan kepada kepala pasar. Di unit, kepala pasar menyerahkan laporan arus kas ini kepada kasubisie keuangan untuk disimpan. Peneliti menanyakan tanggapan kepala pasar mengenai evaluasi pendapatan (realisasi dan anggaran) dan laporan arus kas yang diserahkan oleh bagian akuntansi kepada kepala unit pasar. Secara umum, jawaban yang disampaikan dapat dirangkum sebagai berikut :

J : Setiap bulan, masing-masing unit menyusun laporan pendapatan bulanan yang diserahkan kepada kepala cabang. Dalam rapat prarekonsiliasi yang dipimpin oleh kepala cabang, pendapatan-pendapatan unit ini akan dikonsolidasi dan kemudian disusun laporan keuangan cabang dan diserahkan kepada Direktur Administrasi Keuangan dan Bagian Akuntansi. Dalam rapat rekonsiliasi di kantor pusat, hasil dari prarekonsiliasi ini kami cocokkan dengan data yang disajikan oleh bagian akuntansi. Setiap rekonsiliasi, akuntansi membuat laporan penerimaan masing-masing unit, dibandingkan dengan anggaran yang harus dicapai, per periode (baik bulan berjalan maupun awal tahun sampai bulan berjalan). Kalau ada perbedaan angka yang disajikan pada laporan kami dan bagian akuntansi, kami akan mengoreksi. Kalau untuk laporan pengeluaran, kami tidak bisa mengoreksi karena kami tidak punya data. Kami akan simpan di unit untuk diarsip.

Ketika ditanya bagaimana kesiapan unit sebagai profit center, ada beberapa jawaban yang disampaikan oleh masing-masing kepala pasar, peneliti mengklasifikasikan jawaban ini sesuai dengan kesamaan jawaban sbb :

- J1 : Kami siap-siap saja dengan perubahan yang dilakukan oleh kantor pusat, kalau memang unit ini akan mengelola keuangan sendiri, kami sangat senang karena mempunyai kewenangan mengelola. Dengan cara demikian, kita dapat melakukan efisiensi di satu aspek untuk disubsidi ke aspek yang lain, misalnya peningkatan gaji atau insentif karyawan. Tapi kami harus mengetahui dahulu berapa pengeluaran kami yang seharusnya menjadi tanggung jawab kami.*
- J2 : Kami harus melakukan itung-itungan dahulu terutama berapa pengeluaran yang harus kami keluarkan setiap bulan. Kalau pendapatan, kami sudah mempunyai laporan tersendiri yang kami ketahui, tetapi pengeluaran ini yang tidak kami ketahui. Dari laporan arus kas yang diberikan oleh bagian akuntansi, kami akan melakukan perhitungan lebih dahulu. Kami takut kalau dilepas, kemudian tidak dapat memenuhi/membayar semua*

kebutuhan-kebutuhan operasional. Tapi saya yakin bahwa unit kami mampu melakukannya, tapi kami membutuhkan informasi yang lebih detail berapa pengeluaran kami. Dari sini kami bisa merencanakan banyak hal, jika memang unit diperkenankan untuk mengelola keuangan sendiri.

5.2.2.2. Informasi yang Relevan Dapat diperoleh melalui Akuntansi Pertanggungjawaban

Dalam wawancara, peneliti mendapat informasi bahwa dalam rangka menyiapkan unit-unit pasar sebagai profit center, manajemen telah melakukan pelatihan pencatatan laporan keuangan di unit-unit. Tujuan dari pelatihan ini adalah dilakukannya pencatatan keuangan di unit-unit pasar yang dijadikan pilot project sebagai profit center sehingga dapat menghasilkan laporan laba rugi per unit. Sejalan dengan perubahan sistem dan prosedur yang direncanakan, maka informasi pengeluaran yang terjadi di unit untuk sementara diperoleh dari bagian akuntansi. Dengan cara seperti ini, diharapkan bahwa unit-unit ini sudah tersosialisasi dengan sistem pencatatan yang sesuai dengan prinsip akuntansi yang diterima umum dan sekaligus diperoleh gambaran berapa laba/rugi yang mampu dihasilkan oleh unit tersebut.

Pelatihan ini telah dilakukan pada tahun 2004 selama 2 bulan, yaitu Maret-April terhadap 6 unit pasar yang ditentukan, yaitu Pasar Wonokromo, Pasar Genteng, Pasar Pucang Anom, Pasar Kapasan, Pasar Pabean dan Pasar Blauran Baru. Dalam implementasinya, unit-unit ini tidak menjalankan kegiatan pencatatan ini. Berikut hasil wawancara mengenai kegagalan implementasi program pencatatan ini.

- T : *Apa kendala yang dihadapi dalam memberikan pelatihan pencatatan keuangan di unit-unit?*
- J1 : *Pertama, tidak ada yang membantu untuk menangani, misalnya seperti di Kayoon yang tidak ada staf lain. Ini adalah mayoritas yang merasa terbebani dengan tambahan pekerjaan ini. Kedua, ada unsur malas.*
- J2 : *Saya menilai sepertinya mereka malas, kami dari sini sudah mengajari mereka bagaimana mencatat transaksi-transaksi yang terjadi. Sekarang bola di tangan mereka, harus membuat catatan-catatan ini. Bagaimana kita bisa mengevaluasi kalau dari unit sendiri tidak mengerjakan, apa dasar evaluasi kita. Kalau mereka mengerjakan, mereka bisa tahu kesulitannya apa, tapi kalau belum mengerjakan, tidak tahu apa kesulitannya. Saya pikir skedul yang kami susun sudah mencukupi untuk pencatatan, terutama untuk klasifikasi pendapatan-pendapatan masuk ke mana saja. Tapi memang untuk penyusunan laba rugi, harus dilakukan pertemuan lagi agar lebih mendalami, saya akan koordinasi dengan Pak Arif untuk menjadwalkan pertemuan sekali lagi. Mungkin akan lebih riel dengan contoh-contoh yang sudah dibuat oleh unit-unit. Mungkin karena di unit-unit ini sibuk, mereka tidak mengerjakan*
- T : *Apa penjelasan mengenai pentingnya laporan keuangan ke unit ini masih kurang*
- J : *Saya rasa kita sudah berkali-kali menekankan, saat pertama kali pertemuan sudah kita jelaskan tujuannya.*
- T : *Apakah kepala pasar mengetahui kondisi ini*
- J : *Kalau kepala pasar yang memiliki latar belakang pendidikan memadai pentingnya laporan keuangan pasti memahami, tetapi kebanyakan kepala pasar kita dipilih berdasarkan pengalaman sehingga pengelolaan lebih didasarkan pada feeling pribadi.*

Sejalan dengan rencana pengembangan PD Pasar Surya untuk melakukan restrukturisasi organisasi yang mengarah pada pembentukan profit center di unit, maka kebutuhan memberikan pemahaman untuk melakukan pencatatan akuntansi di unit-unit pasar tersebut menjadi penting. Dalam periode tahun 2005, dilakukan lagi pelatihan pencatatan laporan keuangan di 12 pasar yang dijadikan sebagai pilot project sebagai profit center. Pelatihan dilakukan setiap minggu dalam periode Juli-September 2005, dengan pengarahan di minggu pertama dan kedua, kemudian langsung praktek, implementasi dan evaluasi di minggu-minggu

berikutnya. Tujuan akhir dari pelatihan ini adalah tersusunnya laporan laba/rugi unit periode tahun 2005. Materi pelatihan pencatatan ini (terlampir) meliputi pencatatan transaksi penerimaan, pengeluaran, pencatatan jurnal memo, dll. Sudah dilakukan evaluasi atas pelatihan kedua ini. Hasil evaluasi atas pelaksanaan pelatihan ini antara lain :

1. Ada unit-unit tertentu yang personilnya terbatas, sehingga untuk pekerjaan rutin saja mereka kewalahan, apalagi tugas pencatatan ini masih menjadi pekerjaan tambahan
2. Mayoritas dari mereka menyatakan bahwa pencatatan ini membebani pekerjaan mereka
3. Sebagian besar dari mereka tidak mengerjakan apa yang harus dikerjakan, sehingga kesan yang muncul adalah keengganan/malas
4. Beberapa kepala pasar yang diminta tanggapannya mengenai pelatihan ini menyatakan bahwa mereka tidak tahu menahu dengan pelatihan ini. Mereka lebih fokus pada pendapatan yang mereka peroleh, tidak peduli dengan pengeluarannya karena sudah dikeluarkan oleh kantor pusat
5. Menurut Bagian Akuntansi, seharusnya kepala pasar diberi pelatihan tertentu sehingga mereka minimal mampu membaca laporan keuangan. Dengan cara demikian, maka kesadaran akan profit akan muncul
6. Mengingat kesulitan yang dihadapi teman-teman di unit, maka akan diupayakan dikembangkannya program akuntansi di unit-unit. Jika perlu, staf-staf di unit ini harus diberikan kursus/pelatihan akuntansi dasar.

7. Berikutnya, yang diajarkan kembali kepada teman-teman di unit adalah transaksi-transaksi yang terjadi sehari-hari di unit pasar mereka, sehingga tidak terlalu banyak yang diajarkan dan lebih applicable.

Masing-masing personil yang telah mengikuti pelatihan diminta untuk membuat pencatatan keuangan di unitnya masing-masing sesuai dengan petunjuk/arahan pada saat pelatihan. Setiap 2 minggu, masing-masing menyerahkan laporan transaksi hariannya, bukti pendukung sampai buku besar untuk dicek/diperiksa oleh bagian akuntansi. Dengan cara ini dapat dilihat bagaimana pemahaman masing-masing personil terhadap materi pelatihan dan sistem pencatatan keuangan di unit mereka masing-masing. Berikut ini wawancara dengan bagian akuntansi yang mengadakan pelatihan dan pendampingan pencatatan laporan.

- J1 : *Kami sudah mengecek satu per satu pekerjaan yang dilakukan oleh masing-masing unit. Ada pasar-pasar tertentu yang sudah menyelesaikan sampai 1 bulan, dengan disertai data pendukung yang lengkap. Ada pasar yang baru mengerjakan sampai 2 minggu saja. Tetapi tetap kami minta laporan masing-masing unit agar paling tidak. Dengan mereka telah mengerjakan, walaupun hanya 5 hari saja, menurut saya mereka sudah cukup memahami harus bagaimana dan bagaimana mencatat keuangan di unit. Apalagi transaksi-transaksi di unit begitu-begitu saja. Cuma masalahnya, karena latar belakang pendidikan bukan dari akuntansi, maka mereka menerima ini sebagai prosedur pencatatan saja, kalau menghadapi kasus yang tidak seperti biasa mereka akan kebingungan bagaimana mencatat ini dan itu. Selain itu saya juga melihat bahwa teman-teman di unit ini kurang aktif, misalnya mereka tidak paham, mereka tidak mau bertanya, dll. Mereka paham di sini, tidak dilakukan di pusat.*
- J2 : *Saya menilai bahwa pemahaman dari mereka masih sangat kurang, mengapa mereka mencatat begini, sehingga kalau ada kasus yang luar biasa, bukan yang rutin mereka akan bingung bagaimana mencatatnya. Mereka bisanya cuma diajari seperti ini, jadinya ditulis seperti ini. Saya juga melihat bahwa mereka tidak paham kronologis suatu transaksi, misalnya pencatatan rekening setiap bulan. Mereka tidak paham alurnya bagaimana. Seharusnya, waktu menerima rekening harus dicatat, sehingga pada saat pencairan, mereka bingung mencatat dimana. Seringkali di jurnal, mereka bingung saat pencairan rekening, apakah ini akan mengurangi pendapatan apa, dll. Kalau pendapatan harian, mereka*

langsung bisa. Kita berikan patokan-patokan langsung saja, misalnya dengan menyampaikan bahwa untuk rekening, berarti mengurangi piutang, kalau iuran harian merupakan pendapatan sehari-hari.

- J3 : *Saya juga saat ini masih mencoba mencari bentuk yang terbaik seperti apa, karena saya sadar bahwa kita tidak terjun sendiri ke lapangan, belum mengerti bagaimana proses sebenarnya yang terjadi di lapangan. Setelah sudah ada laporan dari Pasar Genteng yang telah mencatat keuangan sebagaimana permintaan kita, maka saya mengambil kesimpulan bahwa masing-masing pasar memiliki karakteristik pendapatan yang berbeda antara satu dengan lainnya. Ada pasar-pasar yang seluruh jenis pendapatan ada, tetapi ada juga yang tidak. Saya pikir, sebaiknya kita memberikan pemahaman sesuai dengan kondisi yang mereka hadapi di lapangan, supaya lebih riil. Jadi fokusnya lebih pada apa yang mereka lakukan sehari-hari.*
- J4 : *Sebenarnya skedul sudah kita susun, pertemuan pertama, pengarahan. Kemudian kedua, memasukkan data-data ke BKKU dan BKMU. Pertemuan ketiga, pengarahan memasukkan ke jurnal penerimaan kas harian unit. Pertemuan keempat, memasukkan ke buku besar. Menurut aku, berikutnya dimasukkan lagi saja jadual memasukkan ke buku besar. Ini adalah dasar, jadi kalau buku besar selesai, maka untuk menyusun laporan laba rugi akan lebih mudah.*

Peneliti kemudian menanyakan personil unit-unit pasar yang mengikuti pelatihan ini (ada yang kasubsie keuangan, ada yang staf keuangan), apa yang mereka peroleh dari pelatihan ini dan bagaimana hasil dari pelatihan bagaimana kesulitannya. Dari para responden ini peneliti merangkum jawaban mereka sebagai berikut :

- J : *Penyusunan laporan keuangan di unit ternyata membutuhkan waktu dan tenaga tersendiri. Sebenarnya tidak sulit, tetapi waktu yang tersedia bagi saya sangat terbatas sehingga tidak ada waktu mengerjakan secara rutin. Saya pikir kalau ini nanti benar-benar diterapkan, harus ada staf tersendiri yang menangani pencatatan ini. Tugas saya di unit sehari-hari sudah cukup banyak, setiap hari kami menyusun LHP, menyetor ke kantor cabang, belum lagi rekening-rekening yang harus kami tagih dan kami laporkan. Tapi dengan adanya pelatihan ini, kami jadi tahu apa yang dilakukan oleh bagian akuntansi di kantor pusat untuk mencatat keuangan. Dari apa yang sudah kami kerjakan, kami menjadi agak jelas bahwa penerimaan kami seharusnya dibandingkan dengan pengeluaran. Satu hal, bahwa dengan adanya pencatatan ini kami menjadi sadar berapa pengeluaran kami. Yang tidak pernah kami pikirkan dan menjadi beban kami, misalnya beban pemakaian karcis, pemakaian barang cetakan, dll. Biaya-biaya ini tidak*

pernah kami sadari, padahal ini merupakan beban yang seharusnya menjadi beban kami. Selain itu, dari laporan arus kas yang dikeluarkan akuntansi, biasanya hanya kami simpan tanpa kami ketahui untuk apa, sekarang kami baru tahu mengapa bagian akuntansi mencetak ini. Pengalaman ini sangat berharga karena kami juga ingin membuat laporan sampai laba rugi, agar kami tahu bagaimana sebenarnya kinerja kami.

5.2.2.3. Akuntansi Pertanggungjawaban menjadi Alat Kontrol bagi Manajemen

Peneliti menanyakan mekanisme evaluasi yang digunakan untuk menilai kinerja di unit-unit pasar selama ini. Berikut hasil wawancara :

- T : *Bagaimana evaluasi dilakukan atas kinerja unit-unit*
 J : *Setiap bulan, kami melaksanakan rapat evaluasi dan koordinasi dimana saat itu bagian akuntansi akan menyusun pencapaian pendapatan di masing-masing pasar, dibandingkan dengan anggaran. Selain itu, bagian akuntansi juga memberikan laporan arus kas untuk dibagikan kepada kepala pasar. Di forum itu disampaikan permasalahan-permasalahan di unit pasar sekaligus penyelesaiannya. Selain itu, pencapaian kinerja kita sampaikan di forum itu juga*
- T : *Apa yang dievaluasi*
 J : *Kami melakukan evaluasi dengan membandingkan pendapatan dan anggaran yang telah ditetapkan untuk masing-masing pasar. Dengan cara begitu, mereka akan tahu bahwa setoran mereka masih kurang dari anggaran. Selain itu, laporan arus kas akan menunjukkan bahwa unit pasar tersebut surplus atau defisit. Itu saja.*
- T : *Apakah rapat evaluasi koordinasi bulanan di atas masih efektif*
 J1 : *Menurut saya cukup efektif karena di forum itu semua kepala unit hadir, demikian juga dengan kepala cabang, kepala bagian dan kepala satuan. Tapi, untuk masalah pencapaian pendapatan/kinerja harus lebih terfokus. Artinya, tidak sekedar disajikan informasi bahwa pencapaian ini sekian sekian, namun harus dirangking atau bagaimana agar benar-benar mencerminkan evaluasi yang sesungguhnya. Pencapaian hasil ini seharusnya dijadikan sebagai dasar menempatkan/mutasi kepala unit. Kalau dia tidak berhasil di pasar kelas I, misalnya ya harus turun ke pasar kelas di bawahnya. Dengan demikian, maka akan ada motivasi kepala pasar untuk mencapai target anggaran yang telah ditetapkan. Saya pernah mengajukan usulan ini kepada Dir I, tapi sampai sekarang belum pernah direalisasikan.*

J2 : *Rapat rekonsiliasi memang sejak dari dulu cuman begitu-begitu saja, artinya hanya dipaparkan bagaimana kondisi unit ini dan itu per periode. Tapi apakah ini dijadikan evaluasi untuk menilai kinerja masing-masing kepala pasar, wallahualam. Menurut pengamatan saya, kepala pasar hanya concern pada berapa pendapatan yang dia peroleh per periode, apakah sudah memenuhi target yang ditetapkan atau belum. Tidak ada upaya bagaimana meningkatkan pendapatan lebih dari apa yang telah mereka capai. Setiap bulan, bagian akuntansi selalu memberikan laporan arus kas masing-masing unit dan itu kita berikan kepada kepala pasar sebagai kontrol mereka.*

T : *Apakah proses rapat rekon saat ini sama seperti dulu*

J : *Menurut saya lebih ketat dahulu daripada sekarang. Menurut saya, seharusnya yang memimpin rapat rekon adalah bagian SPI, dia yang akan menentukan tindakan-tindakan yang dilakukan jika unit tidak mencapai target. Jadi, rapat rekonsiliasi ibarat sebuah persidangan, yang menentukan apa yang harus dilakukan jika pendapatan tidak mencapai target. Saya melihat bahwa bahwa staf SPI yang bertanggung jawab untuk mengendalikan keuangan di unit-unit ini kurang memahami tugasnya, mereka tidak mempunyai pemikiran untuk mengembangkan lebih lanjut bagaimana mengontrol ini dan itu. Akibatnya, SPI hanya begitu-begitu saja, ini sangat disayangkan, padahal SPI mempunyai kekuatan penuh. Pengalaman saya waktu di SPI, jika ada unit yang pendapatannya turun, kami melakukan sweeping ke unit tersebut. Biasanya setelah SPI turun, pendapatan ini meningkat beberapa hari, kemudian turun lagi. Dulu, untuk kegiatan-kegiatan ini ada uang bensin dan uang makan sehingga operasional turun ke unit bisa tercover. Saat ini, tidak ada tambahan uang untuk ini sehingga anak-anak juga malas mau turun ke lapangan. Apalagi kasat SPI-nya juga seperti begitu, ada perbedaan dengan Direksi. Setiap hari SPI ini harus turun karena menangani seluruh pasar, biasanya sekali turun harus menangani 3 pasar. Dulu jaman saya ada program kerja untuk turun ke lapangan, sekarang sepertinya amburadul. Jadwal kita dulu per bulan, Januari ke pasar A, Februari ke B, begitu seterusnya. Memang harus setiap hari turun ke lapangan.*

T : *Apakah tugas ini tidak bisa didelegasikan ke kasie pengawasan di cabang*

J : *Selama ini tidak jalan, mungkin pengawasan ini kurang mempunyai kewibawaan atau SDM nya tidak memadai. Saya pernah menanyakan kenapa ini tidak berjalan. Alasannya SDMnya terbatas, di cabang staf pengawasan hanya 2 orang dengan kasiennya dan harus menangani sekian banyak pasar. Kedua, memang ilmunya kurang. Rata-rata orang SPI ini adalah orang buangan, menurut saya justru kebalikannya. Orang SPI harus memahami seluruhnya, laporan keuangan, proyek, dll. Bagaimana harus memeriksa jika dia tidak memahami yang diperiksa. Bahkan waktu itu saya juga memeriksa kantor pusat. Sekarang ini saya sebagai ketua pengawas koperasi karyawan PD Pasar, pengawasan ini saya terapkan di koperasi.*

Menurut saya, kelemahan di kantor pusat adalah SPJ. Hampir semua pengeluaran tidak didukung oleh SPJ yang memadai. SDM kita jumlahnya banyak, tetapi tidak ada yang bisa diajak maju. Di cabang, kami punya mekanisme untuk mengontrol pendapatan setiap hari. Kalau di papan tulis tertulis dalam warna merah (artinya kurang dari pendapatan), maka saya minta bagian pengawasan untuk turun ke lapangan.

- T : *Apakah pencapaian target ini menjadi pertimbangan karier kepala pasar*
 J : *Ya, biasanya kepala Satuan Pengendalian Intern melihat pencapaian pendapatan dibandingkan dengan anggaran untuk menilai prestasi kepala pasar dalam rapat baperjakat (badan pertimbangan jabatan dan kepegangatan).*

Peneliti ditunjukkan salah satu evaluasi yang dilakukan oleh Bagian Akuntansi atas pencapaian pendapatan dibandingkan dengan anggaran untuk cabang selatan.

TABEL 5.12.

PENCAPAIAN ANGGARAN PENDAPATAN PERIODE JANUARI-JUNI 2005

| Kode | Nama Pasar dan Anak Pasar | Kelas Pasar | Anggaran | Realisasi | Surplus (defisit) | | Hasil Kinerja |
|------|---------------------------|-------------|---------------|---------------|-------------------|--------|-------------------|
| | | | | | Rp | % | |
| 1 | Wonokromo (I) | I | 1.058.151.200 | 4.418.273.290 | 3.360.122.090 | 3,18 | Papan Kelas Utama |
| 2 | Blauran (Utama) | Utama | 503.609.950 | 555.409.324 | 51.799.374 | 0,10 | |
| 3 | Dukuh Kupang (II) | II | 134.069.500 | 141.493.350 | 7.423.850 | 0,06 | Papan Kelas I |
| 4 | Kupang (I) | I | 141.177.291 | 148.227.260 | 7.049.969 | 0,05 | |
| 5 | Genteng Baru (Utama) | Utama | 723.738.400 | 713.357.010 | (10.381.390) | (0,01) | |
| 6 | Tunjungan (I) | I | 173.515.550 | 169.206.150 | (4.309.400) | (0,02) | |
| 7 | Pecindilan (I) | I | 196.645.100 | 190.899.615 | (5.745.485) | (0,03) | |
| 8 | Kembang (I) | I | 281.072.560 | 269.663.446 | (11.409.114) | (0,04) | |
| 9 | Keputran Utara (I) | I | 449.122.650 | 428.791.925 | (20.330.725) | (0,05) | |
| 0 | Wonokitri (II) | II | 70.562.200 | 67.118.372 | (3.443.828) | (0,05) | |
| 1 | Gayungsari (III) | III | 27.161.650 | 25.674.320 | (1.487.330) | (0,05) | |
| 2 | Tidar (I) | I | 158.668.450 | 147.778.800 | (10.889.650) | (0,07) | |
| 3 | Pakis (II) | II | 82.375.100 | 76.164.735 | (6.210.365) | (0,08) | Papan Kelas II |
| 4 | Kupang Gunung (II) | II | 92.373.331 | 84.932.700 | (7.440.631) | (0,08) | |
| 5 | Bendul Merisi (I) | I | 112.572.000 | 100.713.300 | (11.858.700) | (0,11) | |
| 6 | Kayoon (I) | I | 207.877.481 | 185.396.830 | (22.480.651) | (0,11) | |
| 7 | Krukah (II) | II | 80.044.400 | 71.090.360 | (8.954.040) | (0,11) | Zona Eliminasi |
| 8 | Keputran Selatan (I) | I | 208.064.681 | 177.522.060 | (30.542.621) | (0,15) | |
| 9 | Karang Pilang II | II | 111.598.853 | 72.584.050 | (39.014.803) | (0,35) | |

Sumber : Data intern perusahaan

Dalam evaluasi tersebut antara lain dijelaskan sebagai berikut :

1. Pasar Wonokromo (I)

Pasar Wonokromo masuk kategori kelas I, pencapaian anggaran s/d Juni 2005 mengalami surplus sebesar 317,55%, hasil kinerjanya sangat bagus, yang mana kepala unit pasarnya bisa dipromosikan ke unit pasar kelas utama

2. Pasar Blauran (Utama)

Pencapaian anggaran s/d Juni 2005 mengalami surplus 10,29%, hasil kinerja cukup bagus, masuk rangking 2 dan tetap masuk papan kelas utama

3. Pasar Dukuh Kupang (II)

Pencapaian anggaran s/d Juni 2005 mengalami surplus 5,54%, hasil kinerja cukup bagus, masuk rangking 3 dan masuk papan kelas I yang mana kepala unit pasarnya bisa dipromosikan ke unit pasar kelas I

4. Pasar Kupang I

Pencapaian anggaran s/d Juni 2005 mengalami surplus 4,99%, hasil kinerja cukup bagus, masuk rangking 4 dan tetap masuk papan kelas I

5. Pasar Genteng (Utama)

Pencapaian anggaran s/d Juni 2005 mengalami defisit 1,43%, kinerja kurang bagus, masuk rangking 5, maka kepala unit pasarnya seharusnya turun ke unit pasar kelas I

6. Pasar Tunjungan (I)

Pencapaian anggaran s/d Juni 2005 mengalami defisit 2,48%, hasil kinerja kurang bagus, masuk rangking 6 dan tetap masuk papan pasar kelas I

7. Pasar Pecindilan (I)

Pencapaian anggaran s/d Juni 2005 mengalami defisit 2,92%, hasil kinerja kurang bagus, masuk rangking 7 dan tetap di papan pasar kelas I

8. Pasar Kembang (I)

Pencapaian anggaran s/d Juni 2005 mengalami defisit 4,06%, hasil kinerja kurang bagus, masuk rangking 8 dan tetap di papan pasar kelas I

9. Pasar Keputran Utara (I)

Pencapaian anggaran s/d Juni 2005 mengalami defisit 4,53%, hasil kinerja kurang bagus, masuk rangking 9 dan tetap di papan pasar kelas I

10. Pasar Wonokitri (II)

Pencapaian anggaran s/d Juni 2005 mengalami defisit 4,88%, hasil kinerja kurang bagus, masuk rangking 10 dan tetapi masuk di papan pasar kelas I, sehingga kepala pasarnya bisa menjadi kepala pasar kelas I

11. Pasar Gayungsari (III)

Pencapaian anggaran s/d Juni 2005 mengalami defisit 5,48%, hasil kinerja kurang bagus, masuk rangking 11, tetapi masuk papan kelas 1 sehingga kepala pasar dapat dipromosikan menjadi kepala pasar kelas I

12. Pasar Tidar (I)

Pencapaian anggaran s/d Juni 2005 mengalami defisit 6,86%, hasil kinerja kurang bagus, masuk rangking 12 dan tetap di papan pasar kelas I

13. Pasar Pakis (II)

Pencapaian anggaran s/d Juni 2005 mengalami defisit 7,54%, hasil kinerja kurang bagus, masuk rangking 13 dan tetap di papan pasar kelas II

14. Pasar Kupang Gunung (II)

Pencapaian anggaran s/d Juni 2005 mengalami defisit 8,05%, hasil kinerja kurang bagus, masuk rangking 14 dan tetap di papan pasar kelas II

15. Pasar Bendul Merisi (I)

Pencapaian anggaran s/d Juni 2005 mengalami defisit 10,53%, hasil kinerja kurang bagus, masuk rangking 15, sehingga kepala pasarnya dipertimbangkan untuk turun mengepalai unit pasar kelas II

16. Pasar Kayoon (I)

Pencapaian anggaran s/d Juni 2005 mengalami defisit 10,81%, hasil kinerja kurang bagus, masuk rangking 16 dan tetap di papan pasar kelas II, sehingga kepala pasarnya juga dipertimbangkan untuk turun mengepalai unit pasar kelas II

17. Pasar Krukah (II)

Pencapaian anggaran s/d Juni 2005 mengalami defisit 11,19%, hasil kinerja kurang bagus, masuk rangking 17 dan tetap di papan pasar kelas II

18. Pasar Keputran Selatan (I)

Pencapaian anggaran s/d Juni 2005 mengalami defisit 14,68%, hasil kinerja kurang bagus, masuk zona eliminasi sehingga kepala pasar bisa dipertimbangkan untuk diganti

19. Pasar Karang Pilang (II)

Pencapaian anggaran s/d Juni 2005 mengalami defisit 34,96%, hasil kinerja kurang bagus, masuk zona eliminasi sehingga kepala pasar bisa dipertimbangkan untuk diganti

Wawancara juga dilakukan kepada kepala cabang untuk menggali bagaimana pengawasan, laporan dan evaluasi dari kantor cabang kepada unit-unit yang ada di bawahnya.

T : *Bagaimana mengontrol kinerja di unit-unit pasar*

J1 : *Kami hanya mengontrol pendapatan di unit-unit itu. Tiap hari kami menerima Laporan Harian Pendapatan (LHP) dari unit-unit pasar. Tiap tanggal 10 setiap bulannya, saya melakukan evaluasi. Cabang saya minta membuat laporan pendapatan per pasar sampai tanggal 10. Isinya anggaran, realisasi tanggal 10, tanggal 20 dan realisasi tanggal 30. Pada tanggal 11, laporan ini kita titipkan ke juru tagih bahwa tempatmu kurang sekian. Tanggal 20 kita buat lagi laporan demikian, di samping kontrol yang ketat terhadap rekening. Kasi penagihan harus sering dicek, terutama rekening di atas tanggal 20 sehingga tunggakan makin tipis.*

J2 : *Di cabang, ada papan tulis yang berisi nama unit pasar, anggaran hariannya. LHP setiap hari dicatat oleh bagian penagihan. Jika LHP kurang dari anggaran, ditulis dengan spidol merah. Di situ akan terlihat mana pasar yang mencapai target harian dan mana yang tidak. Untuk pasar yang tidak mencapai target ini, bagian pengawasan akan kami turunkan ke unit untuk menanyakan alasan tidak tercapainya anggaran*

J3 : *Saya mendapat laporan dari bagian penagihan yang memasukkan ke komputer dengan menggunakan data Excel saja yang sederhana. Mereka sudah membuat form kosong yang berisi nama pasar dan anggaran harian, di situ dapat dihitung mana yang mencapai dan mana yang tidak. Saya akan menyampaikan kepada kepala pasar apa alasan tidak mencapai anggaran.*

T : *Bagaimana mekanisme evaluasi dilakukan di cabang*

J1 : *Sebelum rekonsiliasi di kantor pusat, kami mengadakan prarekonsiliasi di cabang kami untuk mengevaluasi aktivitas operasional kami. Hasil ini akan kami bawa ke rapat rekonsiliasi di kantor pusat*

J2 : *Kami juga melakukan rapat prarekonsiliasi setiap bulan*

J3 : *Kami mengadakan prarekonsiliasi setiap bulan, di samping itu kalau ada hal-hal yang mendesak untuk dibicarakan, tidak perlu menunggu satu bulan berikutnya, kita langsung rapat saja*

T : *Apakah ada laporan pencapaian pendapatan dari unit atau cabang*

J1 : *Tiap kantor cabang setiap bulan menyusun laporan evaluasi pendapatan di cabangnya masing-masing yang ditujukan kepada Direktur I. Isi dari laporan bulanan ini adalah*

1. *Laporan penerimaan masing-masing pasar, dibandingkan dengan anggaran, selisih antara anggaran dengan penerimaan periode bulan berjalan*

2. Laporan penerimaan masing-masing pasar, dibandingkan dengan anggaran, selisih antara anggaran dengan penerimaan periode awal tahun sampai bulan berjalan
 3. Laporan penerimaan dan anggaran untuk masing-masing pos penerimaan harian, yaitu pendapatan balik nama, pendapatan her registrasi, pendapatan tempat harian, pendapatan sampah harian, pendapatan sampah harian radius, listrik harian, ijin-ijin, pendapatan lain-lain
 4. Laporan penerimaan dan anggaran untuk masing-masing pos penerimaan bulanan, meliputi pendapatan tempat bulanan, listrik bulanan, air bulanan, parkir bulanan, bongkar muat bulanan
 5. Laporan posisi rekening setiap bulan
- J2 : Setiap bulan, unit pasar akan melaporkan penerimaan bulanan unit pasar tersebut dan anak pasarnya. Isi laporan ini adalah :
1. Anggaran dan realisasi penerimaan rekening bulanan tempat, rekening listrik, rekening air, rekening parkir, rekening bongkar muat
 2. Anggaran dan realisasi penerimaan iuran harian tempat, iuran harian kebersihan, iuran harian listrik, iuran harian parkir, iuran harian air
 3. Anggaran dan realisasi iuran harian radius 100 meter
 4. Penerimaan balik nama
 5. Penerimaan investasi
 6. Penerimaan herregistrasi
 7. Penerimaan ijin-ijin
 8. Penerimaan angsuran stand
 9. Penerimaan lain-lain
 10. Rencana tindak lanjut laporan bulanan, misalnya jika ada selisih antara anggaran dan realisasi, apa yang menjadi penyebabnya dan bagaimana rencana tindak lanjutnya

Berkaitan dengan pembentukan profit center, peneliti menggali bagaimana rencana manajemen mengontrol kinerja unit-unit pasar tersebut. Wawancara dilakukan kepada manajemen dan bagian-bagian terkait, berikut ringkasan hasil wawancara :

- J1 : Karena unit-unit pasar ini sudah diberi kewenangan untuk mengelola keuangan sendiri, maka manajemen akan menetapkan sistem seperti PD Pasar kepada pemkot, ada target deviden yang harus disetor ke kantor unit. Dengan adanya laporan keuangan yang disusun unit yang mampu sampai menghasilkan laba rugi, maka kami akan bisa menetapkan target deviden yang harus dipenuhi oleh unit-unit pasar.
- J2 : Menurut saya, secara periodik, mungkin 3 bulanan harus ada laporan laba rugi triwulan dari unit-unit tersebut, dengan demikian kita bisa memantau kinerja unit-unit ini sejak awal. Kalau ada hal-hal yang sangat ekstrim akan

mempengaruhi kinerja unit, baik jangka pendek maupun jangka panjang, maka kami akan bisa memberikan masukan-masukan. Jadi, sifatnya seperti badan pengawas, tapi hanya sebagai asistensi/pendampingan

- J3 : *Menurut saya, laporan dari unit-unit ini tidak hanya laporan keuangan saja, tetapi juga mencakup laporan kinerja yang sudah dilakukan unit. Laporan keuangan mungkin bisa dimanipulasi sedemikian rupa agar target yang telah ditetapkan manajemen tercapai, kelebihannya menjadi keuntungan bagi unit tersebut*
- J4 : *Menurut saya, laporan keuangan yang dihasilkan di unit ini juga harus diaudit oleh akuntan publik atau pihak lain yang independen. Dalam laporan oleh akuntan publik ini, biasanya juga dilakukan penilaian kinerja, ada ukuran-ukuran yang dipakai sebagai standar pengukuran kinerja. Laporan keuangan yang telah diaudit oleh akuntan independen ini lebih dapat dipercaya.*

BAB 6

PEMBAHASAN

6.1. *Profit Center* dan Alasan Pembentukannya

Sesuai dengan Peraturan Daerah Kotamadya Daerah Tingkat II Surabaya No. 10 tahun 1982, maka PD Pasar Surya didirikan dengan tujuan memupuk kekayaan bagi pemerintah daerah. Secara operasional, hal ini dilakukan melalui penyediaan sarana perpasaran di unit-unit pasar dengan menetapkan retribusi sebagai pendapatan PD Pasar Surya. Dengan demikian, unit-unit pasar selama ini merupakan *revenue center* dan menghasilkan pendapatan yang dikelompokkan sebagai berikut :

1. Pendapatan bea perpasaran (balik nama, surat ijin berjualan, herregistrasi, dll)
2. Pendapatan iuran (iuran tempat harian, bulanan, iuran kebersihan, listrik, air, dll)
3. Pendapatan parkir dan bongkar muat
4. Pendapatan perijinan

Seluruh biaya-biaya yang terjadi di unit-unit pasar, dikeluarkan oleh kantor pusat. Gaji karyawan diambil oleh salah satu staf unit pasar, kemudian didistribusikan ke masing-masing karyawan. Untuk biaya operasional pemakaian listrik, air, telepon, dll, masing-masing unit pasar memperoleh kas dari kantor pusat sebesar Rp. 200.000, sedangkan untuk pemakaian barang cetakan (karcis, laporan harian penerimaan, bukti kas masuk cabang, dll) mengajukan permintaan barang kepada bagian rumah tangga. Dengan demikian, kendali atas biaya yang terjadi di unit

oleh kepala pasar tidak ada sama sekali. Sebagai *revenue center*, kinerja unit-unit pasar ini dievaluasi berdasarkan pencapaian pendapatan yang diperolehnya setiap bulan. Mekanisme evaluasi yang berlaku selama ini adalah membandingkan target anggaran pendapatan yang ditetapkan, dibandingkan dengan realisasi pendapatan yang dihasilkan. Evaluasi ini dilakukan pada tingkat cabang (dengan dipimpin oleh masing-masing kepala cabang) dan tingkat pusat (seluruh pasar dan dipimpin oleh Direktur Administrasi Keuangan dan Pembinaan Pedagang). Pencapaian kinerja kepala pasar menjadi salah satu faktor yang dipertimbangkan dalam proses pemindahan karyawan (baik mutasi maupun promosi). Namun, secara keseluruhan kinerja masing-masing unit pasar tidak menggembirakan.

TABEL 6.1.

JUMLAH PASAR YANG MENCAPAI ANGGARAN PENDAPATAN YANG
DITETAPKAN PER BULAN SELAMA PERIODE 2004

| Bulan | Cabang Selatan (19 pasar) | Cabang Timur (9 pasar) | Cabang Utara (12 pasar) |
|-----------|------------------------------|---------------------------|----------------------------|
| Januari | 4 | 5 | 2 |
| Februari | 3 | 3 | 2 |
| Maret | 2 | 2 | 0 |
| April | 2 | 1 | 2 |
| Mei | 6 | 3 | 1 |
| Juni | 2 | 2 | 0 |
| Juli | 3 | 4 | 0 |
| Agustus | 5 | 6 | 5 |
| September | 2 | 5 | 5 |
| Oktober | 1 | 4 | 5 |
| Nopember | 4 | 2 | 0 |
| Desember | 8 | 4 | 7 |

Sumber : data intern perusahaan

Anggaran yang ditetapkan merupakan usulan dari masing-masing unit pasar, namun realisasinya jauh dari harapan. Oleh karena itu, PD Pasar Surya

memandang perlu untuk mengevaluasi kinerja unit-unit pasar ini dengan cara yang lebih efektif dan mampu mendorong serta memotivasi kepala pasar untuk meningkatkan pendapatan. Karenanya, beberapa unit ditetapkan sebagai *pilot project* sebagai *profit center*. Pusat pertanggungjawaban *profit center* lebih kompleks dibandingkan dengan *revenue center* dan *cost center*, karena dalam *profit center*, kinerja dievaluasi berdasarkan pencapaian pendapatan dan pengendalian beban di unitnya (Govindarajan, 2003,108). Dengan dijadikannya unit-unit pasar menjadi *profit center* dengan kewenangan pada pengendalian pendapatan dan beban, maka diharapkan kinerja masing-masing unit (kontribusi laba) ke kantor pusat dapat meningkat yang pada akhirnya akan meningkatkan kinerja PD Pasar secara keseluruhan. Selain itu, *profit center* akan dapat dievaluasi dari berbagai aspek pengukuran kinerja. Dengan adanya pengukuran kinerja yang jelas dan sistem *reward and punishment* yang baik, maka kepala pasar akan termotivasi untuk meningkatkan pendapatan dan mengendalikan beban-beban yang terjadi di unitnya masing-masing. Dari wawancara disimpulkan bahwa tujuan pembentukan *profit center* adalah :

1. Pasar-pasar yang potensial akan menjadi unit yang mandiri dan produktif
2. Kantor pusat akan menjadi *holding company*, sehingga unit-unit yang menjadi *profit center* akan berkembang secara mandiri dan secara periodik menyampaikan laporan dan menyeter deviden (sebagai bagian dari profit).
3. Manajemen kantor pusat akan berkonsentrasi untuk keputusan-keputusan yang bersifat strategik atau mengelola bidang usaha pendukung lainnya (misalnya agen penjualan, *collection agent*, dll)

Dari wawancara dengan kepala pasar dan kepala cabang, dapat digali bahwa pendapatan yang berhasil dicapai oleh unit-unit pasar selama ini masih di masih jauh bawah potensi pendapatan yang sesungguhnya karena :

1. Dalam penetapan anggaran pendapatan, kepala pasar cenderung merendahkan usulan pendapatan di unitnya. Ketidakmampuan mencapai anggaran yang ditetapkan akan berakibat *konduite* kinerja kepala pasar rendah.
2. Selama periode 2004, kinerja unit-unit pasar ini tidak mencapai anggaran yang ditetapkan, padahal anggaran ditetapkan sendiri oleh unitnya masing-masing.

Diperoleh informasi bahwa dalam penetapan anggaran, kepala pasar biasanya menetapkan 70% dari potensi yang ada. Misalnya, jika luas efektif komersial 1.000 m² dengan tarif rata-rata Rp. 250/m² per hari, maka potensi seharusnya yang bisa diperoleh unit tersebut setiap hari adalah Rp. 250.000. Tetapi, kepala pasar seringkali mengusulkan anggaran pendapatannya sebesar 70% dari Rp. 250.000 atau sekitar Rp. 175.000 per hari. Banyak alasan yang dikemukakan, antara lain karena seringkali para pedagang ini buka-tutup berjualan sehingga jika mereka tidak berjualan, maka iuran harian tidak dibayar. Hal ini juga terjadi di saat lebaran, dimana kebanyakan pedagang tidak berjualan sampai rata-rata 5 hari. Kedua, di unit-unit pasar, tidak ada data yang lengkap dan detail mengenai data pedagang, jenis jualan, denah, dll sehingga memungkinkan kepala pasar "memainkan" data-data. Ketiga, tidak ada penghargaan langsung dari kantor pusat jika kepala pasar berhasil mencapai target yang ditetapkan, atau sebaliknya tidak ada *punishment* jika kepala pasar tidak mencapai target tersebut.

6.2. Penetapan unit-unit pasar sebagai *pilot project*

81 unit pasar yang dikelola PD Pasar Surya sangat beragam dari sisi ukuran (luas), jumlah pedagang dan lokasinya sehingga potensi ekonomi juga berbeda antara pasar yang satu dengan pasar lainnya. Dalam penetapan beberapa unit-unit pasar sebagai *pilot project* menjadi *profit center*, ada beberapa tahapan sebagai berikut :

1. Mengevaluasi laporan arus kas per bulan selama periode 2002-2004 untuk mengidentifikasi pasar-pasar mana saja yang surplus
2. Mengidentifikasi data lengkap masing-masing pasar (jumlah stand, jumlah pedagang, jenis jualan, kelas pasar, dll)
3. Potensi pengembangan di masa mendatang.
4. Pertimbangan sumber daya manusia yang ada di unit tersebut.

Pada data lampiran, terdapat data perhitungan potensi pendapatan dari iuran tempat dan iuran kebersihan untuk masing-masing pasar. Dari data tersebut, dapat dilihat bahwa potensi pendapatan iuran (tempat dan kebersihan) untuk seluruh pasar adalah Rp. 16.145.663.613 per tahun. Pendapatan iuran ini adalah pendapatan yang dapat diestimasi karena sudah ada tarif yang jelas dan dasar pengenaannya sehingga menjadi potensi pendapatan yang optimal untuk dikembangkan di masa mendatang. Dalam wawancara, ada beberapa kepala pasar yang menyampaikan bahwa pendapatan di unit pasar tidak dapat ditingkatkan lagi (karena lahannya tidak bertambah dan jumlah standnya tetap), kecuali jika ada perubahan tarif. Jika ditinjau dari data potensi tersebut, maka tanpa kenaikan tarif pun, seharusnya pendapatan di unit-unit pasar dapat ditingkatkan.

Berikut data realisasi pencapaian pendapatan operasional selama periode 2002-2003 :

TABEL 6.2.

PENDAPATAN OPERASIONAL PD PASAR SURYA 2002-2004

| Keterangan | 2004 (Rp) | 2003 (Rp) | 2002 (Rp) |
|------------------------------------|----------------|----------------|----------------|
| Pendapatan bea perpasaran | 1.712.232.353 | 1.256.497.787 | 959.417.142 |
| Pendapatan iuran | 14.341.422.018 | 14.545.371.165 | 14.221.373.144 |
| Pendapatan parkir dan bongkar muat | 953.333.750 | 837.186.500 | 840.277.300 |
| Pendapatan perijinan | 394.834.847 | 165.934.053 | 105.559.671 |
| Pendapatan pengembangan pasar | 5.650.068.000 | 2.540.461.000 | 0 |
| Pendapatan pasar inpres | 33.285.490 | 36.182.890 | 33.991.650 |
| Total | 23.085.176.458 | 19.381.633.395 | 16.160.618.907 |

Sumber : data intern

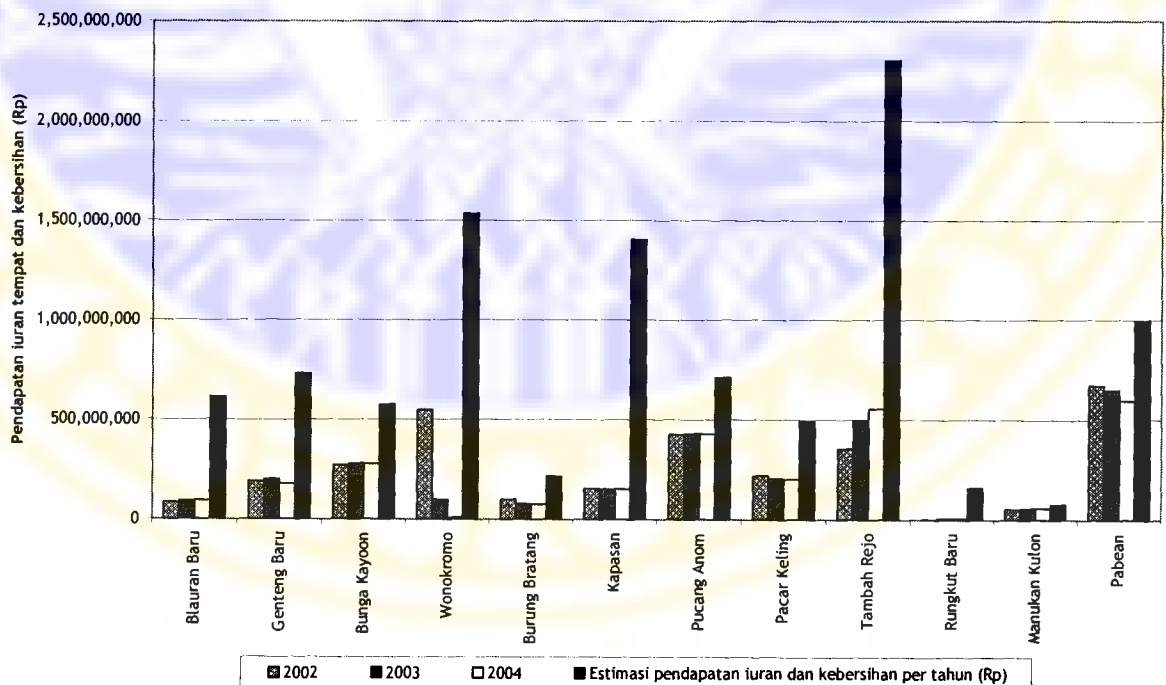
Dari tabel di atas, dapat dilihat perbandingan realisasi pendapatan iuran sebesar Rp. 14.221.373.144 (tahun 2002), Rp. 14.545.371.165 (tahun 2003) dan Rp. 14.341.422.018 (tahun 2004). Di sisi lain, potensi pendapatan iuran dan kebersihan seharusnya adalah. 16.145.663.613 per tahun. Dengan pendapatan iuran dan kebersihan sesuai dengan potensi, maka estimasi penerimaan pendapatan iuran dan kebersihan adalah sebagai berikut

TABEL 6.3.
ESTIMASI PENDAPATAN IURAN TEMPAT DAN KEBERSIHAN
DIBANDINGKAN DENGAN REALISASI PERIODE 2002-2004

| Pasar | Realisasi pendapatan iuran dan kebersihan (Rp) | | | Estimasi pendapatan iuran dan kebersihan per tahun (Rp) |
|----------------|--|-------------|-------------|---|
| | 2002 | 2003 | 2004 | |
| Blauran Baru | 84,894,600 | 91,849,200 | 95,308,300 | 612,213,405 |
| Genteng Baru | 190,156,700 | 199,958,100 | 177,468,664 | 729,716,395 |
| Bunga Kayoon | 269,604,600 | 278,994,000 | 277,203,500 | 575,319,570 |
| Wonokromo | 547,754,900 | 98,631,025 | 9,104,200 | 1,535,456,085 |
| Burung Bratang | 99,066,500 | 78,257,200 | 76,107,400 | 215,890,930 |
| Kapasan | 154,438,300 | 151,942,850 | 153,917,350 | 1,405,393,080 |
| Pucang Anom | 424,261,380 | 429,480,600 | 428,750,970 | 710,911,230 |
| Pacar Keling | 218,966,600 | 205,271,500 | 200,914,900 | 491,704,640 |
| Tambah Rejo | 355,991,550 | 496,556,610 | 553,890,200 | 2,301,796,945 |
| Rungkut Baru | 1,215,250 | 7,228,800 | 7,710,540 | 158,300,500 |
| Manukan Kulon | 51,812,450 | 56,328,150 | 58,462,725 | 76,707,305 |
| Pabean | 669,846,900 | 647,788,700 | 595,280,750 | 996,033,900 |

Sumber : data intern, diolah

GAMBAR 6.1
PERBANDINGAN ESTIMASI PENDAPATAN IURAN KEBERSIHAN DAN
REALISASI PERIODE 2002-2004



6.3. Aktivitas Pembentukan *Profit Center*

Dari aktivitas pembentukan *profit center* pada bab 5, maka peneliti mengamati beberapa fenomena. Fenomena pertama yang dapat dianalisis adalah masih tersentralisasinya sistem yang ada saat ini. Fenomena kedua adalah adanya kecenderungan bagian-bagian di kantor pusat untuk tetap mempertahankan tugas dan tanggung jawabnya di kantor pusat. Fenomena ketiga adalah pendelegasian wewenang harus melalui restrukturisasi organisasi. Fenomena keempat adalah kepala pasar sulit memperoleh informasi yang relevan mengenai pengeluaran. Fenomena kelima adalah masih belum adanya kesadaran/*awareness* kepala pasar terhadap tanggung jawab menghasilkan profit di unitnya.

6.3.1. Sistem yang Ada Saat ini Sangat Tersentralisasi

Seluruh aktivitas operasional di PD Pasar saat ini sangat tersentralisasikan dilaksanakan oleh bagian-bagian yang ada di kantor pusat. Bagian-bagian yang ada di unit maupun cabang hanya menjadi pelaksana saja, bukan pengambil keputusan. Berdasarkan hasil observasi dan wawancara, hampir seluruh aktivitas operasional pada akhirnya bermuara di kantor pusat, keputusan ditetapkan oleh bagian-bagian yang ada di kantor pusat. Hal ini dapat dilihat dalam tabel berikut :

TABEL 6.4.

RESUME PENGAMBIL KEPUTUSAN DALAM AKTIVITAS OPERASIONAL

| Prosedur | Pengambil Keputusan |
|--------------------------------------|---|
| Prosedur ijin tempat | Direktur Administrasi Keuangan & Pembinaan Pedagang |
| Prosedur ijin listrik | Direktur Teknik dan Usaha |
| Prosedur ijin mengelola | Direktur Administrasi Keuangan & Pembinaan Pedagang |
| Prosedur ijin balik nama tempat | Direktur Administrasi Keuangan & Pembinaan Pedagang |
| Prosedur ijin pembaharuan surat ijin | Kepala Cabang |

| Prosedur | Pengambil Keputusan |
|--|---|
| tempat dan surat ijin mengelola | |
| Prosedur ijin pemasangan iklan | Direktur Administrasi Keuangan & Pembinaan Pedagang |
| Prosedur pembaruan ijin pemasangan iklan | Direktur Administrasi Keuangan & Pembinaan Pedagang |
| Prosedur ijin perbaikan stand dan pemasangan peralatan | Direktur Teknik dan Usaha |
| Prosedur penyegelan | Satuan Pengawas Intern |
| Prosedur pembukaan segel | Direktur Utama |
| Prosedur pencabutan ijin | Satuan Pengawas Intern |
| Prosedur berhenti berlangganan | Direktur Teknik dan Usaha |
| Prosedur pembacaan meter listrik/air | Kepala pasar |
| Prosedur penanganan sampah | Bagian Bangunan dan Perawatan |
| Prosedur penanganan gangguan listrik/air | Direktur Teknik dan Usaha |
| Prosedur penanganan kasus keamanan dan ketertiban | Direktur Teknik dan Usaha |

Contoh lain yang menunjukkan sentralisasi kegiatan adalah penyusunan laporan keuangan yang seluruhnya dikerjakan oleh kantor pusat (bagian akuntansi). Setiap hari, masing-masing unit melaporkan LHP (Laporan Hasil Pendapatan) dan BKMC (Bukti Kas Masuk Cabang) yang merupakan bukti-bukti transaksi penerimaan dari unit-unit pasar. Bagian akuntansi akan memasukkan angka-angka dari LHP dan BKMC ini ke dalam program komputer yang ada. Di sisi lain, seluruh pengeluaran kantor unit menjadi tanggung jawab kantor pusat. Sistem seperti ini telah berlangsung sejak awal pendirian perusahaan ini sehingga pola pikir para pengambil keputusan, semuanya masih terpusat. Sistem ini juga menjadi penyebab para kepala pasar cenderung meminta petunjuk dari pusat dan tidak ada keberanian dari mereka untuk melakukan inovasi-inovasi maupun memberikan masukan untuk melakukan perubahan-perubahan. Hal yang sama juga terjadi di tingkat cabang.

Sistem yang sangat tersentralisasi seperti ini sangat tidak menguntungkan dalam jangka panjang bagi PD Pasar Surya karena makin berkembangnya para pesaing seperti pusat-pusat perbelanjaan dan pasar-pasar lain yang semakin maju, maka dibutuhkan pengelolaan dengan karakteristik yang mempertimbangkan faktor-faktor lingkungan. Karena itu, sistem yang sangat sentralistik ini harus dikurangi dengan pendelegasian sejumlah wewenang kepada kepala pasar.

6.3.2. Adanya kecenderungan bagian-bagian di kantor pusat untuk tetap mempertahankan tugas dan tanggung jawabnya di kantor pusat

Perubahan sistem yang baru senantiasa akan menimbulkan resistensi bagi pihak-pihak yang merasa nyaman dengan status tersebut. Dengan adanya perencanaan manajemen untuk melakukan perubahan manajemen, struktur organisasi, peraturan daerah, bahkan pada sistem yang akan diterapkan, maka ada kecenderungan bagian-bagian yang ada di kantor pusat merasa enggan untuk mengalihkan sebagian kewenangan yang dimilikinya kepada unit organisasi di bawahnya. Hal ini terjadi karena sistem operasional yang sangat sentralistik di atas menumbuhkan perilaku semacam ini. Hal ini dapat diamati selama proses wawancara dengan bagian-bagian yang ada di pusat. Beberapa dari mereka menyampaikan bahwa tidak ada yang perlu didelegasikan ke unit-unit atau ke cabang. Ada yang menyampaikan bahwa selama ini mereka tidak ada masalah dengan tugas dan tanggung jawab yang harus mereka kerjakan, sehingga kalau tugas ini sebagian dikerjakan di unit, justru ada kekhawatiran bahwa pelaksana di unit tidak mampu melakukan pekerjaan ini hingga tuntas. Selain itu, jika

pekerjaan dilakukan di unit, maka kantor pusat tidak dapat mengontrol bagaimana pelaksanaan kegiatan ini di kantor unit.

Alasan-alasan yang dikemukakan di atas memang beralasan, bahwa ada fakta yang menunjukkan bahwa beberapa masalah pidana dan perdata yang dihadapi PD Pasar saat ini disebabkan karena pelaksana di unit tidak melaksanakan prosedur yang telah ditetapkan. Selain itu, sarana dan prasarana penunjang di unit juga belum memadai. Ada kantor-kantor unit pasar yang tidak memiliki komputer, padahal untuk aktivitas untuk proses pencetakan rekening sampai terbitnya rekening per stand telah ada program yang disiapkan. Selain itu, kapasitas dan kemampuan personil yang ada di unit pasar juga terbatas, misalnya masih banyak karyawan di unit yang tidak dapat mengoperasikan komputer, latar belakang pendidikan yang terbatas (hanya setingkat SMU) atau seringkali mempunyai latar belakang yang berbeda (misalnya sarjana peternakan, sarjana gizi, sarjana agama, dll). Untuk mengurangi resistensi dari bagian-bagian ini, maka sosialisasi dan internalisasi rencana perubahan ini harus lebih intensif dengan mengedepankan tujuan dari perencanaan ini dalam jangka panjang.

6.3.3. Pendelegasian wewenang harus dilakukan melalui restrukturisasi organisasi

Mengingat sistem yang masih sangat sentralistik dan adanya kecenderungan bagian-bagian untuk mempertahankan tugas dan tanggung jawabnya di bagian tersebut, maka pendelegasian wewenang ke unit-unit organisasi yang ada di bawahnya harus dilakukan dengan restrukturisasi

organisasi dan diikuti dengan perubahan sistem dan prosedur yang berlaku saat ini. Penunjukan konsultan manajemen yang independen untuk melakukan restrukturisasi sudah merupakan langkah yang tepat. Ada hal yang menjadi catatan, bahwa konsultan ini tidak dapat bekerja sendiri dalam merumuskan permasalahan yang ada di bagian dan unit, oleh karenanya perlu dibentuk tim secara internal yang terdiri dari beberapa bagian dan unit-unit yang kompeten untuk duduk bersama dengan konsultan merumuskan berbagai hal.

Dengan cara demikian, maka identifikasi masalah yang dikumpulkan sesuai dengan permasalahan yang ada. Jika identifikasi masalah ini sesuai, maka perbaikan yang diusulkan pun diharapkan dapat sesuai dengan kebutuhan dan permasalahan yang dihadapi.

6.3.4. Kepala pasar sulit memperoleh informasi yang relevan mengenai pengeluaran/beban di unitnya

Karena seluruh biaya yang terjadi di kantor unit pasar dikeluarkan oleh kantor pusat, maka kantor unit pasar tidak memiliki informasi mengenai jumlah beban yang harus dibayar oleh masing-masing unit. Setiap bulan, kepala pasar atau yang ditugaskan untuk itu mengambil uang di kantor pusat untuk pengeluaran kas, seperti biaya gaji, insentif, tunjangan, biaya operasional unit. Jumlah ini tidak pernah dicatat oleh bagian keuangan unit. Sedangkan kebutuhan operasional seperti pemakaian alat tulis, barang cetakan, karcis, dll dipenuhi oleh kantor pusat dengan mengajukan permohonan permintaan barang. Berapa jumlah yang dikeluarkan dan nilainya untuk kebutuhan ini tidak pernah diketahui oleh

unit. Setiap bulan, bagian akuntansi selalu mencetak laporan arus kas masing-masing unit pasar dan diserahkan pada saat rapat rekonsiliasi. Laporan arus kas inilah satu-satunya informasi mengenai pengeluaran yang ada di unit.

Dalam rangka penyusunan laporan laba rugi unit, perlu diperhitungkan pengeluaran non kas untuk menetapkan besarnya depresiasi, dll. Informasi ini tidak didapatkan dari kantor pusat, antara lain karena daftar inventaris yang ada di unit tidak dimiliki oleh bagian akuntansi. Biaya depresiasi yang ada di kantor pusat adalah jumlah keseluruhan dari aset-aset yang ada. Dari penjelasan tersebut, dapat disimpulkan bahwa kepala pasar/unit sama sekali tidak mempunyai informasi mengenai pengeluaran.

Dengan adanya penyusunan laporan keuangan unit yang mengharuskan unit-unit mencatat transaksi, maka besarnya beban dan pengeluaran ini harus diketahui. Selama ini, meskipun tetap mendasarkan pada laporan dari bagian akuntansi, tetapi sistem pencatatan yang diuji cobakan di unit-unit ini sudah memasukkan nilai-nilai ini. Untuk beban nonkas, masih belum diperhitungkan.

6.3.5. Masih belum adanya kesadaran/*awareness* kepala pasar terhadap tanggung jawab menghasilkan profit di unitnya.

Rencana manajemen untuk membentuk profit center dengan mendelegasikan sejumlah kewenangan, terutama pengelolaan keuangan secara mandiri di unit masing-masing ditanggapi secara euforia oleh kepala pasar. Mereka beranggapan bahwa upaya yang mereka lakukan seringkali tidak

diimbangi dengan reward yang diberikan karena seluruh pendapatan yang diterima, akan disetor ke kantor pusat.

Dari wawancara, dapat digali bahwa semua kepala pasar masih belum memiliki kesadaran atas tanggung jawab menghasilkan profit di unitnya. Mereka masih berfokus pada pencapaian pendapatan sesuai anggaran yang ditetapkan, sedangkan penetapan anggaran itu sendiri tidak didasarkan pada kondisi yang seharusnya. Artinya, bahwa anggaran itu seharusnya didasarkan pada luas lahan yang di pasar, kemudian diidentifikasi per golongan jenis jualan guna menentukan tarif retribusi dan tarif lainnya. Dari sini akan muncul potensi pasar tersebut dan harus dijadikan sebagai dasar penyusunan anggaran. Saat ini yang terjadi dalam penyusunan anggaran adalah prosentase kenaikan dari periode yang lalu. Selama ini, proses penentuan potensi ini belum pernah dilakukan, karenanya dasar penyusunan anggaran hanya semata-mata didasarkan pada periode sebelumnya. Saat ini, bagian penelitian dan pengembangan telah melakukan pendataan dan pemetaan pasar sebanyak 23 pasar. Hasil dari pemetaan ini adalah gambar/denah terbaru kondisi pasar beserta perubahan-perubahannya. Dengan melakukan penyesuaian dengan register induk, maka diharapkan akan muncul potensi per pasar. Untuk memberikan kesadaran mengenai tanggung jawab menghasilkan profit di unit pasarnya, maka kepala pasar perlu diberikan pelatihan pemahaman laporan keuangan dengan tujuan agar mampu membaca laporan keuangan dan menjadikan laporan keuangan sebagai dasar pengambilan keputusan.

Upaya pelatihan penyusunan laporan keuangan di unit kepada bagian keuangan juga harus diimbangi dengan pemahaman kepala pasar atas laporan

keuangan tersebut. Dengan cara demikian, maka sinkronisasi proses akan berjalan.

6.5. Keterbatasan Penelitian

Data hasil penelitian sebagian besar dilakukan melalui wawancara dan dokumentasi tentang aktivitas penyiapan unit pasar sebagai profit center, sedangkan observasi dilakukan pada beberapa aktivitas, dalam beberapa kesempatan, peneliti juga ikut di dalam proses rapat, mengikuti presentasi dan lain sebagainya. Metode yang digunakan ini mungkin tidak dapat mengcover seluruh aktivitas yang dilakukan, namun demikian para narasumber adalah orang-orang yang memang bertanggung jawab pada pekerjaan itu sehari-hari sehingga simpulan yang diambil dari penelitian ini didasarkan pada situasi terbaik yang ada di masing-masing bagian.

Wawancara tidak dilakukan kepada semua staf yang ada, tetapi salah satu staf dianggap mempunyai pandangan yang sama tentang tugas, tanggung jawab dan kewenangan yang ada padanya.

Penelitian ini dilakukan selama kurun waktu lebih dari 2 tahun, informasi yang disampaikan para responden di masa lalu mungkin berbeda dengan saat ini karena mutasi atau faktor lainnya.

BAB 7

PENUTUP

7.1. Simpulan

Hasil penelitian menunjukkan bahwa aktivitas pembentukan *profit center* di unit-unit pasar terdiri dari beberapa tahapan :

1. Penetapan tipe pusat pertanggungjawaban yang direncanakan
2. Evaluasi kelayakan unit-unit sebagai *pilot project* untuk *profit center*
3. Identifikasi aktivitas-aktivitas yang dapat didelegasikan ke unit-unit *profit center*
4. Penyiapan penyajian informasi yang relevan dengan penerapan akuntansi pertanggungjawaban

Di samping itu, ada 5 fenomena yang terkait dengan aktivitas pembentukan *profit center* di unit pasar yang dikelola PD Pasar Surya. Fenomena tersebut adalah 1) masih tersentralisasinya sistem yang ada saat ini;. 2) adanya kecenderungan bagian-bagian di kantor pusat untuk tetap mempertahankan tugas dan tanggung jawabnya di kantor pusat; 3) pendelegasian wewenang harus melalui restrukturisasi organisasi; 4) kepala pasar sulit memperoleh informasi yang relevan mengenai pengeluaran; 5) masih belum adanya kesadaran/*awareness* kepala pasar terhadap tanggung jawab menghasilkan profit di unitnya.

7.1.1. Sistem yang Ada Saat ini Sangat Tersentralisasi

Seluruh aktivitas operasional di PD Pasar saat ini sangat tersentralisasidan dilaksanakan oleh bagian-bagian yang ada di kantor pusat. Bagian-bagian yang

ada di unit maupun cabang hanya menjadi pelaksana saja, bukan pengambil keputusan.

7.1.2. Adanya kecenderungan bagian-bagian di kantor pusat untuk tetap mempertahankan tugas dan tanggung jawabnya di kantor pusat

Hal ini dapat diamati selama proses wawancara dengan bagian-bagian yang ada di pusat. Beberapa dari mereka menyampaikan bahwa tidak ada yang perlu didelegasikan ke unit-unit atau ke cabang. Ada yang menyampaikan bahwa selama ini mereka tidak ada masalah dengan tugas dan tanggung jawab yang harus mereka kerjakan, sehingga kalau tugas ini sebagian dikerjakan di unit, justru ada kekhawatiran bahwa pelaksana di unit tidak mampu melakukan pekerjaan ini hingga tuntas. Selain itu, jika pekerjaan dilakukan di unit, maka kantor pusat tidak dapat mengontrol bagaimana pelaksanaan kegiatan ini di kantor unit.

7.1.3. Pendelegasian wewenang harus dilakukan melalui restrukturisasi organisasi

Mengingat sistem yang masih sangat sentralistik dan adanya kecenderungan bagian-bagian untuk mempertahankan tugas dan tanggung jawabnya di bagian tersebut, maka pendelegasian wewenang ke unit-unit organisasi yang ada di bawahnya harus dilakukan dengan restrukturisasi organisasi dan diikuti dengan perubahan sistem dan prosedur yang ada.

7.1.4. Kepala pasar sulit memperoleh informasi yang relevan mengenai pengeluaran/beban di unitnya

Setiap bulan, bagian akuntansi selalu mencetak laporan arus kas masing-masing unit pasar dan diserahkan pada saat rapat rekonsiliasi. Laporan arus kas inilah satu-satunya informasi mengenai pengeluaran yang ada di unit.

7.1.5. Masih belum adanya kesadaran/*awareness* kepala pasar terhadap tanggung jawab menghasilkan profit di unitnya.

Rencana manajemen untuk membentuk profit center dengan mendelegasikan sejumlah kewenangan, terutama pengelolaan keuangan secara mandiri di unit masing-masing ditanggapi secara euforia oleh kepala pasar. Dari wawancara, dapat digali bahwa semua kepala pasar masih belum memiliki kesadaran atas tanggung jawab menghasilkan profit di unitnya. Mereka masih berfokus pada pencapaian pendapatan sesuai anggaran yang ditetapkan

7.2. Saran

Konsultan manajemen yang menjadi ujung tombak perubahan struktur organisasi dan sistem yang ada di dalamnya harus melakukan pendampingan dan sosialisasi mengenai pentingnya profit center dan konsekuensi logis dari perubahan struktur ini, baik kepada kepala bagian, kepala cabang dan terutama kepala pasar. Perubahan struktur organisasi ini juga akan diikuti oleh perubahan sistem dan prosedur yang diterapkan. Mengacu pada rencana *pembentukan profit center*, maka sistem dan prosedur ini juga diarahkan lebih desentralisasi. Selama

proses restrukturisasi ini, tim internal yang merupakan perwakilan yang kompeten dari beberapa bagian harus dilibatkan agar permasalahan dapat diidentifikasi secara tepat sehingga pembenahan juga dilakukan berdasarkan kebutuhan dan permasalahan yang dihadapi.

DAFTAR PUSTAKA

- Anonymous, 1999. MiMAC-Master in Management Accounting and Control. "Accounting and Control". www.masterinmanagement.com/Fbk/masters/ba/major/ac
- , 2000. "Chapter 14 : Responsibility Accounting and Transfer Pricing in Decentralized Operation Terminology". www2.tlct.ttu.edu/morris/Chap14 Notes.html.
- , 2000. Intercan Development Company, Ltd, "Decentralization : Theory or Practice" www.intercandevlop.com/ref6.html.
- , 2001. Profit Center Accounting (EC-PCA0. www.e5solutions.com/software/pcabnr.htm
- , 2002. "Company Information : PT. Microsoft Indonesia". www.kamoon.com/Company/team.asp.
- , 2002. Merpati Maintenance Facility. www.merpationline.com
- , 21 May 2003, Advantage, Twin Cities Deltak User's Group. "Profit Center Reporting". www.aemgt.com.
- , 2005. "What is Profit". www.Exec.NetConsulting.Com..
- , Undang-Undang No. 5 Tahun 1962 tentang Perusahaan Daerah.
- , WordReference.com Dictionary. "Definition of Cost" www.wordreference.com/definition/cost
- , "BUMD DKI Akan Ditingkatkan", Kompas, 21 Juli 2003.
- Anthony, Robert N & Vijay Govindarajan, 2003. Management Control System. Eleventh. Edition. Richard D. Irwin, Inc.
- Ballantyne, Derek, 11-12 Maret 2003. "Case Study : Toronto Community Housing Corporation" dalam "MOHA-IPAC International Workshop on Local Government Enterprises". Jakarta.
- Bedeian, Arthur G & Raymond F. Zammuto, 1991. "Organization : Theory and Design". The Dryden Press International Edition.
- Blau, Peter, 1999. "A Formal Theory of Differentiation in Organizations". www.ssrl.uchicago.1999.edu/PRELIMS/Orgsorgs.1.html
- Bogt, Henk J, 1998. Politician, Output-budgets and Performance Evaluation : Case Research in three Dutch Municipalities. www.rug.nl/eldoc/som/a/00A11/00A11.pdf
- Byvelds, Rita and Joanne Newman, Januari 1992."Understanding Change". www.change managementnews.info..
- Crowther, David. "Corporate Performance Operates in Three Dimensions", Managerial Auditing Journal, Volume 11 No. 8, 1996b, pp. 4-13

- Fatchudin, 3 Januari 2002. "Pengembangan Lembaga Keuangan Mikro dengan Model BRI Unit untuk Pemberdayaan Masyarakat Nelayan". www.microstrategy.com/news/pr_system/prdisplaygeneral
- Feltham, Gerald; Raffi Indjejikian, Dhananjay Nanda, May 2003. "Dual Purpose Measures". www.hbs.edu/units/ac/imo2003/Papers/Raffi.DP.pdf
- Finnjackson, 2003. "New Book Improves Efficiency, Effectiveness and Adaptability". www.finnjackson.com/book/efficiencyeffectiveness.htm.
- Fitzgerald, Lin, 1996. Performance Measurement in Successful Companies : Three Cases Studies. www.rhsmith.umd.edu
- Guba & Lincoln, 1995. General Methodological Overview for Both Case Studies. www.herkules.oulu.fi/sbn9514264878/htm/x570.html
- Hakim, Nu'man Abdul, 11 Maret 2003. "Kotroversi dan Optimalisasi Privatisasi BUMN". Pikiran Rakyat.
- Hansen, Don R & Maryanne M. Mowen, 1999. "Management Accounting". Fifth Edition. South Western College Publishing.
- Hearn, Wendy, 2005. "Efficiency versus Effectiveness" www.lifetoolsforwomen.com/p/efficiency-effective.htm. 2005
- Henri, Jean-Francois, 2000. Performance Measurement and Organizational Effectiveness : Bridging the Gap.. <http://www.fsa.ulaval.ca/html/fileadmin/pdfEcole-comptabilite/Publications/2003.04.03.pdf>
- Hoopwood, Anthony G. "Accounting and Organization Change". Accounting, Auditing and Accountability Journal, Volume 3 No. 1, 1988, pp. 7-17
- Jones, 2003. "Organizational Theory and the Study of Sport". www.utexas.edu/architecture.
- Kamp, Vernon, 1990. Accounting Theory. Second Edition. John Wiley and Sons.
- Kortua, Teimuraz, 2005. "Restructuring Light Industry Manufacturing for Economy Development in Georgia" at UNECE Palais des Nation, Geneva, www.unece.org/ie/wp8/documents/mayfor/TeimurazKortua.pdf
- Lau, Chong M, 1998. The Effects of Accounting Controls on Performance. www.af.ecel.uwa.edu.au/-data/page/9425/01-135.pdf
- Lee, Jen-Fang and Tzu-Ying Chan, 2002. "Theory Development for Organization Platform of User Collaboration Innovation Community" www.opensource.mit.edu/papers/leechan2.pdf.2002
- Lovstal, Eva. August 2001. Accounting and Control within Entrepreneurial Organisations – Contrasting Theory and Practice. www.fe.uu.se/nff2001/pdf/146.pdf
- Martin, James R, 2003. Responsibility Accounting.. www.maaw.info/BibliographyF.htm

- McNamara, Carter, 1999. "Basic Organizational Theory" www.mapnp.org/library/mgmnt/theory.htm.1999
- Morgan, Gareth. "Accounting as Reality Construction : Towards a New Epistemology for Accounting Prcatice". Accounting Organization and Society. Volume 13, No. 5, 1988, pp. 477-485
- Nickerson, Jack A and Todd R. Zenger. "Being Efficiently Fickle : A Dynamic Theory of Organizational Choice" www.news-info.wustl.edu/pdf/vacillation.pdf
- Niclos, Nick. "Change Management 101 : A Primer". www.home.att.net/~nickols/change.htm
- Oakes, Helen. "The Role of Accounting in the Learning and Skills Council Strategy : A Case Study of Partners" Accounting and Finance Research Group, October 2002.
- Orange, John, 11-12 Maret 2003. "Australian and International Experience : Motivation/Models/ Mistakes" dalam "MOHA-IPAC International Workshop on Local Government Enterprises". Jakarta.
- Otley, David. "Measuring Performance : the Accounting Perspective". <http://www.cambrigde.org>
- Peurseem, Van K.A, M.J. Pratt dan S.R. Lawrence. "Health Management Performance : A Review of Measures and Indicators". Accounting, Auditing and Accountability Journal. Volume 8, No. 5, 1996, pp. 31-70
- Robbins, P. Stephens, 1990. Organization Theory : Structure Design and Application" Third Edition. Prentice Hall International Edition.
- Rooney, Blaine, 11-12 Maret 2003. "Water Supply" dalam "MOHA-IPAC International Workshop on Local Government Enterprises". Jakarta,
- Rooney, Blaine. 11-12 Maret 2003. "Water Supply" dalam "MOHA-IPAC International Workshop on Local Government Enterprises". Jakarta.
- Ruru, Bacelius, 10 April 1996. ""BUMN tetap Mengecewakan?". Republika Online.
- Sabarno, Hari, 11 Maret 2003. Sambutan Menteri Dalam Negeri dalam Pembukaan "MOHA-IPAC International Workshop on Local Government Enterprises". Jakarta.
- Sajecki, R. Edward, 11-12 Maret 2003. "Intergovernmental Roles and Responsibilities in Canadian Context" dalam "MOHA-IPAC International Workshop on Local Government Enterprises". Jakarta.
- Setiadi, Redi. 2005. "Kondisi BUMD di Jawa Timur". Jawa Pos Institute Pro-Otonomi.
- Sloan, Richard G. "Financial Accounting and Corporate Governance : A Discussion". Journal of Accounting and Economics. Volume 12 No. 5, 1998, pp. 1-23

- Smith, Malcolm & Richard Taffler. "Improving the Communication of Accounting Information through Cartoon Graphics", *Accounting, Auditing and Accountability Journal*, Volume 9 No. 2, 1996, pp. 68-85
- Soenirman, Prabowo, 24 Juni 2003. "BUMD Merugi Sebaiknya Dibubarkan". Kompas.
- Sukardi, Laksamana. "Sambutan Menteri Badan Usaha Milik Negara Mewakili Pemerintah Berkenaan dengan Disetujuinya Rancangan Undang-Undang tentang Badan Usaha Milik Negara untuk Disahkan menjadi Undang-Undang. www.bumn-ri.com/library/. 2003.
- Sunder, Syam, 2002. *Theory of Accounting and Control*. <http://www.som.yale.edu/faculty/Sunder/book6.html>
- Supoyo, Supoyo & Sutjahyo, 2005. *Restrukturisasi Organisasi dan Penyusunan Sistem Informasi Manajemen Berbasis Teknologi Informasi*. Surabaya.
- Szeless, Georg, Margarete F. Wiersema dan Guenter Mueller-Stewens, 2003. *Relatedness and Firm Performance in European Firms : A Comparison of Related Entropy and Resources-Based Relatedness*. [www.ifb.unisg.ch/org/ifb/ifbwebnsf/SysWebResources/beitrag34/\\$FILE/Dis34.pdf](http://www.ifb.unisg.ch/org/ifb/ifbwebnsf/SysWebResources/beitrag34/$FILE/Dis34.pdf)
- Unisuga, Shinsuke, 11-12 Maret 2003. "Solid Waste" dalam "MOHA-IPAC International Workshop on Local Government Enterprises". Jakarta.
- Utomo, Sad Dian. "Menggugat Kinerja BUMD". www.pattiro.com
- Widjojo, Seman, 2003. "BUMD belum Optimal Menjalankan Misi Bisnisnya". www.indonesia.com/bernas/032001/08/UTAMA/08bis1.htm

Laksmana, Arsono dan Bambang Tjahjadi, 30 Maret 2005. "Transformasi Kinerja BUMN RI : Suatu Tinjauan Sistemik" dalam Diskusi Transformasi Kinerja BUMN. Surabaya,

Sunarsip, 30 Maret 2005. Urgensi Transformasi BUMN dalam "Diskusi Transformasi Kinerja BUMN di Indonesia". Fakultas Ekonomi Universitas Airlangga. Surabaya.

ERHITUNGAN POTENSI PENERIMAAN JURAN

ADLN Perpustakaan Universitas Airlangga

Ijin Tempat Berjuala 1 - SK Direksi PDPS No 166 th 2001 4 Okt 2001

Penyelenggaraan pemeliharaan kebersihan - SK Direksi PDPS No 113 th 2000 22 Sept 2000

| AMA PASAR | TEMPAT BERJUALAN | | KEBERSIHAN | | Total Rp/hari |
|------------------------|------------------|----------------------|--------------|----------------------|----------------------|
| | Luas | Total Rp/hari | Σ Stand | Total Rp/hari | |
| ABANG SELATAN | | | | | |
| 1 BENDUL MERISI | 952 | 368,624 | 132 | 34,450 | 403,074 |
| 2 wonokromo lama | - | - | - | - | - |
| 3 BLAURAN | 4,653 | 1,458,797 | 1,262 | 218,500 | 1,677,297 |
| 4 DUKUH KUPANG | 1,843 | 548,442 | 401 | 102,400 | 650,842 |
| 5 GAYUNGSARI | 355 | 91,174 | 66 | 17,250 | 108,424 |
| 6 GENTENG | 6,932 | 1,742,423 | 1,111 | 256,800 | 1,999,223 |
| 7 KARANGPILANG | 592 | 182,234 | 90 | 23,300 | 205,534 |
| 8 hewan karang pilang | - | - | - | - | - |
| 9 lakarsantri | - | - | - | - | - |
| 10 bangkingan | - | - | - | - | - |
| 11 KEMBANG | 3,874 | 1,069,645 | 970 | 891,000 | 1,960,645 |
| 12 kedungsari | 292 | 85,265 | 122 | 32,150 | 117,415 |
| 13 KEP. UTARA | 5,183 | 1,469,389 | 1,627 | 455,850 | 1,925,239 |
| 14 KEP. SELATAN | 638 | 256,062 | 445 | 116,900 | 372,962 |
| 15 dinoyo tangsi | 564 | 138,284 | 148 | 38,950 | 177,234 |
| 16 KUPANG | 1,805 | 456,365 | 362 | 90,250 | 546,615 |
| 17 pandegiling | - | - | - | - | - |
| 18 KUPANG GUNUNG | 1,159 | 332,560 | 354 | 91,450 | 424,010 |
| 19 KRUKAH | 830 | 247,022 | 274 | 69,500 | 316,522 |
| 20 KAYOON | - | - | - | - | - |
| 21 PAKIS | 1,089 | 330,180 | 232 | 59,700 | 389,880 |
| 22 PECINDILAN | 1,958 | 520,975 | 719 | 190,400 | 711,375 |
| 23 Kalianyar | 300 | 114,270 | 14 | 3,250 | 117,520 |
| 24 jagalan | - | - | - | - | - |
| 25 gembong tbs | 219 | 60,024 | 36 | 10,350 | 70,374 |
| 26 drt. gembong tbs | - | - | - | - | - |
| 27 TUNJUNGAN | 3,771 | 1,068,450 | 202 | 44,600 | 1,113,050 |
| 28 SP Tunjungan (BKMC) | - | - | - | - | - |
| 29 TIDAR | 1,539 | 613,611 | 54 | 10,050 | 623,661 |
| 30 kedungdoro | 490 | 160,662 | 81 | 15,950 | 176,612 |
| 31 WONOKROMO | - | - | - | - | - |
| 32 WONOKITRI | 738 | 213,132 | 275 | 73,450 | 286,582 |
| Jumlah / hari | 39,775 | 11,527,591 | 8,977 | 2,846,500 | 14,374,091 |
| Jumlah / bulan (30 hr) | | 345,827,727 | | 85,395,000 | 431,222,727 |
| Jumlah / th (365 hr) | | 4,207,570,679 | | 1,038,972,500 | 5,246,543,179 |
| ABANG TIMUR | | | | | |
| 1 ASWOTOMO | 411 | 99,389 | 135 | 35,800 | 135,189 |
| 2 Kertopaten | - | - | - | - | - |
| 3 BRATANG BUNGA | 2,820 | 886,230 | 203 | 50,800 | 937,030 |
| 4 bratang burung | 1,516 | 523,182 | 274 | 68,300 | 591,482 |
| 5 bratang inpres | - | - | - | - | - |
| 6 bratang keputih | - | - | - | - | - |
| 7 GUBENG MASJID | 1,752 | 637,674 | 495 | 126,050 | 763,724 |
| 8 gubeng kertajaya | 400 | 117,502 | 144 | 37,300 | 154,802 |
| 9 KAPASAN | 10,469 | 3,656,142 | 936 | 194,250 | 3,850,392 |
| 10 KENDANGSARI | 480 | 142,595 | 135 | 33,300 | 175,895 |
| 11 panjang jiwo | 246 | 70,455 | 204 | 50,750 | 121,205 |
| 12 PUCANG ANOM | 4,845 | 1,562,002 | 1,619 | 385,700 | 1,947,702 |
| 13 PACARKELING | 3,363 | 1,242,686 | 437 | 104,450 | 1,347,136 |
| 14 ambengan patu | 73 | 18,202 | 30 | 7,900 | 26,102 |
| 15 jl kelapa | - | - | - | - | - |
| 16 indrakila induk | 322 | 102,176 | 26 | 6,050 | 108,226 |
| 17 indrakila drt. | - | - | - | - | - |

ERHITUNGAN **POTENSI** PENERIMAAN UPRAN

Perpustakaan Universitas Airlangga

Ijin Tempat Berjualan - SK Direksi PDPS No 166 th 2001 4 Okt 2001

Penyelenggaraan pemeliharaan kebersihan - SK Direksi PDPS No 113 th 2000 22 Sept 2000

| Pasar | TEMPAT BERJUALAN | | KEBERSIHAN | | Total Rp/hari |
|--|------------------|----------------|------------|---------------|----------------|
| | Luas | Total Rp/hari | Σ Stand | Total Rp/hari | |
| 18 SUTOREJO | - | 41,888 | 39 | 9,650 | 51,538 |
| 19 TAMBAHREJO | - | - | - | - | - |
| 20 RUNGKUT BARU | 1,272 | 405,500 | 167 | 28,200 | 433,700 |
| Jumlah / hari | 27,970 | 9,505,622 | 4,844 | 1,138,500 | 10,644,122 |
| Jumlah / bulan (30 hr) | | 285,168,650 | | 34,155,000 | 319,323,650 |
| Jumlah / th (365 hr) | | 3,469,551,902 | | 415,552,500 | 3,885,104,402 |
| ABANG UTARA | | | | | |
| 1 ASEMROWO | 1,056 | 299,489 | 394 | 99,900 | 399,389 |
| 2 BABA'AN | 1,732 | 493,168 | 396 | 88,250 | 581,418 |
| 3 kebalen barat | - | - | - | - | - |
| 4 BALONGSARI | 875 | 262,409 | 238 | 57,700 | 320,109 |
| 5 MANUKAN KULON | 527 | 149,857 | 234 | 60,300 | 210,157 |
| 6 banjar sugihan | 279 | 71,986 | 96 | 23,450 | 95,436 |
| 7 DUPAK RUKUN | 352 | 134,088 | 48 | 12,200 | 146,288 |
| 8 DUPAK BANDAREJO | 1,018 | 291,995 | 300 | 80,250 | 372,245 |
| 9 dupak bangunrejo | 278 | 74,341 | 84 | 20,150 | 94,491 |
| 10 babadan rukun | - | - | - | - | - |
| 11 PABEAN | 6,150 | 2,313,760 | 1,600 | 415,100 | 2,728,860 |
| 12 BIBIS | 704 | 226,204 | 55 | 11,350 | 237,554 |
| 13 SIMO | 167 | 224,735 | 235 | 59,450 | 284,185 |
| 14 sirno gunung | 393 | 94,466 | 188 | 42,800 | 137,266 |
| 15 SIMO MULYO | 731 | 188,669 | 208 | 53,100 | 241,769 |
| 16 KREMBANGAN | 972 | 287,377 | 239 | 64,050 | 351,427 |
| 17 jl gresik | 325 | 96,945 | 81 | 22,200 | 119,145 |
| 18 pesapen | 1,804 | 438,943 | 217 | 59,300 | 498,243 |
| 19 PEGIRIAN | 2,462 | 921,511 | 720 | 187,250 | 1,108,761 |
| 20 ampel | 49 | 15,190 | 17 | 4,300 | 19,490 |
| 21 sukodono | 218 | 58,696 | 17 | 4,300 | 62,996 |
| 22 TEMBOK DUKUH | 594 | 176,304 | 202 | 52,000 | 228,304 |
| 23 koblen | - | - | - | - | - |
| 24 kepatihan | 356 | 85,912 | 102 | 26,800 | 112,712 |
| 25 WONOKUSUMO | 922 | 271,116 | 316 | 82,100 | 353,216 |
| Jumlah / hari | 22,564 | 7,177,160 | 5,957 | 1,526,300 | 8,703,460 |
| Jumlah / bulan (30 hr) | | 215,314,812 | | 45,789,000 | 261,103,812 |
| Jumlah / th (365 hr) | | 2,619,663,546 | | 557,099,500 | 3,176,763,046 |
| LI. PASAR KECUALI DTC & KKCC | | | | | |
| Jumlah / hari | 90,309 | 28,210,373 | 19,778 | 5,511,300 | 33,721,673 |
| Jumlah / bulan (30 hr) | | 846,311,189 | | 165,339,000 | 1,011,650,189 |
| Jumlah / th (365 hr) | | 10,296,786,127 | | 2,011,624,500 | 12,308,410,627 |
| PASAR KELAS UTAMA MANDIRI | | | | | |
| WONOKROMO (DTC) | 11,776 | 3,346,379 | 3,877 | 860,350 | 4,206,729 |
| TAMBAHREJO (KKCC) | 14,236 | 5,842,893 | 2,188 | 463,400 | 6,306,293 |
| Jumlah / hari | 26,012 | 9,189,272 | 6,065 | 1,323,750 | 10,513,022 |
| Jumlah / bulan (30 hr) | | 275,678,156 | | 39,712,500 | 315,390,656 |
| Jumlah / th (365 hr) | | 3,354,084,236 | | 483,168,750 | 3,837,252,986 |
| LI. PASAR TERMASUK DTC & KKCC | | | | | |
| Jumlah / hari | 116,321 | 37,399,645 | 25,843 | 6,835,050 | 44,234,695 |
| Jumlah / bulan (30 hr) | | 1,121,989,345 | | 205,051,500 | 1,327,040,845 |
| Jumlah / th (365 hr) | | 13,650,870,363 | | 2,494,793,250 | 16,145,663,613 |

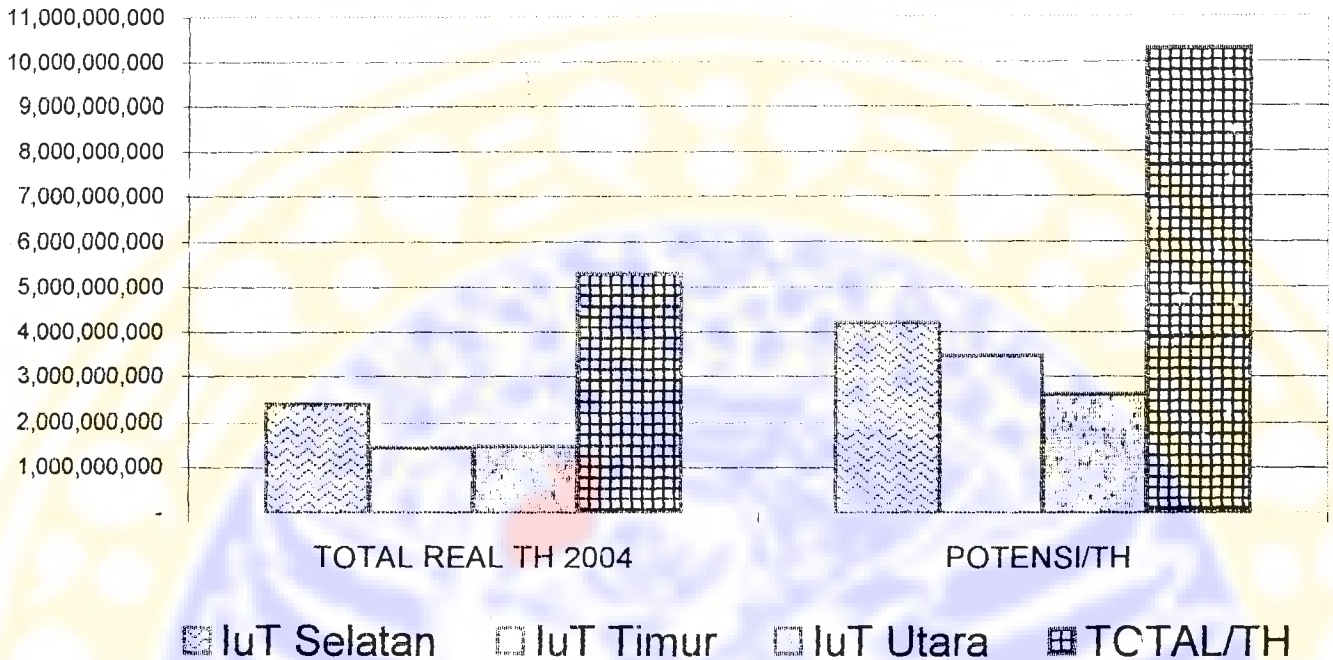
ERHITUNGAN POTENSI PENERIMAAN IURAN

ADLN Perpustakaan Universitas Airlangga

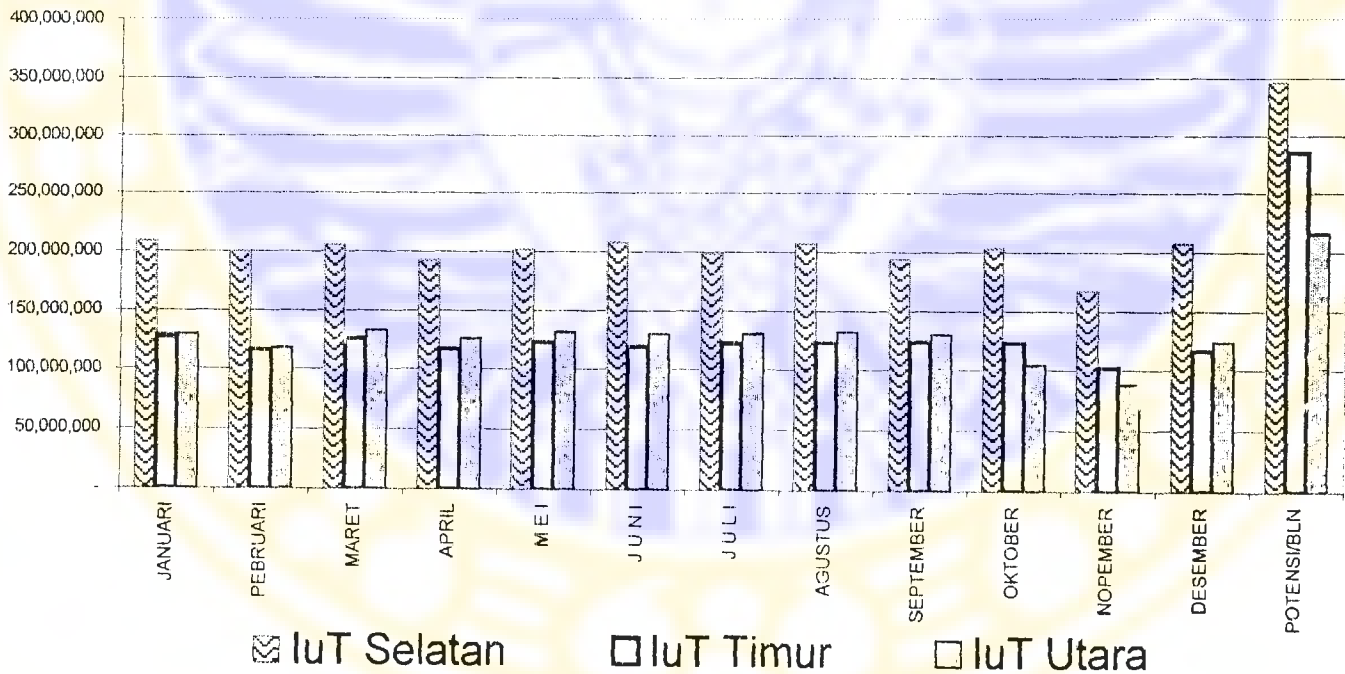
Ijin Tempat Berjualan - SK Direksi PDPS No 166 th 2001 4 Okt 2001

Penyelenggaraan pemeliharaan kebersihan - SK Direksi PDPS No 113 th 2000 22 Sept 2000

Peta Grafik Penerimaan iuran Tempat



Grafik Penerimaan iuran Tempat/bulan



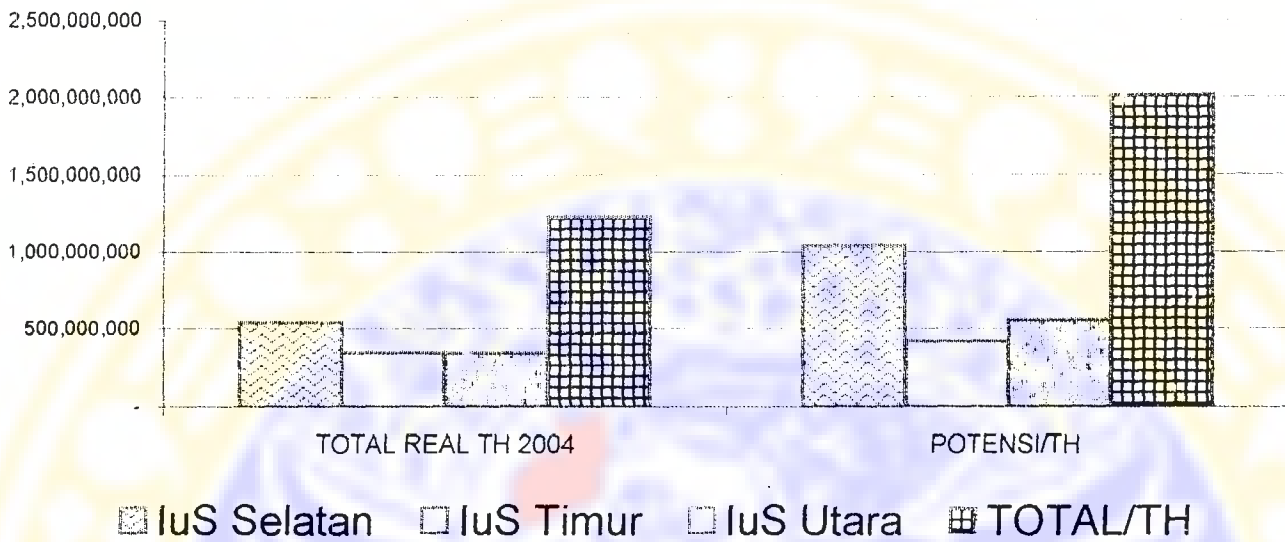
ERHITUNGAN **POTENSI** PENERIMAAN IURAN

ADLN Perpustakaan Universitas Airlangga

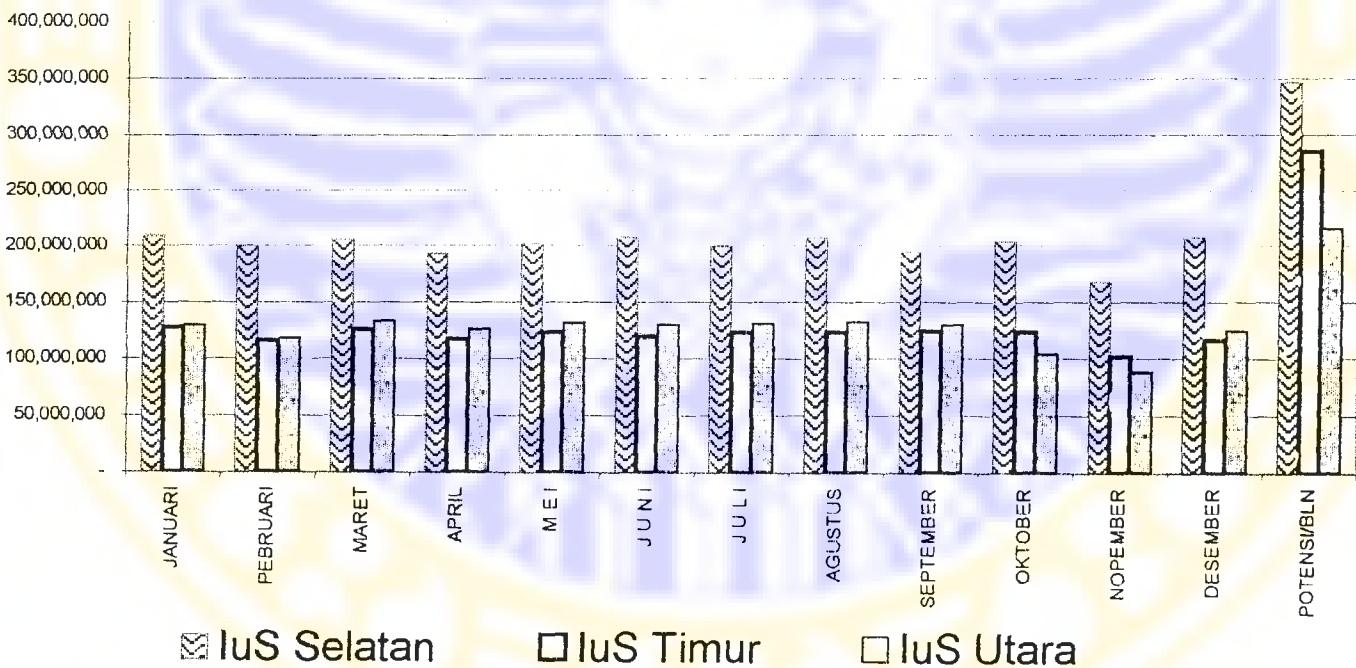
Ijin Tempat Berjualan - SK Direksi PDPS No 166 th 2001 4 Okt 2001

Penyelenggaraan pemeliharaan kebersihan - SK Direksi PDPS No 113 th 2000 22 Sept 2000

Peta Grafik Penerimaan Iuran Sampah



Grafik Penerimaan Iuran Sampah/bulan



**PEDOMAN WAWANCARA KEPADA MANAJEMEN DAN
PIHAK TERKAIT BERKAITAN DENGAN
PEMBENTUKAN PROFIT CENTER**

MASALAH PERSIAPAN PROFIT CENTER

1. Bagaimana konsep profit center dan mengapa penting
2. Persiapan apa yang dilakukan kantor pusat, cabang maupun unit dalam rangka pembentukan profit center
3. Kriteria apa saja yang digunakan untuk menentukan kelayakan unit sebagai profit center
4. Tahapan apa yang harus dilakukan manajemen dalam menyiapkan unit-unit menjadi profit center
5. Bagaimana peraturan yang ada saat ini dapat mengakomodasi perubahan-perubahan yang terjadi/diharapkan? (BAGIAN HUKUM)
6. Apakah untuk masing-masing profit center diberlakukan aturan yang berbeda (BAGIAN HUKUM)
7. Bagaimana BAGIAN HUKUM menyiapkan aturan-aturan yang berkaitan dengan masalah-masalah di unit?
8. Bagaimana rencana perubahan struktur organisasi? Apa yang diharapkan dengan perubahan struktur ini?
9. Bagaimana menetapkan target profit kepada unit?
10. Bagaimana mekanisme penetapan target profit?
11. Pertimbangan-pertimbangan apa yang diberikan dalam menetapkan target profit?
12. Bagaimana manajemen meminta pertanggungjawaban/evaluasi kinerja pencapaian target profit dari unit?
13. Apa tindakan manajemen jika :
 - a. Target tercapai
 - b. Target tidak tercapai
14. Apakah mekanisme yang ada saat ini kira-kira dapat mengontrol pencapaian target profit di masa mendatang? (misalnya dengan laporan bulanan, dll)
15. Jika pekerjaan ini diberikan kepada unit, bagian apa yang menanganinya?
16. Wewenang apa saja yang akan diberikan kepada profit center :
 - a. Penetapan tarif
 - b. Penetapan gaji pegawai
 - c. Penetapan pendapatan
 - d. Penetapan pengeluaran

MASALAH PENDELEGASIAN WEWENANG

1. Kegiatan operasional apa yang menjadi tugas dan tanggung jawab bagian anda?
2. Manakah dari bagian tugas ini yang dapat dialihkan ke unit/cabang?
 - a. Jika ada, apa yang harus disiapkan bagian ini agar tugas dapat dialihkan ke cabang?
 - b. Jika tidak ada, bagaimana koordinasinya?
3. Jika pekerjaan ini ditangani oleh unit, apa yang harus dikonsolidasikan dengan data-data saudara?
4. Apa kesulitan Bapak jika tugas/pekerjaan yang ada diserahkan kepada unit?
5. Bagaimana Bapak mengontrol pekerjaan yang dilakukan oleh unit?

MASALAH PENGELUARAN (KHUSUS BAGIAN AKUNTANSI DAN BENDAHARA)

1. Mengapa unit-unit tidak diberi kewenangan untuk mengelola keuangan sendiri
2. Bagaimana kantor pusat mengontrol pengeluaran-pengeluaran yang ada di unit
3. Apakah kantor pusat dapat memenuhi segala kebutuhan unit
4. Bagaimana jika pengeluaran unit melebihi anggaran yang ditetapkan untuk unit tersebut
5. Bagaimana kantor pusat mensikapi pengeluaran-pengeluaran unit yang tidak tercover oleh kantor pusat

MASALAH MEKANISME EVALUASI SELAMA INI

1. Apakah mekanisme rapat koordinasi bulanan selama ini cukup efektif untuk mengevaluasi kinerja unit? Mengapa
2. Apa tujuan dilaksanakannya rapat koordinasi ini
3. Apakah evaluasi yang dilakukan dalam rapat koordinasi ini dirasa memadai?
 - a. Masalah pencapaian target anggaran pendapatan
 - b. Masalah pencairan rekening
2. Jika ya, mengapa?
3. Jika tidak, unit dievaluasi dari sisi apa lagi? Mengapa?
4. Apa kelebihan dan kekurangan mekanisme evaluasi seperti ini
5. Kinerja apa saja yang diharapkan ada dari masing-masing profit center
6. Apakah rapat ini mampu mengontrol target pencapaian anggaran
7. Bagaimana jika unit tidak mencapai target pendapatan
8. Bagaimana jika unit melebihi target pendapatan
9. Apakah ada mekanisme feed back kepada unit mengenai pencapaian kinerja mereka
10. Apakah hasil pencapaian target ini digunakan sebagai dasar pengambilan keputusan? Dalam bidang apa

PEDOMAN WAWANCARA KEPADA KEPALA PASAR

1. Menyampaikan maksud wawancara
 - a. Peneliti ingin mengetahui bagaimana kepala pasar menetapkan anggaran pendapatan dan pengeluaran yang terjadi di unitnya masing-masing
 - b. Peneliti ingin mengetahui bagaimana pencatatan di unit-unit pasar
2. BERKAITAN DENGAN WEWENANG
 - a. Prosedur operasional apa yang sangat bertele-tele dan mempengaruhi kinerja di unit
 - b. Tugas/pekerjaan apa yang bisa dilakukan oleh unit-unit secara mandiri
 - c. Bagaimana koordinasi selama ini dilakukan (baik dengan cabang maupun pusat)
 - d. Peraturan/mekanisme mana yang selama ini banyak menghambat kegiatan operasional di unit
 - e. Apa masukan yang diberikan untuk mengatasi masalah ini
3. BERKAITAN DENGAN KESIAPAN SEBAGAI PROFIT CENTER
 - a. Apa itu profit center?
 - b. Apakah penunjukan unit saudara sebagai profit center penting?
 - Jika ya, mengapa
 - Jika tidak, mengapa
 - c. Apakah saudara mengetahui bagaimana seharusnya sebuah profit center dinilai

- d. Apakah mekanisme penilaian yang selama ini dilakukan (melalui rapat rutin, dll) efektif
 - e. Bagaimana seharusnya sebuah unit dapat beroperasi secara maksimal untuk meningkatkan pelayanan dan perolehan pendapatan
 - f. Apakah bagian-bagian di pusat “rela” mendelegasikan wewenangnya kepada unit
4. BERKAITAN DENGAN PENYUSUNAN ANGGARAN
- a. Apa yang dimaksud dengan anggaran
 - b. Bagaimana proses penyusunan anggaran di unit
 - c. Siapa yang menyusun anggaran di unit.
 - d. Apakah ada struktur organisasi di unit yang bertugas khusus menyusun anggaran
 - e. Komponen-komponen pendapatan apa saja yang ada di unit
 - 1) Penerimaan iuran tempat
 - 2) Penerimaan iuran listrik, sampah, air
 - 3) Penerimaan balik nama, SIJ
 - 4) Penerimaan parkir & MCK
 - 5) Penerimaan lain-lain
 - f. Bagaimana menetapkan besarnya masing-masing komponen pendapatan
 - 1) Penerimaan iuran tempat
 - 2) Penerimaan iuran listrik, sampah, air
 - 3) Penerimaan balik nama, SIJ
 - 4) Penerimaan parkir & MCK
 - 5) Penerimaan lain-lain
 - g. Pendapatan non rutin apa yang kira-kira bisa diperoleh unit pasar
 - h. Hal-hal apa saja yang dipertimbangkan dalam menetapkan besarnya anggaran
 - i. Jika anggaran tidak disetujui atasan, apa tindakan kepala pasar
 - j. Apakah anggaran juga menyusun pengeluaran
 - k. Mengapa tidak memasukkan pengeluaran dalam anggaran
5. BERKAITAN DENGAN PENCAPAIAN ANGGARAN
- a. Bagaimana kepala pasar mengetahui berapa anggaran yang harus dicapainya
 - b. Bagaimana langkah-langkah kepala pasar mencapai anggaran yang telah ditetapkan
 - c. Bagaimana kepala pasar menyampaikan target anggaran kepada unit pelaksana di bawahnya
 - d. Bagaimana kepala pasar mengetahui berapa pencapaian anggaran di unitnya
 - e. Apakah ada catatan pendapatan di unit
 - f. Dokumen-dokumen apa yang digunakan untuk mencatat pendapatan ini
 - g. Apakah masing-masing komponen pendapatan dapat diidentifikasi secara tepat
 - h. Apakah ada evaluasi internal untuk mengontrol pencapaian pencapaitan di unit. Bagaimana prosesnya
 - i. Apakah kepala pasar melaporkan pencapaian pendapatannya kepada cabang/pusat secara periodik
 - 1) Jika tidak, bagaimana cabang/pusat mengetahui pencapaian anggaran
 - 2) Jika ya, apa saja yang dilaporkan. Apa bisa dilihat surat-surat
 - j. Tunjukkan laporan anggaran dan realisasi dari Bagian Akuntansi
 - 1) Apakah laporan ini berguna bagi kepala pasar? Digunakan sebagai apa
 - 2) Apakah laporan anggaran dan realisasi dari Bagian Akuntansi selalu sama dengan catatan di unit
 - 3) Jika tidak sama, apakah yang dilakukan

- 4) Mengapa bisa terjadi perbedaan angka antara akuntansi dengan catatan di unit
 - 5) Apakah laporan ini disampaikan kepada seluruh karyawan yang ada di unit
 - 6) Bagaimana jika realisasi pendapatan kurang dari anggaran. Apa yang dilakukan kepala pasar
 - 7) Apakah kepala pasar pernah ditegur baik secara lisan maupun tertulis mengenai kekurangan realisasi dibandingkan anggaran
 - 8) Jika realisasi pendapatan melebihi anggaran, penghargaan apa yang diberikan kepada kepala pasar
 - 9) Apakah ada perbedaan apabila unit tersebut mampu mencapai target pendapatan dengan unit tidak mencapai target pendapatan
 - 10) Apakah insentif bulanan merupakan “reward” bagi unit?
 - 11) Apakah kepala pasar mengetahui dasar pemberian insentif bagi unitnya
 - k. Kendala-kendala apa saja yang dihadapi kepala pasar dalam pencapaian pendapatan
 - l. Apa upaya-upaya kepala pasar untuk mencapai anggaran
6. BERKAITAN DENGAN PENGELUARAN
- a. Mengapa selama ini unit pasar tidak diberi kewenangan untuk mengelola pengeluaran?
 - b. Apakah kepala pasar memperoleh laporan arus kas secara rutin
 - c. Selain dari bagian akuntansi, apakah unit mempunyai catatan-catatan tentang biaya-biaya yang terjadi di unit
 - d. Biaya-biaya apa saja yang ada di unit (tanyakan masing-masing komponen pengeluaran)
 - e. Bagaimana mengetahui dan mencatat besarnya biaya-biaya yang terjadi di unit
 - f. Apakah unit diberi kewenangan untuk mengelola pengeluarannya sendiri
 - g. Apakah seluruh kebutuhan unit dapat dipenuhi oleh kantor pusat
 - h. Bagaimana upaya kepala pasar mengatasi biaya-biaya yang tidak dipenuhi oleh kantor pusat
 - i. Apakah ada evaluasi mengenai jumlah pengeluaran yang ada di unit
 - j. Bagaimana mengontrol/mengendalikan pengeluaran-pengeluaran di unit
 - k. Bagaimana jika pengeluaran-pengeluaran tertentu melebihi bulan-bulan sebelumnya
 - l. Bagaimana jika pengeluaran-pengeluaran tertentu kurang dari sebelumnya
 - m. Apakah kepala pasar mengetahui kapan surplus/defisit yang terjadi di unitnya
 - n. Darimana kepala pasar mengetahui surplus/defisit
 - o. Apa yang dilakukan kepala pasar jika mengalami defisit
 - p. Apa yang dilakukan kepala pasar jika mengalami surplus
7. BERKAITAN DENGAN KEGIATAN OPERASIONAL DI UNIT
- A. INTERNAL
- 2) Apakah masing-masing bagian diminta membuat laporan kerja
 - 3) Apakah kepala pasar melaporkan pekerjaannya secara rutin kepada cabang maupun pusat
 - 4) Apa saja yang dilaporkan
 - 5) Apakah kepala pasar membuat rencana kerja dalam periode tertentu (bulanan, triwulan, tahunan, dll)
 - a. Jika tidak, bagaimana merencanakan kegiatan sehari-hari

- b. Jika ya, apa dasar pertimbangan menyusun rencana kerja tersebut (minta rencana kerja yang telah disusun). Bagaimana mengukur keberhasilan rencana kerja tersebut

A. EKSTERNAL

- 1) Bagaimana kepala pasar mengontrol aktivitas perdagangan di unitnya
- 2) Siapa yang bertanggung jawab mengontrol aktivitas perdagangan
- 3) Apakah unit pasar memiliki catatan yang baik dan memadai mengenai keberadaan stand-stand dan pedagang yang ada di pasarnya
- 4) Bagaimana upaya kepala pasar untuk memperbaiki aktivitas perdagangan di unitnya

TRANSKRIP WAWANCARA

RESPONDEN : KEPALA PASAR KAPASAN
WAKTU : 1 FEBRUARI 2004
TEMPAT : PD PASAR SURYA

Keterangan :
Tanya = T
Jawab = J

Pengantar :

Penelitian yang saya lakukan ini sejalan dengan rencana Direksi PD Pasar untuk membentuk *profit center* di beberapa unit pasar. Secara teori, konsep ada 2 hal yang menjadi aktivitas utama pembentukan *profit center*, yaitu pendelegasian wewenang dan perolehan informasi pendapatan dan beban yang memadai. Di sini saya mencoba untuk menggali bagaimana proses-proses selama ini dilakukan guna memberikan masukan bagaimana yang seharusnya dilakukan.

T : Selama ini evaluasi yang dilakukan hanya pada saat rapat koordinasi bulanan yang mengidentifikasi pencapaian target anggaran dan realisasi. Bagaimana seharusnya unit pasar dievaluasi?

J : Sebelum masuk ke materi, saya akan menjelaskan bagaimana permasalahan-permasalahan yang ada di unit pasar. Menurut saya, hampir semua kepala pasar dan karyawan di unit tidak mengetahui produk yang ditawarkan oleh PD Pasar itu apa. Sebenarnya, pasar adalah jasa untuk tempat usaha. Jadi, jelas bahwa produk utama PD Pasar adalah jasa, dimana karakteristik utama dari produk jasa terletak pada *public relation* kepada pedagang dan *public service* kepada pengunjung. Pasar berkewajiban menciptakan suasana yang memungkinkan pembinaan bagaimana cara berdagang yang baik kepada pedagang dan bagaimana menciptakan suasana yang aman dan nyaman berbelanja bagi pengunjung. Karakteristik masing-masing pasar harus dipahami benar-benar oleh karyawan unit, misalnya di Pasar Kapasan pada umumnya pedagang retail dan grosir. Pemahaman karakteristik konsumen (pedagang) ini penting sehingga bagaimana mengemas produk ini akan disesuaikan dengan karakter konsumen yang dilayaninya. Dengan demikian, peraturan dari PD Pasar seharusnya tidak diterapkan sama ke seluruh pasar dengan karakteristik pedagang yang berbeda. Berangkat dari pemikiran ini saya mencoba untuk menyesuaikan situasi yang dikendaki oleh direksi untuk menaikkan pendapatan melalui peningkatan *public relation* dan *public service* tadi dengan perbaikan kawasan, mengidentifikasi kebutuhan pedagang terhadap jasa perbankan, dan mengikis praktek rentenir yang ada di pasar tanpa meninggalkan budaya utama pengelolaan pasar tradisional, yakni komersial sekaligus sosial.

T : Jadi, fokus perhatian Bapak bukan pada pendapatan rutin (tempat, sampah, listrik, dll)

J : Memang, saya tidak kurang memfokuskan diri pada pendapatan rutin. Saya berpikir apa yang bisa digali untuk meningkatkan pendapatan. Iklan, misalnya tidak hanya melihat *space*-nya dimana yang bisa dimanfaatkan, namun juga harus mempertimbangkan estetika tata pasar, bentuk gerbangnya, bentuk bangunannya, dll. Saya mencermati kebutuhan-kebutuhan mereka. Prinsip, saya harus menciptakan industri yang mampu dijangkau oleh masyarakat pembeli. Masalah gedung-gedung besar yang tidak didatangi pembeli antara lain karena pengelola tidak memperhatikan aspek-aspek yang berkaitan dengan kebutuhan pembeli dan pedagang. Atau pengelola dapat mengadakan *event-event* tertentu untuk menarik pengunjung. Jadi. PD Pasar harus berpikir tidak sekedar menyediakan tempat bagus dan begitu saja menarik retribusi. PD Pasar harus menciptakan konteks perdagangan yang baik bagi pedagang dan pembeli. Dengan cara demikian, retribusi akan dapat

ditingkatkan jika PD Pasar mampu menyediakan sarana dan prasarana perpasaran yang baik dan menarik untuk dikunjungi pembeli. Jadi, agar unit pasar dapat menghasilkan pendapatan yang optimal seperti Tunjungan Plaza, misalnya harus dilengkapi dengan kajian dan studi kelayakan untuk mengidentifikasi siapa konsumen (pedagang) dan pembelinya.

T : Bagaimana Bapak mengelola pendapatan rutin?

J : Pola pikir manajer harus mempunyai insting bisnis, mencari terobosan-terobosan baru. Direksi PD Pasar harus memberikan kewenangan unit untuk melakukan inovasi-inovasi. Kebanyakan teman-teman kepala pasar takut untuk melakukan hal-hal baru. Saya sampaikan selama dapat disampaikan argumen yang rasional kenapa harus takut? Direksi terbuka dengan masukan-masukan baru. Sekali lagi, kebanyakan mereka hanya melakukan pekerjaan yang ada, bukan bagaimana menyelesaikan masalah yang ada. Menurut saya, kunci utama memperbaiki pendapatan rutin adalah melakukan perbaikan sarana dan prasarana perpasaran dahulu. Yang saya amati di pasar saya, kebutuhan pedagang saat ini adalah jasa perbankan. Pada bulan-bulan tertentu dimana volume penjualan sangat tinggi, mereka membutuhkan modal yang sangat besar dan selama ini mereka memperoleh dari rentenir. Jika diperbolehkan, saya akan melakukan kerjasama dengan bank untuk mengelola pasar ini. Bank Bukopin beberapa waktu lalu telah saya coba negosiasi, tapi saya tidak ingin tindakan-tindakan saya ini dianggap nyeleneh. Dengan jasa perbankan, maka transaksi akan dilakukan dalam waktu cepat, efisien dan aman. Berikutnya, pasar saya juga memerlukan jasa ekspedisi untuk mengirimkan barang-barangnya ke berbagai wilayah.

T : Bapak telah meletakkan dasar-dasar yang baik untuk pengembangan pasar di masa mendatang. Bagaimana nilai-nilai ini dikomunikasikan kepada semua pihak yang ada di sana sehingga regenerasi selalu terjamin

J : Saya telah mengkader-kader beberapa orang. Saya membina karyawan dengan memberikan kepercayaan kepada mereka dengan positif thinking. Jika saya membina dengan negatif thinking, saya yakin motivasi dan inovasi tidak akan muncul dari mereka. Saya membagi kewenangan dan tugas kepada masing-masing bagian dengan memberikan koridor-koridor tertentu. Hal ini saya lakukan melalui pembicaraan-pembicaraan non formal.

T : Jadi selalu ada evaluasi mengenai pekerjaan mereka?

J : Setiap minggu, kira-kira 30 menit – 1 jam. Saya minta laporan dari masing-masing bagian, bagaimana perkembangannya.

T : Dari bagian keuangan, apa yang dilaporkan?

J : Saya lihat inkaso, AJT (Agenda Juru Tagih) dan saya melakukan cross check sewaktu waktu.

T : Apa yang Bapak lakukan dengan adanya laporan anggaran dan realisasi yang diberikan Bagian Akuntansi pada rapat koordinasi setiap bulan, terutama jika ada yang tidak mencapai target anggaran

J : Saya periksa dan minta penjelasan apa kesulitan mereka di lapangan. Bagaimana mereka mempertanggungjawabkan peningkatan pendapatan. Saya hanya menanyakan secara garis besar, tidak secara detail. Kesulitannya apa. Saya juga membawahi Pasar Aswotomo dan Kertopaten. Saya melihat bahwa kinerja di Pasar Aswotomo juga dipengaruhi oleh kondisi cuaca karena pasarnya terletak di bahu jalan di mana pada musim hujan pedagang tidak ada yang berjualan. Di Pasar Kapasan, biasanya adalah rekening-rekening. Untuk Pasar Kapasan, saya biasanya akan meminjami dulu kepada koordinator lapangan (pembinaan juru tagih). Saya tanyakan tunggakannya berapa, bagaimana jika saya pinjami dulu, terus kemudian dalam waktu 10 hari uang harus kembali. Ini bukan pelajaran yang positif.

- T : Kenapa bisa sampai rekening tidak tertagih
J : Biasanya pada hari-hari tertentu yang toko-toko mereka tutup, para juru tagih ini sampai harus menagih ke rumah-rumah. Makanya, untuk mengantisipasi hal ini saya akan menerapkan sistem loket seperti PDAM.
- T : Jadi arahnya pendapatan ini mengejar target anggaran
J : Memang, tapi saya memberikan solusi pengembangan saya pikir sendiri. Kalo saya menyerahkan rekening ini kembali ke kantor pusat, saya pikir ini tidak menyelesaikan masalah, belum lagi denda keterlambatan pembayaran. Belum lagi efisiensi waktu pengiriman ke cabang, kemudian ke pusat, kembali lagi.
- T : Jika keadaan-keadaan tidak tertagih karena kondisi stand tutup, kenapa unit pasar tidak menurunkan jumlah anggaran yang harus dicapai sehingga akan lebih mencerminkan kondisi yang sesungguhnya
J : Lha saya ditekan untuk selalu menaikkan pendapatan. Kemudian penetapan anggaran pendapatan yang berkaitan dengan estimasi pendapatan balik nama dll jangan ditetapkan dulu jika aturan-aturannya masih berubah. Yang saya amati, aturan mengenai balik nama berubah dan unit diminta untuk menghentikan sementara proses ini, padahal proses balik nama ini mempunyai potensi pendapatan yang cukup besar. Jika anggaran sudah ditetapkan, kemudian proses ini dihentikan kapan bisa tercapai anggarannya. Ini banyak keluhan di lapangan. Jadi, perolehan pendapatan kita terutama yang harian sangat tergantung pada musim, antara lain musin hujan, lebaran idul itri, lebaran idul adha, dll yang besar kemungkinannya tidak tertagih. Menurut saya, sebenarnya iuran tempat diberlakukan rekening (bulanan), tapi apakah pedagang sayur juga akan kita berlakukan seperti itu?

RESPONDEN : KEPALA CABANG TIMUR
WAKTU : 1 FEBRUARI 2004
TEMPAT : RUANG DIEKTUR I PD PASAR SURYA

Keterangan :

Tanya = T

Jawab = J

- T : Pengalaman Bapak waktu di Pasar Genteng setelah menerima laporan anggaran dan realisasi
J : Saya dulu selalu memiliki catatan penerimaan sendiri di agenda saya, bukannya saya tidak percaya kepada Kasubsi Keuangan. Dengan cara demikian, per 10 hari pertama saya dapat sekian, kemudian 10 hari kedua saya dapat sekian. Akhirnya, akan saya bandingkan dengan anggaran sehingga kekurangan-kekurangan ini akan saya sampaikan harus terpenuhi pada 10 hari ketiga. Hal ini selalu saya lakukan di sana tanpa melihat anggaran. Saya menganggap bahwa anggaran yang ditetapkan masih di bawah potensi, sehingga saya selalu berusaha mencapai di atas anggaran yang ditetapkan. Hal ini bisa dilakukan kalau anggaran jauh di bawah potensi pasar, tapi kalau anggaran pendapatan ini mendekati potensi, maka pencapaian pendapatan di atas anggaran sulit tercapai. Saya mengamati kepala-kepala pasar ini masih berpikir dan bekerja berdasarkan anggaran. Asalkan pendapatan mencapai target anggaran ya sudah. Biasanya mereka melakukan pencapaian anggaran dengan cara begini. Secara pendapatan harian, pendapatan unit pasar ini kurang, kepala pasar menutupinya dengan mencari stand-stand yang balik nama. Jadi, secara per item mereka kurang, tapi secara total mereka telah mencapai anggaran.

Dulu, saya memiliki catatan pendapatan per item. Dengan cara demikian saya dapat memantau pos-pos pendapatan mana yang kurang dan pendapatan mana yang telah mencukupi target anggaran. Praktek-praktek ini selalu saya terapkan dimanapun saya ditempatkan, termasuk saat ini sebagai kepala cabang. Tiap tanggal 10 setiap bulannya, saya melakukan evaluasi. Cabang saya minta membuat laporan pendapatan per pasar sampai tanggal 10. Isinya anggaran, realisasi tanggal 10, tanggal 20 dan realisasi tanggal 30. Pada tanggal 11, laporan ini kita titipkan ke juru tagih bahwa tempatmu kurang sekian. Tanggal 20 kita buat lagi laporan demikian, di samping kontrol yang ketat terhadap rekening. Kasi penagihan harus sering dicek, terutama rekening di atas tanggal 20 sehingga tunggakan makin tipis.

- T : Jika pada saat rapat koordinasi diumumkan pasar di kantor cabang Bapak ada tunggakan rekening, apa yang Bapak lakukan
- J : Saya menetapkan aturan begini. Jika ada tunggakan rekening 5 bulan dari pedagang A, maka yang 2 bulan dilaporkan sebagai DPR (Daftar Pelanggaran Rekening) dan 3 rekening lainnya harus dilunasi. 3 rekening yang kembali ke cabang ini akan kita kumpulkan, kemudian cabang akan turun ke unit pasar untuk membantu mencairkan rekening ini. Intinya, saya tidak ingin unit maupun cabang memiliki tunggakan dan harus kembali ke kantor pusat. Dengan cara demikian, maka dapat dilihat bahwa prestasi cabang timur selalu di atas rata-rata dan pasar-pasar yang minus paling rendah
- T : Untuk masing-masing pasar, bagaimana menentukan anggaran.
- J : Anggaran ditentukan berdasarkan rumus = Luas pakai X Tarif. Mekanismenya, unit akan mengajukan anggaran berdasarkan rumusan di atas. Usulan dari unit ini belum tentu saya setuju sepenuhnya, saya harus melihat data-data yang ada di cabang. Berkaitan dengan pendapatan harian, kepala pasar harus bisa menghitung berapa luas pakainya dan tarifnya masing-masing. Kalau rekening jelas penerimaannya berapa karena telah dicetak dari kantor pusat. Kalau anggaran balik nama, karena harus diestimasi, maka untuk menetapkan nilainya, biasanya melihat pendapatan balik nama tahun-tahun kemarin, kemudian ditambahkan berapa persen. Besarnya prosentase ini tergantung dari pasarnya sendiri-sendiri. Untuk menggali potensi pendapatan balik nama, maka karyawan-karyawan unit harus sering keliling pasar untuk mengecek apakah stand tersebut masih dimiliki oleh pedagang lama. Kalau sudah ganti orang, maka unit harus meminta untuk melakukan balik nama. Saya rasa, teknik yang saya lakukan dengan menyusun pendapatan per 10-harian dengan diimbangi pengawasan dari sudah cukup efektif untuk mengontrol pendapatan.
- T : Saya mengamati bahwa sebenarnya anggaran ditetapkan unit masih rendah daripada potensi yang dimilikinya. Bagaimana menurut bapak
- J : Sebagai kepala cabang, saya selalu menekankan agar pendapatan unit ini harus di atas anggaran yang telah ditetapkan. Kalau hanya didasarkan anggaran, maka kreativitas kepala pasar tidak akan berkembang.
- T : Pernahkah unit pasar Bapak tidak mencapai anggaran
- J : Secara periode bulanan pernah, tapi periode tahunan belum pernah. Itu pun terjadi pada pos penerimaan balik nama. Kalau memang tidak ada proses balik nama, maka pendapatan dari sini tidak akan pernah ada. Makanya di cabang ini, saya memiliki catatan per pasar per item pendapatan per 10 harian, sehingga saya dapat memantau secara periodik.
- T : Jika unit pasar mampu melebihi anggaran yang ditetapkan, apa imbalan yang diberikan kantor pusat

- J : Ini hanya menjadi prestasi pribadi kepala pasar saja, tapi penghargaan khusus tidak pernah ada. Dulu pada waktu Direksi lama ada penghargaan pencapaian pendapatan tertinggi
- T : Jika anggaran yang ditetapkan telah didasarkan pada usulan unit berdasarkan luas pakai X tarif, sebenarnya tidak ada alasan bagi unit yang tidak mencapai anggaran
- J : Memang, jika pendapatan ini sudah terpenuhi sesuai dengan luasan efektif yang dimiliki, maka tidak mungkin unit dapat menaikkan pendapatannya lagi, kecuali ada peningkatan tarif. Dengan demikian, untuk menaikkan pendapatan harus dilakukan terobosan di luar pendapatan rutin, misalnya iklan.
- T : Laporan anggaran dan realisasi yang disajikan dalam rapat koordinasi hanya mencantumkan anggaran dan realisasi, tidak per item pendapatan. Sepertinya, kantor pusat tidak peduli dimana kekurangannya, pokoknya kurang.
- J : Makanya, biasanya pada saat rapat koordinasi kepala pasar ini akan menyampaikan dimana pendapatannya yang kurang dan mengapa pendapatannya kurang dari anggaran. Oleh karena itu, mekanisme yang saya terapkan akan sangat efektif untuk mengidentifikasi pos-pos mana yang mengalami kekurangan
- T : Apakah kantor pusat memiliki catatan-catatan pos-pos mana yang kurang dari masing-masing pasar?
- J : Bagian akuntansi mestinya punya
- T : Bagaimana Bapak mengkomunikasikan informasi-informasi yang berkaitan dengan pencapaian anggaran ini
- J : Tiap 10 hari seperti yang saya sampaikan tadi, informasi melalui juru tagih. Kemudian, sebelum rapat koordinasi di pusat, saya melakukan rapat pra-rekonsiliasi yang dilakukan secara bergantian di beberapa pasar. Dan terakhir, pada saat rapat koordinasi bulanan. Selain itu, informasi-informasi hasil coffee morning juga saya sampaikan setiap apel pagi di cabang jam 7.30.
- T : Apakah laporan anggaran dan realisasi ini ditempel
- J : Masing-masing pasar kan sudah dapat, jadi tergantung mereka. Di cabang sendiri, ada buku pendapatan (laporan bulanan pendapatan) untuk masing-masing unit. Dalam prosedur operasional yang ada, informasi dari cabang ke unit tidak pernah ada. Jadi yang saya lakukan ini merupakan pengembangan alat kontrol dari cabang kepada unit
- T : Tunggakan rekening di cabang timur di mana
- J : Kebanyakan rekening parkir Tambahrejo yang ada tunggakan, tapi biasanya ini merupakan outstanding yang pada periode berikutnya sudah habis
- T : Kekurangan-kekurangan di unit dikoordinasikan bagaimana
- J : Biasanya kepala pasar akan melaporkan kekurangan-kekurangan di mana dan cabang akan membantu untuk menyelesaikan
- T : Anggaran bulanan (rekening) ditetapkan bagaimana
- J : Sudah jelas berdasarkan jumlah stand yang ada dan rekeningnya telah tercetak. Jadi sebetulnya iuran bulanan lebih mudah dan efektif dengan menggunakan rekening. Keuntungannya, penggunaan rekening adalah (1) mengantisipasi kebocoran di juru tagih dan unit, (2) aturannya jelas, jika 2 bulan berturut-turut tidak membayar akan dicabut. Sebenarnya, aturan untuk los (rekening harian) sama, tapi kadang-kadang juru tagih bisa mengatur agar tunggakan ini tidak melampaui 2 bulan berturut-turut. Ada anggapan bahwa

nggak masuk akal kalau los dikenakan rekening. Menurut saya justru lebih efektif, karena mereka sama-sama menempati lahan yang sama, hanya berbeda fasilitas. (3) pembuat anggaran akan lebih gampang

T : Kendala pencapaian anggaran bagaimana

J : Kendala terutama untuk pendapatan balik nama, karena jika tidak ada stand yang dibalik nama, maka pendapatan ini tidak akan ada. Lagipula, kesadaran pedagang untuk langsung melakukan proses balik nama masih rendah, jadi kalau tidak dicari secara jeli ke stand masing-masing, pendapatan balik nama ini mustahil ada

T : Bagaimana proses penyusunan PAK (Perubahan Anggaran Keuangan). Apa dasar perubahannya

J : PAK bisa berubah kurang dan naik. Kalau saya cenderung untuk selalu menaikkan, karena anggaran yang ditetapkan selama ini kan masih di bawah potensi. Saya biasanya mengamati perkembangan catatan setoran harian dari Agenda Juru Tagih (AJT), kemudian ditambah beberapa persen. Kenaikan ini biasanya dari perubahan los menjadi kios (pedagang dikenakan Biaya Tata Usaha), menjual stand-stand kosong. Saya dulu membuat papan pengumuman stand-stand mana yang kosong agar diketahui pengunjung maupun pedagang sendiri.

T : Pendapatan non rutin bagaimana

J : Pendapatan ini hanya dimungkinkan diperoleh apabila ada pengembangan pasar. Kalau iklan langsung ditangani oleh kantor pusat.

T : Bagaimana dengan Pasar Kapasan yang telah memasukan pendapatan non rutin dalam jumlah besar

J : Dalam kasus ini saya tetap menekankan bahwa pendapatan ini harus disisihkan, artinya, pendapatan rutin yang telah ditetapkan dalam anggaran pada awal tahun juga harus tercapai, tidak boleh diabaikan. Pendapatan non rutin ini merupakan prestasi tersendiri dari kepala pasar Jadi penilaian tetap didasarkan pada pendapatan rutin.

T : Dengan adanya unit-unit yang mampu menghasilkan pendapatan lebih, apa saran Bapak untuk memberikan reward kepada unit pasar

J : Ada 2 hal, yaitu pemberian penghargaan (berupa sertifikat penghargaan) dan mekanisme insentif.

T : Bagaimana penghitungan insentif kepada unit

J : Saya tidak tahu, hanya menerima saja. Yang menghitung akuntansi dan bendahara. Yang saya tahu, insentif berfluktuasi, jika income tinggi maka insentif juga naik. Yang jadi masalah, di unit sendiri belum ada mekanisme baku bagaimana membagi insentif ini diantara karyawannya. Jadi seringkali masih ada subjektivitas kepala pasar maupun bagian terkait

T : Bagaimana kontrol pengeluaran di unit

J : Masalah gaji, insentif dan hal-hal yang berkaitan dengan belanja pegawai telah ditetapkan oleh kantor pusat. Jadi yang bisa kita lakukan kontrol adalah di pengeluaran-pengeluaran listrik, telepon, air. Jadi kita harus jeli membandingkan pendapatan listrik dengan pembayaran listrik ke PLN. Kebocoran dapat kita identifikasi dari jumlah pembayaran ke PLN yang lebih besar daripada pendapatan yang kita terima dari pedagang

T : Apa ada peringatan dari kantor pusat mengenai jumlah pengeluaran di unit

- J : Untuk pemakaian listrik, biasanya Bangwat selalu memonitor PLN tagihannya berapa dan dibandingkan dengan penerimaan. Jika selisihnya sangat besar, bangwat akan berkoordinasi dengan cabang untuk turun ke lapangan melakukan pemeriksaan.
- T : Komponen biaya yang besar di unit itu apa
- J : Belanja pegawai, gaji, insentif, perangsang pekarya, premi juru tagih, sampah. Kalau masalah sampah, Direktur II mengeluarkan SPK (Surat Perintah Kerja) pengangkutan sampah dari LPS ke TPA. SPK ini dikeluarkan berdasarkan laporan dari unit volume sampah di unit berapa ditambah dengan survei yang dilakukan Bangwat Perhitungannya SPK bagaimana saya tidak tahu. Dir II membuat SPK kepada Pasar "X" sekian juta, artinya unit pasar diberi dana untuk pengangkutan sampah. Kekurangan dan kelebihan biaya pengangkutan sampah ini menjadi tanggung jawab kepala unit sepenuhnya. SPK ini berlaku untuk beberapa bulan
- T : Apakah di unit ada catatan-catatan pengeluaran
- J : Dulunya tidak ada, kemudian di Pasar Genteng saya mulai mencatat pengeluaran ini. Dengan demikian, masing-masing tahu berapa pendapatan dan pengeluarannya. Selama ini, kita hanya mengupayakan pendapatan sesuai dengan anggaran.
- T : Bagaimana menutupi kekurangan biaya
- J : Selama ini, biaya yang kurang paling untuk biaya telepon. Untuk menutupinya, kita memotong dari insentif karyawan sedangkan pengeluaran sampah biasanya tidak pernah ada tambahan permintaan SPK. Pengeluaran listrik relatif tidak masalah karena jadi satu menjadi rekening pasar.
- T : Pengeluaran unit bisa terpantau
- J : Saya selalu koordinasi dengan bagian akuntansi dan PLN untuk menjaga agar pembayaran ke PLN tidak melebihi pendapatan listrik. Saya sangat mendukung rencana pembentukan *PROFIT CENTER* dimana unit diberi kewenangan untuk mengelola keuangan sendiri. Dampaknya, mereka akan meningkatkan pendapatan dan menekan pengeluaran sehingga insentif mereka dapat meningkat.
- T : Menurut Bapak pasar mana yang kira-kira layak dijadikan *PROFIT CENTER*?
- J : Wonokromo, Genteng dan Kapasan. Tambahrejo masih belum karena kondisinya masih darurat

TRANSKRIP WAWANCARA

RESPONDEN : KEPALA CABANG UTARA

WAKTU : 1 FEBRUARI 2004

TEMPAT : PD PASAR SURYA

Keterangan :

Tanya = T

Jawab = J

Pengantar :

Penelitian yang saya lakukan ini sejalan dengan rencana Direksi PD Pasar untuk membentuk *profit center* di beberapa unit pasar. Secara teori, konsep *profit center* mengharuskan ada mekanisme baku yang digunakan untuk mengukur kinerja *profit center*. Di sini saya mencoba untuk menggali bagaimana pengukuran kinerja yang selama ini digunakan di PD Pasar Surya, guna memberi masukan bagaimana seharusnya *profit center* di PD Pasar Surya. Saya bermaksud

untuk melihat kondisi di lapangan pelaksanaannya bagaimana supaya penerapan *profit center* nantinya sesuai dengan kegiatan operasional sehari-hari

T : *Profit center* bukan merupakan perubahan fisik operasional di unit, melainkan perubahan pola pikir manajemen.

J : Menurut saya, kalau dibentuk *profit center*, harus ada pembatasan karyawan di unit agar lebih efisien.

T : Bagaimana Bapak mensikapi laporan anggaran realisasi yang kurang dari anggaran

J : Ini baru menjadi pemikiran saya setelah menjadi kepala cabang. Sebelumnya, saya tidak pernah mengalami minus sehingga tidak pernah berpikir bagaimana jika unit pasar saya minus. Berdasarkan pengalaman saya, sebenarnya di unit yang kecil hanya diperlukan beberapa orang karyawan yang satu sama lain dapat melakukan tugas yang berbeda. Dengan cara demikian, maka perusahaan tidak perlu menggaji banyak orang. Juru tagih dapat diajari untuk membuat laporan, pekaya dapat berfungsi sebagai juru tagih. Masalahnya, sudah ada peraturan yang menyatakan bahwa struktur organisasi unit terdiri dari ini, ini dan ini. Seharusnya, jumlah karyawan ini dapat disesuaikan dengan ukuran pasar. Masalahnya, kalau saya mengembalikan orang-orang ini ke pusat, mereka akan ditempatkan di mana? Maksud saya, kalau jumlah karyawan lebih sedikit, maka kelebihan dana dapat digunakan untuk meningkatkan gaji karyawan yang ada atau dipakai untuk kas unit.

T : Apa ada evaluasi pencapaian kerja di unit

J : Saya selalu mengumpulkan seluruh karyawan setiap pagi sekaligus apel pagi di ruangan. Di forum ini saya memberikan keleluasaan setiap karyawan untuk menyampaikan permasalahan-permasalahan yang dihadapi kemarin untuk dicarikan solusinya. Contoh : juru tagih yang melaporkan stand yang tidak membayar, saya akan menanyakan alasannya.

T : Laporan-laporan apa saja yang ada di unit

J : Agenda Juru Tagih, laporan harian pendapatan, laporan pemindahan karcis

T : Apa ada *job description* bagian-bagian yang ada di unit

J : Dasarnya adalah Perda No.yang menjelaskan secara detail tugas masing-masing bagian. Menurut saya, dalam pembentukan *profit center* yang utama adalah efisiensi karyawan.

T : Mekanisme rapat rekonsiliasi dahulu (sebelum direksi sekarang) bagaimana

J : Ada rekonsiliasi, tapi cuma disampaikan bahwa pasar ini kurang dari anggaran. Dulu, yang memonitor kinerja seperti ini adalah cabang. Makanya, saya berangan-angan bahwa posisi kepala pasar ditawarkan secara lelang, siapa yang berani mencapai anggaran sekian-sekian. Dengan demikian, mereka akan lebih terpacu.

T : Bagaimana cara menetapkan anggaran

J : Pengalaman saya, anggaran saya tetapkan 10% dari potensi (luas pakai X tarif), sedangkan pendapatan parkir ditentukan secara sweeping.

WAWANCARA DAN OBSERVASI

RESPONDEN : KEPALA SUB BAGIAN REKENING DAN PELAKSANA
 WAKTU : 2 FEBRUARI 2004
 TEMPAT : PD PASAR SURYA

Keterangan :

Tanya = T

Jawab = J

Pengantar :

Saya ingin mengetahui proses penerbitan rekening sebagai salah satu komponen pendapatan yang ada di unit

T : Apa itu rekening. Bagaimana proses penerbitannya

J : Rekening ya rekening air, listrik, tempat yang dijual ke unit. Bukti pembayaran air dari PDAM bulan berjalan, Januari misalnya (merupakan pemakaian bulan Desember) saya gunakan untuk menentukan tarif per m³ air PD Pasar (dasar tarif di rekening air). Pada sekitar tanggal 20-an setiap bulan, saya menerima lembar "Pembacaan Meter" dari masing-masing unit pasar yang berisi data mengenai stand, awal dan akhir pembacaan serta jumlah pemakaian. Berdasarkan tarif air PD Pasar per m³ dan pembacaan rekening di atas, maka saya memasukkan angka-angka ke dalam komputer yang telah terprogram untuk penerbitan rekening. Saya akan mem-print rekapitulasi rekening (bodrel) setiap bulannya dan berdasarkan rekapitulasi ini saya mencetak rekening. Dalam setiap proses perubahan nama, bagian rekening selalu diberi tembusan sehingga nama pelanggan ini bisa saya up-date. Demikian juga dengan proses pengajuan pemakaian baru. Komputer telah diprogram sedemikian rupa sehingga nomor stand telah diurutkan. Komponen tarif dalam rekening tempat terdiri dari rekening tempat, kebersihan, BTU (Biaya Tata Usaha), Meterai (untuk pemakaian di atas Rp. 250.000). Demikian juga dengan rekening listrik. Komponen-komponen dalam rekening air dan listrik berbeda. (MINTA CONTOH MASING-MASING REKENING)

T : Bagaimana cara menentukan tarif air PD Pasar per m³

J : Saya menggunakan rumus = $\frac{\text{Pembayaran total} - \text{sewa meter}}{\text{Jumlah pelanggan}}$ = tarif per m³

Sewa meter = $\frac{\text{Sewa meter (data rekening PDAM)}}{\text{Jumlah pelanggan}}$

Biaya yang dikenakan per pelanggan dihitung sbb :

(tarif per m³ X pemakaian dari pembacaan meter) + (15% dari pembayaran tersebut) + meterai (jika pembayaran di atas Rp. 250.000)

Biasanya, untuk menentukan besarnya pemakaian ini saya tentukan dengan membandingkan pembacaan meter dari petugas dengan tagihan dari PDAM, saya ambil yang paling tinggi pemakaiannya

Jadi, tarif air PD Pasar per m³ akan berbeda antara pasar yang satu dengan yang lain, dan berbeda pula tarif per bulannya.

T : Jelaskan waktu antara penerimaan tagihan, penerbitan rekening dan seterusnya

J : Bukti pembayaran air dari PDAM saya terima sekitar tanggal 10 setiap bulannya, kemudian saya menunggu hasil pembacaan meter dari masing-masing unit. Setelah keduanya terkumpul, saya membutuhkan waktu 1-2 hari untuk mencetak rekening. Berikutnya, hasil pencetakan ini saya kirimkan ke Bagian Penagihan dan selanjutnya setiap tanggal 1-5 bulan

berikutnya rekening ini akan didistribusikan kepada cabang, kemudian ke unit. Jadi, rekening air selalu mundur 2 bulan dari bulan pemakaian.

- T : Pernahkan anda menghitung berapa pendapatan air dan berapa pembayarannya
J : Itu adalah tugas bagian akuntansi. Rekapitulasi total penagihan akan saya serahkan kepada bagian akuntansi untuk dibandingkan.
- T : Apa bukti penyerahan rekening ke bagian penagihan
J : Saya menyerahkan print out rekening beserta rekapitulasi rekening. Rekapitulasi ini rangkap 3 (cabang, bagian penagihan dan arsip), bagian akuntansi hanya menerima rekapitulasi total per pasar
- T : Proses berikutnya bagaimana
J : Saya menerima laporan pencairan rekening dari unit, kemudian ke cabang, ke akuntansi, bagian penagihan dan bagian rekening. Berdasarkan sus rekening ini, saya memasukkan "LUNAS" ke komputer dan kemudian saya urutkan kembali berdasarkan nomor stand per pasar sehingga dipakai sebagai kontrol
- T : Bagaimana dengan rekening-rekening yang tidak tertagih
J : Lembar-lembar sus ini saya simpan, saya pergunakan sewaktu ada proses perubahan balik nama yang meminta informasi tunggakan-tunggakan. Saya akan mengecek di komputer apakah ada tunggakan atau tidak untuk nomor stand yang bersangkutan. Saya selalu mengalami masalah adanya perbedaan data antara bagian penagihan dan bagian rekening tidak sama. Rekening yang tidak tertagih kebanyakan hanya di Pasar Blauran.
- T : Mengapa, apakah dilakukan cross chek ulang rekening-rekening yang telah cair dan belum?
J : Saya memasukkan data "LUNAS" ke komputer berdasarkan sus rekening yang saya terima, tapi saya tidak mengecek kembali di rekapitulasi rekening mana saja yang sudah cair dan mana yang belum. Saya tidak ada waktu untuk itu sehingga saya tidak tahu rekening mana saja yang belum cair, ini adalah tugas bagian penagihan. Pokoknya saya memasukkan ke komputer berdasarkan sus yang diserahkan kembali. Kadang-kadang masalah timbul jika pembayaran rekening ini melalui proses BKMC (Bukti Kas Masuk Cabang) karena lembar rekening ini dihilangkan oleh juru tagih. Seharusnya Bagian Penagihan membuat rekapitulasi rekening-rekening mana yang belum tertagih
- T : Sampai berapa lama ditunggu rekening ini kembali dan kemudian diambil tindakan
J : Nggak tahu, saya sampai sekarang masih menerima rekening-rekening tahun-tahun yang lama sekali. Prosedurnya, sebenarnya sampai tanggal 20 belum terbayar harus kembali ke cabang. Kenyataannya, sampai sekarang masih ada yang disimpan di unit
- T : Apakah ada laporan dari bagian rekening mengenai stand-stand yang menunggak
J : Kita hanya dilaporinya stand-stand yang melanggar sebagai bukti untuk tidak diterbitkan rekening pada bulan berikutnya. Ini adalah tanggung jawab unit. Kita memberi waktu 3 bulan, peringatan 1, peringatan 2, kemudian dimasukkan DPR (Daftar Pelanggaran Rekening). Yang menindak (membuat laporan) adalah bagian SPI karena kita tidak punya catatan mana yang tidak membayar. Jadi, tanggung jawab kita hanya mencetak rekening menjadi piutang dan setelah terbayar, maka akan mengurangi piutang di komputer.
- T : Bagaimana dengan rekening listrik
J : Rekening listrik ada 2, yaitu listrik tetap dan meter. Untuk listrik tetap, prosedurnya dicetak dahulu (karena pemakaiannya tetap), kemudian dikirim untuk dicairkan. Intinya, untuk

rekening listrik tetap ditagih dahulu, dikumpulkan, baru dibayarkan ke PLN. Tarifnya sama dengan PLN ditambah 15% untuk pemeliharaan dan 3% untuk PJU (Penerangan Jalan Umum)

T : Laporan apa yang dibuat oleh Bagian Rekening

J : Laporan untuk rapat koordinasi, berupa lembar rekening dan nilai nominalnya berapa

T : Bagaimana dengan rekening parkir

J : Untuk rekening parkir, kita biasanya menarik di muka. Karena nilainya sudah ditentukan sesuai dengan perjanjian. Perjanjian ini berlaku untuk beberapa waktu, jadi dimungkinkan ada perubahan nominal yang disetor berdasarkan hasil sweeping. Pembagiannya, PD Pasar 70%, pengelola pachter 30%.

T : Kalau sistemnya seperti ini, yang rumit adalah bagian akuntansi untuk menentukan cut off periode pendapatan

J : Dengan mengetahui proses seperti yang saya jelaskan ini, maka akan mudah saja menentukan periode ini merupakan pendapatan sebelumnya.

T : Bagaimana pendapat Bapak tentang perubahan harian menjadi rekening

J : Menurut saya, sebenarnya pendapatan harian akan lebih tinggi daripada rekening karena perhitungannya harian (365 hari) sedangkan bulanan hanya 360 hari. Jadi ada selisih 5 hari. Cuman, memang sistem karcis ini tidak efektif karena (1) biaya pencetakan cukup tinggi (2) kontrol jumlah karcis juga relatif susah. Saya mengusulkan dibuat kartu seperti KIK yang dimiliki oleh juru tagih dan pedagangnya yang bersangkutan. Ini akan murah dari segi biaya, karena biaya pencetakan hanya pada kartu saja.

WAWANCARA DAN OBSERVASI

RESPONDEN : BAGIAN PENAGIHAN

WAKTU : 2 FEBRUARI 2004

TEMPAT : PD PASAR SURYA

Keterangan :

Tanya = T

Jawab = J

Pengantar :

Saya ingin mengetahui proses penagihan rekening sebagai salah satu komponen pendapatan yang ada di unit

T : Bagaimana proses penagihan

J : Saya menerima print out rekening air, tempat dan listrik setiap bulan beserta rekapitulasi rekening dari Bagian Rekening. Ini akan saya klasifikasikan per cabang dan hitung ulang jumlah lembarnya. Ini akan saya bukukan di buku rekening masing-masing cabang dan per pasar dan nanti setiap tanggal 5 diambil oleh cabang saya minta mereka tanda tangan di buku ini. Mereka membawa print out rekening beserta rekapitulasi rekening. Selanjutnya, informasi ini juga saya masukkan ke daftar inkaso (mutasi masuk dan keluar rekening). Dalam rekening ini juga ada istilah CBR dan suplisi. CBR adalah daftar rekening yang dikembalikan (karena dicabut, disegel, dobel atau salah cetak) yang saya ajukan ke Bagian Akuntansi untuk dikurangi piutangnya. Untuk rekening yang salah cetak, saya akan mendapat pengganti rekening yang disebut suplisi

- T : Tugas lainnya apa
J : Saya juga membuat daftar tunggakan, saat ini di kantor pusat ada tunggakan-tunggakan rekening mulai tahun 1990-2001. Penumpukan ini terjadi karena kebijakan kepala cabang dahulu yang selalu mengembalikan semua rekening yang tidak tertagih ke kantor pusat. Kemudian, kepala cabang membuat kebijakan bahwa rekening yang tidak tertagih di unit disimpan di cabang, jadi di sini sudah tidak ada tunggakan rekening di atas tahun 2001.
- T : Digunakan untuk apa daftar tunggakan ini
J : Kalau ada proses perubahan balik nama, baru daftar tunggakan ini dipakai. Selama tidak ada proses ini maka daftar ini hanya sekedar daftar saja. Tapi saat ini saya sudah membuat daftar stand yang menunggak di pasar Blauran. Stand-stand yang aktif dan tidak membayar nanti akan dikenakan DPR (Daftar Pelanggaran Rekening) untuk ditindak SPI, sedangkan yang tidak aktif akan dibuat berita acara untuk tidak diterbitkan rekening.
- T : Laporan apa yang disusun bagian penagihan
J : Daftar pencairan rekening beserta sus saya terima dari cabang (yang membuat unit) berupa LHP (Laporan Harian Penagihan) dan ini saya masukkan ke inkaso. Tiap periodik, saya mengecek ulang dengan catatan di cabang. Inkaso inilah yang saya jadikan dasar untuk menyusun laporan pencairan rekening untuk rapat koordinasi bulanan. LHP beserta sus ini akan saya serahkan ke bagian rekening, sedangkan saya memiliki arsip tersendiri. Kalau ada cabang yang membayar langsung ke sini untuk tunggakan-tunggakan tahun-tahun lalu, maka uangnya langsung saya setor ke bendahara dan saya mempunyai buku pembayaran.
- T : Menurut bagian rekening, seringkali ada perbedaan catatan mengenai pencairan antara bagian rekening dan bagian penagihan
J : Menurut saya, ini semata-mata faktor ketelitian manusia yang lupa atau salah memasukkan saja
- T : Apa laporan dari bagian penagihan untuk rekening yang nunggak sampai bertahun-tahun
J : Semua diserahkan ke SPI karena dia yang berwenang. Tapi, biasanya sebelum SPI turun, dari bagian penagihan bersama-sama dengan cabang dan didampingi unit turun ke lapangan untuk memberikan pemahaman kepada pedagang.
- T : Apakah cabang memiliki catatan lengkap mengenai daftar rekening yang nunggak
J : Lengkap, oleh sebab itu secara periodik saya selalu mencocokkan catatan saya dengan cabang. Di cabang, ada bagian penagihan yang menangani masalah rekening. Ini merupakan mekanisme pengendalian rekening, karena satu-satunya filter di kantor pusat untuk mengetahui mana yang cair dan tidak adalah di bagian penagihan. Saya selalu mengecek inkaso saya dengan catatan di cabang. Selain itu, saya hapal pasar-pasar mana saja yang selalu habis rekeningnya. Jadi, jika sampai tanggal 21 pasar tersebut masih mempunyai tunggakan, saya akan konfirmasi langsung, baik ke unit maupun ke cabang. Biasanya, pencairan rekening-rekening ini hanya masalah waktu. Kalaupun bulan ini masih ada rekening sisa, bulan berikutnya habis, kecuali Pasar Blauran.
- T : Apakah keterlambatan rekening ada dendanya
J : Denda keterlambatan diberlakukan mulai tanggal 21 sebesar 10% dari nilai tagihan, tapi tidak memperhitungkan berapa lama tunggakan
- T : Bagaimana mekanisme rapat rekonsiliasi

J : Dari dulu rapat ini selalu ada, tapi di cabang-cabang. Masing-masing cabang akan mengumpulkan unit-unit di bawahnya untuk melakukan pencocokan pendapatan. Rapat rekonsiliasi di pusat biasanya dilakukan setelah hari raya, karena pasti pendapatan seluruh pasar akan turun. Dan di sini biasanya dimarahi kenapa kok turun. Makanya, sejak jaman Direktur Utama Pak Oenihoepa, penurunan pendapatan selama lebaran ini diperlakukan sebagai tunggakan hari raya. Padahal pedagang sulit sekali ditagih, dengan alasan yang seringkali masuk akal, misalnya suaminya meninggal, tidak berjualan selama seminggu. Makanya ini akan tergantung dari pinter-pinternya juru tagih mengatur. Sekarang ini mereka agak sulit untuk nyimpen-nyimpen setoran, karena didasarkan pada potensi (luas X tarif). Yang bisa dimainkan adalah di data luas X tarif yang telah ditetapkan Litbang. Jadi, bisa saja berdasarkan potensi pasar A harus membayar 1 juta, kemudian Litbang dipengaruhi sehingga membayarnya cukup Rp. 800 ribu.

T : Bagaimana bisa muncul tunggakan hari raya

J : Karena saat lebaran sepi, maka setelah lebaran juru tagih harus nyicil untuk meminta pedagang membayar. Biasanya mereka nabung dengan mengangsur ke cabang, hal ini akan nampak pada Laporan Hasil Penagihan.

T : Apakah juru tagih menagih ke pedagang untuk tunggakan hari raya

J : Tergantung juru tagih, bisa ditagih ke pedagang yang bersangkutan, atau menagih dari PKL yang ada di dalam pasar

T : Bagaimana dengan pasar-pasar yang tunggakannya sangat besar

J : Sebenarnya mekanismenya ada di SPI, dengan laporan dari kepala pasar. Dulu, saya pernah di SPI dan melihat Pasar Blauran tunggakannya besar sekali. Saya berkoordinasi dengan kepala pasar untuk menawarkan menagih, dengan kompensasi insentif yang merupakan prosentase pendapatan saya ambil. Insentif bulanan ini biasanya dikaitkan dengan perolehan pendapatan. Tapi juru tagih harus diberi informasi bahwa insentif yang diperoleh ini merupakan prestasi perolehan si A dari SPI. Biasanya setiap bulan saya dapat setoran dari kepala pasar yang berhasil saya tagihkan.

T : Berapa prosentase insentif ini

J : Dari seluruh pendapatan, dipotong 5% untuk insentif karyawan. Dulu pembagiannya, kantor pusat 2%, kantor cabang 2% dan unit pasar 1% tapi sekarang pembagiannya bagaimana saya tidak tahu.

RESPONDEN : BAGIAN KARCIS
WAKTU : 6 FEBRUARI 2004
TEMPAT : PD PASAR SURYA

Keterangan :

Tanya = T

Jawab = J

Pengantar :

Saya ingin mengetahui proses pencetakan karcis, permintaan dan pemakaian karcis.

T : Bagaimana proses pemakaian karcis

J : Saya setiap 2 bulan mengajukan cetakan ke rumah tangga, kemudian rumah tangga menyampaikan ke panitia pengadaan barang cetakan. Setelah barang datang, saya minta

dari rumah tangga, kemudian saya porporasi ke Pemkot. Tiap kali saya mengajukan 22 seri, 1 seri 1.000 buku sehingga 22.000 buku (sekitar 15-16 karung). Karung ini saya kirim dan di sana telah ada petugas yang menangani, setelah 2 minggu baru saya ambil kembali.

- T : Kapan merencanakan ke porporasi
 J : Tiap awal bulan saya minta ke rumah tangga sebanyak 22 seri, langsung saya bawa ke kotamadya, kemudian saya menunggu cabang-cabang meminta. Selanjutnya cabang-cabang inilah yang mendistribusikan ke unit masing-masing
- T : Apa ada catatan permintaan dari cabang
 J : Ada, bukti permintaan karcis unit untuk masing-masing cabang, kemudian dari unit ke cabang. Dalam masing-masing karcis, ada nilai nominal, nomor seri dan nomor urut. Saya yang menentukan nomor urut ini dimulai dari nomor berapa, seri apa saja, karcis apa saja. Dalam 1 bendel buku, ada 100 lembar karcis.
- T : Mengapa pencetakan karcis tidak dilakukan sekaligus selama 1 tahun
 J : Kuatir ada perubahan nilai nominal tarif, selain itu kalau nilainya terlalu besar harus menggunakan mekanisme lelang. Selain itu, untuk pengendalian di unit dan menghindari “karcis peluru”, yaitu karcis yang sudah terpakai dan digunakan untuk menarik iuran kembali. Tapi kehabisan juga menimbulkan rawan.
- T : Ada berapa macam karcis
 J : Karcis harian tempat, harian sampah, radius tempat, sampah radius, harian listrik, pelataran, parkir, bongkar muat
- T : Apa habisnya karcis ini bersamaan? Bagaimana mengontrol jumlah persediaan
 J : Tidak, karcis bongkar muat biasanya lama. Saya punya catatan kebutuhan-kebutuhan masing-masing cabang selama beberapa periode
 Ini yang saya gunakan untuk memperkirakan rata-rata kebutuhan mereka.
- T : Apa Bapak melakukan pengecekan secara rutin ke cabang jumlah karcis ini
 J : Tiap hari mereka melaporkan pemakaian karcis (no berapa s.d no. berapa, nilai nominalnya berapa), selain itu tiap akhir tahun SPI selalu melakukan stock opname. Di Agenda Juru Tagih juga ada pemakaian karcis. Tapi saya tidak pernah mengecek sendiri, tergantung laporan mereka dan pemeriksaan SPI.
- T : Apa kendala Bapak
 J : Kalau pencetakannya macet, semuanya pasti macet
- T : Bagaimana unit pasar menyimpan karcis
 J : Menurut teori, yang membagikan adalah Kaur Keuangan dan pada akhir hari setelah menagih disetor kembali ke kaur keuangan. Tapi prakteknya, mereka sudah dibagi pada awal bulan sesuai dengan target yang harus mereka tagih. Jadi, mereka menyimpan sendiri. Ini terjadi karena kadang-kadang ditagihnya penjual pada malam hari, seperti Pasar Keputran.
- T : Bagaimana unit memperkirakan kebutuhan karcis
 J : Tiap hari selalu ada laporan berapa karcis yang dibagikan, biasanya kebutuhan karcis kurang 2-3 hari masing-masing unit ini meminta ke cabang. Di unit, ada persediaan buku karcis, karcis tertentu, nominal tertentu tinggal no. sekian s/d nomor sekian. Pengajuan

ini akan dipelajari cabang untuk menetapkan unit mana yang dikasih dahulu, karena persediaan di cabang juga terbatas.

- T : Bapak tahu, berapa harga per buku karcis ini
J : Yang tahu panitia pengadaan, katanya Rp. 800 per buku karcis, masing-masing buku berisi 100 lembar karcis
- T : Bagaimana proses penarikan karcis oleh juru tagih
J : Seharusnya, setiap pedagang yang membayar akan diberikan karcis. Pada prakteknya, seringkali pedagang tidak peduli dengan karcis, yang penting dia membayar. Akhirnya karcis ini dibuang begitu saja dan mengotori pasar. Bahkan, di pasar-pasar yang kecil, juru tagih tidak membawa karcis, hanya dia punya catatan stand mana saja yang membayar. Ini kalo kondisi sepi, kalo rame, maka dia akan menggunakan karcis. Memang tidak ada kontrol apakah juru tagih menggunakan karcis atau tidak. Dahulu, tahun 1970-an, karcis pedagang harus diletakkan di meja dagangannya sehingga sewaktu-waktu ada pemeriksaan SPI harus ditunjukkan. Kalau tidak bisa menunjukkan, maka mereka harus membayar lagi. Sekarang kondisinya berbeda. Masing-masing juru tagih ditarget untuk menyettor jumlah sekian sesuai dengan jumlah stand yang menjadi tanggung jawabnya.
- T : Bagaimana kalo tidak perlu dicetak karcis
J : Karcis ini adalah syarat, kalau tidak ada justru melanggar peraturan. Tapi mungkin dibuat sistem lain yang memungkinkan ada kontrol, tetapi lebih efektif dan efisien, misalnya kartu seperti iuran rumah tangga. Selain itu, karcis ini berhubungan dengan pajak, makanya harus diporporasi. Rekening parkir misalnya, 20% dari pendapatan parkir ini diserahkan ke Dinas Pendapatan Daerah. Di PD Pasar, setiap bulan kita menyettor sekitar 12-13 juta per bulannya untuk seluruh rekening parkir yang kita miliki. Dasar penetapan 20% ini didasarkan pada pencetakan rekening, bukan pencairan rekening
- T : Berapa biaya porporasi
J : Sebenarnya tidak ada, karena dianggap sebagai kompensasi dari deviden. Namun, biasanya kita memberikan sekitar Rp. 250 ribu kepada petugasnya sebagai uang makan, uang minum atau apa saja namanya dan ini dicatat oleh akuntansi sebagai biaya porporasi.

WAWANCARA DAN OBSERVASI

RESPONDEN : KEPALA BAGIAN AKUNTANSI

WAKTU : 3-4 FEBRUARI 2004

TEMPAT : PD PASAR SURYA

Keterangan :

Tanya = T

Jawab = J

Pengantar :

Saya ingin memperoleh penjelasan mengenai bagaimana perlakuan akuntansi untuk rekening yang telah dicetak, dicairkan, dll

- T : Hasil rekapitulasi pencatatan rekening dari bagian rekening dicatat sebagai apa

- J : Kami catat sebagai piutang, baik piutang tempat, listrik, air, maupun parkir.
- T : Dari seluruh rekening ini kan memang ada yang benar-benar tidak bisa ditagih, tapi masih diterbitkan rekening
- J : Dasar tidak diterbitkannya rekening harus jelas, apakah disegel, dicabut atau sebab lainnya. Yang berwenang melakukan penyegelan adalah SPI dan surat ini akan didistribusikan ke Bagian Rekening dan Bagian Akuntansi. Selama tidak ada surat ini, maka akan tetap diterbitkan rekening. Masalah piutang pelanggan memang cukup sulit karena semakin lama semakin banyak. Saya mengusulkan untuk dihapus, tapi masih harus dengan persetujuan Badan Pengawas. Menurut saya, SPI harus proaktif karena mekanismenya sudah jelas, 2 bulan stand yang bersangkutan tidak membayar, harus dibuat DPR (Daftar Pelanggaran Rekening), dilakukan peringatan dan tindakan berikutnya sampai penyegelan. Kalau ini bisa dilakukan secara tertib, maka akuntansi hanya mengikuti saja.
- T : Apakah piutang-piutang ini bisa dihitung detail
- J : Bisa, per pasar, per rekening, per periode (tahun berapa)
- T : Laporan anggaran dan realisasi per unit digunakan sebagai apa
- J : Biasanya, untuk pasar-pasar yang kurang dari anggaran akan dilakukan peringatan-peringatan secara tertulis. Sewaktu saya ditugaskan di SPI, pencapaian pendapatan ini saya susun rangking per kelas pasar dan saya umumkan di depan forum. Namun cara ini banyak pro dan kontra.
- T : Jadi SPI mempunyai mekanisme menilai kinerja unit
- J : Dulu ada, sekarang nggak tahu masih diterapkan atau tidak. Menurut saya, yang berwenang untuk mengukur kinerja unit adalah SPI. Bagian akuntansi sudah menyiapkan data awal, kemudian harus diolah dengan cara dirangking atau dibuatkan rasio-rasio perbandingan dari beberapa komponen. Hasil ini harusnya disampaikan dalam forum terbuka dengan kepala unit
- T : Apakah cara yang dilakukan Bapak masih dilakukan
- J : Saya tidak tahu. Yang saya tahu, SPI mempunyai penilaian kinerja triwulanan untuk PD Pasar secara keseluruhan, bukan unit per unit. Biasanya hasil penilaian ini diumumkan dalam rapat koordinasi.
- T : Apakah pendapatan dari rekening seperti listrik, dsb dibandingkan dengan pembayaran ke PLN atau PDAM
- J : Ada, di program memungkinkan untuk itu. Tapi untuk rekening air nilai nominalnya kecil sekali. Karena pengeluaran yang besar ada pada listrik dan sampah, maka rekening ini yang lebih kita perhatikan. Biasanya yang mengontrol jumlah pembayaran ke PLN adalah Bagian Listrik Bangwat, mereka selalu menanyakan berapa pembayarannya dan berapa yang ditagih dari pedagang. Jika pembayaran ke PLN melebihi dari yang ditagih ke pedagang, Bangwat dan unit akan melakukan pemeriksaan ke lapangan untuk mengidentifikasi di mana terjadi kebocoran-kebocoran penggunaan. Demikian juga dengan pendapatan harian sampah. Bagian Kebersihan Bangwat selalu memantau volume sampah.
- T : Apakah rapat koordinasi bulanan di atas masih efektif
- J : Menurut saya cukup efektif karena di forum itu semua kepala unit hadir, demikian juga dengan kepala cabang, kepala bagian dan kepala satuan. Tapi, untuk masalah pencapaian

pendapatan/kinerja harus lebih terfokus. Artinya, tidak sekedar disajikan informasi bahwa pencapaian ini sekian sekian, namun harus dirangking atau bagaimana agar benar-benar mencerminkan evaluasi yang sesungguhnya. Pencapaian hasil ini seharusnya dijadikan sebagai dasar menempatkan/mutasi kepala unit. Kalau dia tidak berhasil di pasar kelas I, misalnya ya harus turun ke pasar kelas di bawahnya.

- T : Apa dasar penilaian kinerja yang dilakukan SPI
 J : Ya perbandingan anggaran dan realisasi. Jadi, sebenarnya sekarang pun masih bisa digunakan, tergantung mau atau tidak SPI menggunakannya.
- T : Kasat SPI merupakan bagian dari Baperjakat. Apakah hasil kinerja unit ini dijadikan sebagai dasar penempatan kepala unit
 J : Ya, biasanya kepala SPI akan memeriksa kepala pasar mana yang menggunakan uang, apakah sudah dikembalikan atau bagaimana. Kalau yang tidak bisa mengembalikan akan menjadi catatan tersendiri.
- T : Beban apa lagi yang besar nilainya di unit
 J : Belanja karyawan, tapi ini tidak mungkin bisa kita hindari jika jumlah karyawan memang segitu. Kalau mau efisiensi, maka karyawan yang ada harus bisa kita optimalkan, misalnya keamanan merangkap juru tagih atau yang lainnya. Sementara itu kita juga mengupayakan para pekerya ini dialihkan statusnya menjadi pegawai koperasi agar belanja karyawan tidak besar. Pengeluaran untuk pekerya ini kita catat sebagai beban kebersihan.
- T : Bagaimana menetapkan biaya angkut sampah
 J : Unit akan membuat laporan ke cabang dan diteruskan ke pusat berapa volume sampah yang harus diangkut. Dari laporan ini, Bagian Kebersihan Bangwat akan melakukan survey ke lapangan, biasanya Pak Jumadi ini teliti sekali, untuk mengecek volume sampah yang dihasilkan. Dari laporan dan survey ini kemudian dibuatkan SPK (Surat Perintah Kerja) untuk mengangkut sampah dari Direktur II dan disampaikan ke unit pasar. Di SPK ini muncul berapa yang dialokasikan untuk mengangkut sampah. Bagaimana mekanisme menentukan biaya angkut sampah ini saya tidak tahu. Bagian akuntansi hanya diberi tembusan berapa jumlah SPK dan ini dicatat sebagai biaya angkut sampah.
 Yang saya bisa evaluasi, beban angkut sampah ini sebaiknya diserahkan kepada pihak ketiga. Pengalaman, dengan memiliki truk sampah sendiri yang hanya mampu menangani sampah Pasar Genteng, Pacar Keling dan Pucang – biaya operasional untuk truk ini jauh lebih besar daripada membayar ke pihak ketiga.
- T : Bagaimana pendapat Bapak tentang pembayaran pajak parkir untuk rekening
 J : Memang dari rekening parkir yang kita terbitkan, kita membayar 20% ke Dispenda. Kemudian setelah dimasukkan komponen pendapatan, bagian pendapatan parkir ini akan dipotong untuk Pajak Penghasilan Badan. Memang peraturannya begitu, setiap tempat yang mempunyai fasilitas parkir seperti Tunjungan Plaza dan lain sebagainya tetap akan menyeter ke Dispenda.
- T : Bagaimana dengan biaya porporasi
 J : Sebenarnya, porporasi sendiri di Pemkot tidak dikenakan biaya. Yang kita bayarkan ini adalah biaya makan dan minum petugas yang melakukan porporasi.

TRANSKRIP WAWANCARA

RESPONDEN : BAGIAN AKUNTANSI (ARIF SUBAKTI)
WAKTU : 1 AGUSTUS 2004 DAN 19 SEPTEMBER 2005
TEMPAT : PD PASAR SURYA

Keterangan :
Tanya = T
Jawab = J

Pengantar :

Wawancara ini bertujuan untuk menggali :

1. Bagaimana pencatatan akuntansi dilakukan selama ini
2. Bagaimana bagian akuntansi menyiapkan pelatihan penyusunan laporan keuangan di unit-unit pasar yang dijadikan profit center
3. Apa masukan dari bagian akuntansi mengenai kriteria kelayakan suatu unit pasar dijadikan profit center
4. Apa kendala-kendala yang dihadapi dengan penyusunan laporan keuangan di unit

T : Sistem pencatatan akuntansi bagaimana yang selama ini dilakukan

J : Sistem pencatatan dilakukan secara terpusat, di di unit-unit hanya ada pencatatan mengenai pendapatan yang diterimanya dan dilaporkan ke kantor pusat melalui kantor cabang dalam bentuk LHP (Laporan Harian Pendapapatan)

T : Sehubungan dengan rencana Direksi untuk membentuk profit center di beberapa unit pasar, menurut anda bagaimana

J : Memang masing-masing unit harus tahu berapa profit yang mampu dihasilkan sehingga tidak “besar kepala“ bahwa pendapatan yang dia peroleh sudah besar, padahal beban yang seharusnya menjadi tanggung jawabnya juga besar.

T : Sebagai profit center, tiap-tiap unit diharuskan mempunyai catatan/laporan keuangan tersendiri sehingga dapat mengoptimalkan pendapatan dan mengendalikan pengeluarannya. Apa kesulitannya jika unit-unit harus mencatat laporan keuangan sendiri

J : Sebenarnya tidak ada kesulitan, hanya karena sumber daya manusia yang ada di unit sangat rendah sehingga diperlukan pelatihan dahulu. Sangat rendah artinya, sedikit (bahkan tidak ada) dari mereka yang memiliki latar belakang pendidikan akuntansi atau pernah kursus di bidang akuntansi. Selain itu, sebenarnya program akuntansi yang digunakan saat ini dulu pernah diterapkan di cabang, kemudian dikonsolidasi di kantor pusat tapi sekarang, semuanya dimasukkan (entry) di kantor pusat.

T : Kalau untuk mencatat pendapatannya, unit telah mencatat sendiri melalui LHP. Bagaimana mereka mengetahui berapa pengeluarannya.

J : Setiap bulan kami mencetak laporan arus kas untuk masing-masing pasar dan diserahkan kepada kepala unit pasar pada saat rapat rekonsiliasi dan koordinasi. Walaupun semuanya dicatat di kantor pusat, namun unit bisa mengetahui dari laporan arus kas itu. Selain itu, kami telah ada prosedur untuk permintaan barang, seperti alat tulis dan barang cetakan (karcis). Untuk ATK, permohonan dari unit yang disetujui akan diberi “harga” oleh bagian rumah tangga, kemudian kami memasukkan dalam program akuntansi. Pencatatan pemakaian ini sudah bisa dimasukkan ke masing-masing pasar. Kalau untuk pemakaian karcis, maka yang memiliki stock adalah bagian rumah tangga, yang mengajukan permohonan (bon pemakaian karcis) adalah bendahara, kemudian dibawa ke cabang dan

akhirnya diedarkan di unit. Jadi, yang mengetahui jumlah pemakaian karcis adalah unit pasar masing-masing.

- T : Apa kendala yang dihadapi dalam memberikan pelatihan pencatatan keuangan di unit-unit?
J : Pertama, tidak ada yang membantu untuk menangani, misalnya seperti di Kayoon yang tidak ada staf lain. Ini adalah mayoritas yang merasa terbebani dengan tambahan pekerjaan ini. Kedua, ada unsur malas.
- T : Apa penjelasan mengenai pentingnya laporan keuangan ke unit ini masih kurang
J : Saya rasa kita sudah berkali-kali menekankan, saat pertama kali pertemuan sudah kita jelaskan tujuannya.
- T : Apakah kepala pasar mengetahui kondisi ini
J : Kalau kepala pasar yang memiliki latar belakang pendidikan memadai pentingnya laporan keuangan pasti memahami, tetapi kebanyakan kepala pasar kita dipilih berdasarkan pengalaman sehingga pengelolaan lebih didasarkan pada feeling pribadi.
- T : Apakah rapat koordinasi selama ini efektif
J : Rapat rekonsiliasi memang sejak dari dulu cuman begitu-begitu saja, artinya hanya dipaparkan bagaimana kondisi unit ini dan itu per periode. Tapi apakah ini dijadikan evaluasi untuk menilai kinerja masing-masing kepala pasar, wallahualam. Menurut pengamatan saya, kepala pasar hanya concern pada berapa pendapatan yang dia peroleh per periode, apakah sudah memenuhi target yang ditetapkan atau belum. Tidak ada upaya bagaimana meningkatkan pendapatan lebih dari apa yang telah mereka capai. Setiap bulan, bagian akuntansi selalu memberikan laporan arus kas masing-masing unit dan itu kita berikan kepada kepala pasar sebagai kontrol mereka. Saya pernah diprotes seorang kepala pasar karena saya memasukkan insentif nonreguler sebagai pengeluaran juga, alasannya unitnya akan muncul surplus yang lebih kecil dari biasanya. Saya sampaikan alasan secara akuntansi, esensi dari pengeluaran itu dan lain sebagainya. Ini menunjukkan salah satu contoh bahwa kepala pasar belum mampu memahami berapa pengeluaran-pengeluaran yang menjadi kewajibannya. Beberapa kali ada komplain dari kepala pasar masalah pembebanan biaya-biaya ini, ini menunjukkan bahwa mereka belum paham masalah keuangan yang seharusnya. Makanya saya pikir, setiap pengangkatan kepala pasar harus disertai dengan pelatihan, minimal bisa membaca laporan keuangan yang ada.

Tanggapan Joice :

Saya cenderung mengusulkan agar di masing-masing unit diberi orang yang paham sedikit saja mengenai pencatatan. Saya merasakan sulitnya memberikan pemahaman kepada mereka harus bagaimana dan bagaimana. Saya coba terangkan secara gamblang di sini, sampai di unit mereka lupa dan tidak paham harus bagaimana dan bagaimana.

- T : Apa usulan anda tentang pencatatan di unit
J : Di sini sudah ada program akuntansi yang disusun oleh programmer Arif. Saya pernah berbicara sekedar wacana bagaimana kalau di unit-unit diberikan program ini supaya kami juga lebih mudah, tidak perlu memasukkan angka-angka lagi, dan secara programming ini sangat dimungkinkan dilakukan. Tapi sebelumnya secara teoritis unit (termasuk kepala pasar) harus tahu. Karena itu, kami mengusulkan kepada litbang untuk mengadakan kursus/pelatihan akuntansi dasar.

Tanggapan Joice :

Saya juga saat ini masih mencoba mencari bentuk yang terbaik seperti apa, karena saya sadar bahwa kita tidak terjun sendiri ke lapangan, belum mengerti bagaimana proses sebenarnya yang terjadi di lapangan. Setelah sudah ada laporan dari Pasar Genteng yang telah mencatat keuangan sebagaimana permintaan kita, maka saya mengambil kesimpulan bahwa masing-masing pasar memiliki karakteristik pendapatan yang berbeda antara satu dengan lainnya. Ada pasar-pasar yang seluruh jenis pendapatan ada, tetapi ada juga yang tidak. Saya pikir, sebaiknya kita memberikan pemahaman sesuai dengan kondisi yang mereka hadapi di lapangan, supaya lebih riil. Jadi fokusnya lebih pada apa yang mereka lakukan sehari-hari.

T : Bagaimana perkembangan hasil pencatatan ini

J : Saya sudah cek satu per satu, Pasar Genteng yang sudah lengkap dikerjakan selama bulan Agustus, sedangkan pasar lain masih ada yang dikerjakan sampai tanggal 5 dan lain sebagainya, tetapi tidak ada yang lengkap.

T : Apakah menurut anda mereka kurang paham

J : Dengan mereka telah mengerjakan, walaupun hanya 5 hari saja, menurut saya mereka sudah cukup memahami harus bagaimana dan bagaimana mencatat keuangan di unit. Apalagi transaksi-transaksi di unit begitu-begitu saja. Cuma masalahnya, karena latar belakang pendidikan bukan dari akuntansi, maka mereka menerima ini sebagai prosedur pencatatan saja, kalau menghadapi kasus yang tidak seperti biasa mereka akan kebingungan bagaimana mencatat ini dan itu. Selain itu saya juga melihat bahwa teman-teman di unit ini kurang aktif, misalnya mereka tidak paham, mereka tidak mau bertanya, dll. Mereka paham di sini, tidak dilakukan di pusat.

Tanggapan Joice

Saya menilai bahwa pemahaman dari mereka masih sangat kurang, mengapa mereka mencatat begini, sehingga kalau ada kasus yang luar biasa, bukan yang rutin mereka akan bingung bagaimana mencatatnya. Mereka bisanya cuma diajari seperti ini, jadinya ditulis seperti ini. Saya juga melihat bahwa mereka tidak paham kronologis suatu transaksi, misalnya pencatatan rekening setiap bulan. Mereka tidak paham alurnya bagaimana. Seharusnya, waktu menerima rekening harus dicatat, sehingga pada saat pencairan, mereka bingung mencatat dimana. Seringkali di jurnal, mereka bingung saat pencairan rekening, apakah ini akan mengurangi pendapatan apa, dll. Kalau pendapatan harian, mereka langsung bisa. Kita berikan patokan-patokan langsung saja, misalnya dengan menyampaikan bahwa untuk rekening, berarti mengurangi piutang, kalau iuran harian merupakan pendapatan sehari-hari. Sejauh ini saya masih mengevaluasi pekerjaan yang telah dilakukan oleh Pasar Genteng, selain juga meminta laporan arus kas dari akuntansi. Saya menilai bahwa proses pencatatan yang selama dilakukan Pasar Genteng masih sejalan dengan yang dicatat di pusat. Saya ingin menelusuri apakah ada pengeluaran yang sudah dicatat di pusat, tetapi di unit belum, itu saja karena hal ini penting.

T : Apa yang akan anda evaluasi pelatihan ini

J : Saya akan membuat laporan secara tertulis kepada Dir I bahwa perkembangan yang sudah dilakukan unit seperti begini begini, kemudian kami juga akan mengevaluasi secara internal kekurangan tim kami sehingga semua persoalan bisa gampang dipaparkan dan penyelesaiannya mudah. Kami laporkan juga bagaimana kehadiran masing-masing, progress yang sudah mereka lakukan, evaluasi internal kami dan rencana-rencana yang akan kita lakukan untuk memperbaiki kekurangan ini. Saya ingin lebih intensif memberikan pengajaran kepada mereka dengan menyusun skedul yang pasti, hari ini membicarakan apa, kemudian berikutnya apa.

Tanggapan Joice

Sebenarnya skedul sudah kita susun, pertemuan pertama, pengarahannya. Kemudian kedua, memasukkan data-data ke BKKU dan BKMU. Pertemuan ketiga, pengarahannya memasukkan ke jurnal penerimaan kas harian unit. Pertemuan keempat, memasukkan ke buku besar. Menurut aku, berikutnya dimasukkan lagi saja jadwal memasukkan ke buku besar. Ini adalah dasar, jadi kalau buku besar selesai, maka untuk menyusun laporan laba rugi akan lebih mudah.

T : Bagaimana proses menyusun anggaran di unit

J : Cabang bersama-sama unit. Pertama, atas dasar usulan dari cabang (melihat dari realisasi tahun ini), masing-masing unit diminta kenaikan sekian persen. Kemudian usulan ini diberikan kepada cabang dan cabang akan mengevaluasi. Sebelum itu, kami dari bagian akuntansi telah menetapkan angka sekian yang dicapai tahun kemarin untuk setiap cabang, sebagai perbandingan untuk menetapkan periode berikutnya. Kemudian hasil-hasil yang diusulkan per unit ditampilkan dalam rapat anggaran. Di bagian akuntansi, usulan-usulan dari cabang ini kami evaluasi dulu, biasanya kami selalu meminta kenaikan anggaran dari periode sebelumnya. Perubahan ini dibicarakan kembali oleh cabang dan baru dibawa ke rapat besar yang mengundang kepala pasar dan kepala cabang. Di sini masih terjadi tawar-menawar anggaran. Biasanya kepala cabang menekan kepala pasar untuk menaikkan anggaran sesuai dengan keinginan rapat, tapi di belakang itu kepala pasar banyak mengeluh tidak mampu mencapai anggaran yang telah ditetapkan. Biasanya di cabang, besarnya anggaran ini akan dibagi ke masing-masing pasar sesuai dengan proporsinya. Kalau rapat anggaran dahulu, yang diundang hanya kepala cabang. Setelah diputuskan, biasanya setelah rapat ini masih ada penyesuaian-penyesuaian lagi, biasanya ditambah lagi dari yang sudah ditetapkan di rapat. Kalau sekarang, tidak ada lagi kolom untuk angka/nilai setelah rapat. Setelah rapat anggaran ini, masing-masing unit akan dikirim berapa anggaran per bulan. Saya juga meminta unit jika ada perubahan stand yang ditutup, dicabut atau berubah jadi rekening agar anggaran ini bisa kita sesuaikan untuk dievaluasi tingkat pencapaiannya. Dulu, cabang selatan seringkali merubah-rubah anggaran yang ditetapkan di rapat. Saya cek kembali dengan data sebelumnya, selalu ada perubahan.

T : Sebenarnya mengapa unit-unit ini tidak mampu mencapai anggaran yang ditetapkan

J : Ada unsur dari pendapatan ini yang tidak bisa kita prediksi, misalnya pendapatan balik nama. Bagaimana ini bisa diprediksi? Saya melihat bahwa ketidakmampuan pencapaian unit ini juga karena besarnya anggaran ditentukan oleh cabang.

T : Mengapa unit tidak diberi kesempatan untuk menyusun anggaran pengeluaran

J : Dari dulu memang seperti ini, saya juga tidak tahu. Yang saya tahu, pokoknya teman-teman bilang kalau pengeluaran semua dikeluarkan oleh pusat. Dulu lebih parah lagi di program akuntansi bahwa semua pengeluaran dianggap pengeluaran pusat, jadi berapa gaji di masing-masing unit kita tidak pernah tahu.

T : Ada berapa konsultan yang pernah membantu PD Pasar

J : Yang saya tahu setelah komputerisasi ada 2, yaitu Edy Subyakto dan Budi Widjanarko. Sebenarnya tidak berbeda antara keduanya karena programmer dan system analisnya sama

T : Bagaimana cabang mengontrol pendapatan di unit-unit?

J : Pada waktu saya di cabang, saya membuat data sederhana dengan menggunakan Excel, berapa anggaran pendapatan per hari dan realisasinya per tanggal. Ini akan muncul pasar mana yang tidak mencapai target anggaran harian. Ini sebagai lampu kuning bagi kepala cabang. Hasilnya akan saya laporkan kepada kasie penagihan dan selanjutnya dia akan menelpon unit-unit untuk menyelaraskan sesuai dengan anggaran. Setoran yang kurang dari

anggaran ini akan menjadi hutang bagi unit-unit tersebut dan biasanya harus „ditutup“. Biasanya setelah lewat tanggal, kami dari sie penagihan dan pengawasan akan turun ke unit yang tidak mencapai target. Selain itu, saya pikir peran kepala cabang dalam mengontrol kinerja unit sangat besar. Misalnya bagaimana memberikan pengarahan dan pendekatan mengapa kantor unitnya tidak mampu mencapai anggaran yang telah ditetapkan.

- T : Bagaimana akuntansi mengontrol pengeluaran-pengeluaran dari unit
 J : Tidak bisa, kami hanya bisa mencatat berapa total ATK yang sudah dikeluarkan. Untuk masing-masing unit, kami tidak bisa mengontrol berapa yang sudah dikeluarkan oleh masing-masing unit, sehingga jika ada permintaan lagi dari unit saya bisa mem-filter dari sini. Masalahnya, sistem yang ada saat ini belum memungkinkan saya untuk bisa mengetahui berapa yang sudah diterima unit. Bagian rumah tangga belum bisa mencatat detail seperti ini. Saya juga tidak tahu apa pertimbangan dari bagian rumah tangga menyusun anggaran pembelian, masih secara global (garis besar saja). Di sisi lain saya juga melihat bahwa orang tidak ditempatkan sesuai dengan kemampuannya sehingga menimbulkan motivasi kerja yang rendah. Staf-staf yang ditempatkan di bagian rumah tangga saya lihat adalah orang-orang yang merasa „dibuang“ sehingga kreativitas mereka rendah, dia tidak memikirkan ke depan harus bagaimana dan bagaimana.

TRANSKRIP WAWANCARA

RESPONDEN : BAGIAN HUMAS (DJOKO TRIATMO ALI)
 WAKTU : 19 SEPTEMBER 2005
 TEMPAT : PD PASAR SURYA

Keterangan :

Tanya = T

Jawab = J

Pengantar :

Wawancara ini bertujuan untuk mengetahui bagaimana presentasi yang dilakukan oleh konsultan manajemen untuk perubahan struktur organisasi PD Pasar Surya

- T : Apa yang disampaikan oleh konsultan manajemen
 J : Mereka menyampaikan tahapan-tahapan pekerjaan, mulai awal yakni scanning untuk identifikasi permasalahan. Menurut saya, dia menggunakan momen bahwa karyawan saat ini sedang dalam kondisi „jenuh“ dengan janji-janji. Konsultan bahwa mereka menekankan bahwa karyawan harus digaji secara profesional sesuai dengan apa yang dia hasilkan. Kedua saya concern dengan budaya perusahaan yang dia sampaikan. Tapi dia belum mengarah ke sana.
- T : Apa perubahan mendasar yang diusulkan
 J : Pertama masalah reorganisasi struktur organisasi yang mengarah lebih mendatar (flat) dan akan menghilangkan birokrasi yang terlalu panjang, kedua otonomi pasar sehingga terlihat mana pasar yang mampu dan mana yang tidak mampu. Dengan otonomi pasar, maka masing-masing unit akan mengelola keuangan secara sendiri, tapi ada 1 hal yang dilupakan, bahwa mereka tidak memikirkan subsidi silang. Artinya begini, dengan adanya otonomi, maka pasar yang kuat akan sangat kuat, tapi pasar yang lemah akan semakin melemah.

TRANSKRIP WAWANCARA

RESPONDEN : BAGIAN SPI (ARMADAYATI)

WAKTU : 1 AGUSTUS 2005

TEMPAT : PD PASAR SURYA

Keterangan :

Tanya = T

Jawab = J

Pengantar :

Wawancara ini bertujuan untuk menggali :

1. Apa saja tugas dan tanggung jawab SPI
2. Bagaimana peranan SPI dalam pengawasan keuangan di unit-unit pasar
3. Apakah ada di unit/cabang bagian yang merupakan perpanjangan tangan dari SPI

T : Apa saja tugas-tugas yang dilakukan SPI selama ini

J : SPI ada 3 sub bidang, yaitu pengawasan keuangan, pengawasan umum (stand-stand) dan personil

T : Apakah pekerjaan pengawasan ini menurut anda sudah maksimal

J : Kita tidak bisa bekerja secara maksimal karena personil yang kita miliki sangat terbatas dengan jumlah pasar yang sangat banyak dan permasalahan yang kompleks. Kalau SPI tidak maksimal kerjanya, karena perbandingan antara personil dan pekerjaan tidakimbang. Oleh karena itu, jika ada masalah dan bisa diselesaikan, maka saya akan memerintahkan untuk menangani masalah tersebut.

T : Apakah di masing-masing unit ada SPI?

J : Tidak ada, yang ada hanya di cabang, di bawah pengendalian kepala cabang. Di cabang ini tidak dibedakan jenis pengawasan (keuangan, umum, personil), tetapi dijadikan satu tugas. Di bagian pengawasan ini masing-masing cabang ada 2-3 orang yang menangani permasalahan di unit-unit yang dibawah pengawasan masing-masing cabang.

T : Bagaimana kita mengetahui job description dari masing-masing bagian di cabang

J : Mestinya ada di masing-masing cabang, tapi saya belum pernah tahu.

T : Pencatatan apa yang dilakukan di unit?

J : Yang saya tahu, kasubsie keuangan di unit membuat catatan tentang penerimaan dan pemakaian karcis. Setiap hari membuat LHP yang dilaporkan ke cabang. Ini akan dicek berapa lembar karcis yang dikeluarkan (berserta nominalnya) dan disesuaikan dengan LHP.

T : Pencatatan di unit mana yang menurut pengamatan saudara cukup bagus?

J : Yang saya tahu, pencatatan karcis yang bagus di Genteng dan Dukuh Kupang. Masalah pencatatan ini saya sering bingung harus berbuat bagaimana. Pada saat pemeriksaan, saya sudah ajarkan untuk memperbaiki cara pencatatan supaya lebih rapi dan dapat dipertanggungjawabkan. Tapi setelah SPI tidak ada, unit ini mencatat dengan cara yang biasa mereka pakai dengan alasan lebih terbiasa. Misalnya AJT (Agenda Juru Tagih) yang mencatat dan melaporkan, misalnya hanya 10 orang pedagang. Setelah SPI turun dan diperiksa ke lapangan, ternyata yang berjualan 15 orang. Juru tagih ini kita minta untuk memperbaiki laporannya, tapi setelah SPI pergi, yang dilaporkan lagi hanya 10 orang.

- T : Mengapa itu bisa terjadi
- J : Saya kira itu sangat tergantung pada personilnya. Contoh lain, adalah rekening. Jika unit pasar tidak mampu mencairkan sampai batas waktu tanggal 20 setiap bulan, maka rekening ini harus dikembalikan ke cabang. Sehingga kalau ada pedagang yang membayar di atas tanggal 20 setiap bulan, maka harus unit akan mengabil di cabang dan disertai dengan (Bukti Kas Masuk Cabang), dimana cabang sudah mencatat adanya denda, tapi ini seringkali denda ini tidak dilakukan kepada pedagang. Saya seringkali kesulitan untuk mengecek jumlah rekening yang cair, antara cabang dengan unit yang tidak sama jumlahnya. Menurut saya ini adalah faktor SDM-nya, saya sudah sering ajarkan ke unit, tapi mereka merasa “waduh kok sulit, dll” Saya pingin agar pemeriksaan mudah, maka laporan seharusnya begini, begini, tapi karena mereka nggak bisa, terus saya harus bagaimana?
- T : Jadi, bisa dikatakan kalau unit ini seolah-olah tidak mau bertanggung jawab atas pencairan rekening?
- J : Ya, bisa dikatakan begitu. Misalnya jika dalam 1 bulan, unit ini mempunyai tanggung jawab mencairkan rekening 100 buah, misalnya, maka jika ada 20 buah yang tidak bisa dicairkan, harus dikembalikan seluruhnya ke cabang. Pada bulan berikutnya, 20 rekening ini harus dilampirkan lagi sebagai tunggakan pedagang dan harus ditagih oleh unit ke pedagang yang bersangkutan. Jadi, sebelum rekening bulan ini cair, maka rekening bulan lalu juga harus dicairkan (dibayar). Biasanya mereka beralasan, wong rekeningnya ada di cabang.
- T : Bulan berikutnya bagaimana?
- J : Sisa rekening bulan kemarin masih disimpan di cabang dan pada bulan depannya, cabang akan mengirimkan kembali 100 buah rekening. Jika ada yang akan melunasi, maka rekening ini diminta dari cabang. Pelaksana lapangan di sini masih payah. Yang saya susah, memeriksa di Pasar Blauran. Menurut catatan di unit, rekening yang dicairkan nol, tapi di cabang masih banyak. SPI bukan pada kapasitas untuk turun ke lapangan menagih rekening ini ke masing-masing stand, tetapi SPI hanya merekomendasikan solusi yang harus dilakukan oleh cabang dan/atau unit untuk mencairkan rekening tersebut. Oleh karena itu, menurut saya bagian penagihan harus membuat jadwal kapan SPI harus turun ke pasar-pasar yang tunggakan rekeningnya banyak.
- T : Siapa yang terlibat dalam tim ini dan bagaimana pengalaman selama ini
- J : Tim yang turun ke lapangan berasal dari pusat, cabang dan unit. Pengalaman selama ini ya tidak menurunkan 100% tagihan, tetapi setidaknya ini adalah upaya dan biasanya ada kecenderungan akan terjadi peningkatan pembayaran karena biasanya pedagang takut kalau ada orang pusat yang turun. Ada juga masalah lain berkaitan dengan kejujuran juru tagih. Saya pernah ke lapangan, menyampaikan kepada pedagang bahwa dia mempunyai tunggakan rekening sebanyak 3 bulan, ternyata dia bilang hanya 2 bulan karena dia sudah bayar ke juru tagih “A” dan ternyata memang dipinjam oleh juru tagih ini. Akhirnya “bolongnya” segitu-segitu terus setiap bulan.

Dalam sebuah diskusi dengan bagian akuntansi untuk rencana pencatatan pendapatan dan beban di unit, ada perbedaan pendapat untuk mencatat pengeluaran-pengeluaran di atas yang diberikan oleh kantor pusat. Biaya telepon, misalnya. Kantor pusat hanya memberikan Rp. 80.000,00 padahal realisasi biaya di unit ini bisa mencapai Rp. 250.000. Kalau tujuan pencatatan ini berorientasi pada kesesuaian data antara unit dan pusat, maka yang dicatat adalah Rp. 80.000, tetapi jika orientasinya pada pengendalian maka yang dicatat adalah Rp. 250.000. Dengan

pencatatan seperti ini, maka akan muncul berapa defisit setiap bulan untuk biaya telepon dan jika ini terjadi terus menerus, yang menjadi pertanyaan adalah darimana unit menutup biaya-biaya ini

J : Saya nggak tahu mekanismenya, apakah dipatok sebesar itu (Rp. 80.000) atau boleh menambah lagi dengan dikompensasi tambahan untuk bulan berikutnya apa boleh.

T : Berdasarkan informasi, bahwa biaya-biaya ini telah dipatok setiap bulan, misalnya Rp. 300.000 untuk operasional telepon, uang minum, dll

J : Seharusnya tidak begitu, disesuaikan dengan kebutuhan (kelas pasar).

TRANSKRIP WAWANCARA

RESPONDEN : KEPALA URUSAN UMUM PASAR WONOKROMO (OON SUMARDIONO)

WAKTU : 2 AGUSTUS 2005

TEMPAT : PD PASAR SURYA

Keterangan :

Tanya = T

Jawab = J

Pengantar :

Wawancara ini bertujuan untuk menggali informasi dari kepala pasar masalah kesiapan unit pasar dijadikan profit center yang mandiri

T : Bagaimana jika seandainya unit-unit ini dijadikan unit mandiri yang harus membayar biaya operasional sendiri, mulai dari karyawan, biaya telepon, dll

J : Pada dasarnya siap, coba saya hitung secara detail berapa pendapatan dan pengeluaran pasar kami. Saat ini kondisi keuangan kami masih defisit karena belum diterapkannya penagihan rekening yang tepat dan jelas. Potensi dari rekening iuran tempat ini sekitar 200 juta. Pengeluaran kami juga banyak karena personil keamanan cukup banyak, sehingga gaji untuk keamanan ini besar.

T : Bagaimana pendapat anda tentang rencana dijadikannya profit center di unit saudara

J : Kalau saya boleh memberi masukan, sebenarnya ada pentahapan yang harus dilakukan, harus direncanakan sistem pencatatan ini menjadi program kerja unit. Tetapi sebelumnya yang penting adalah pendataan yang jelas di unit-unit pasar agar benar-benar diketahui potensi masing-masing pasar. Baru melangkah ke pengeluaran dan pendapatan. Dengan demikian, profil pasar lengkap dapat diperoleh dari masing-masing tempat.

T : Ada rencana pasar-pasar besar (seperti Wonokromo dan Tambahrejo) dilepas jadi unit mandiri saja. Untuk urusan penerbitan rekening saja ada berapa ribu?

J : Saya sudah pernah menawarkan sistem on-line, karena saya melihat bahwa sistem pencetakan rekening selama ini merupakan pemborosan kertas. Untuk Wonokromo, misalnya sudah dicetak sekian ribu setiap bulan, yang cair cuma sedikit. Seandainya ada loket/komputer pelayanan sendiri di unit yang di-line dengan kantor pusat, maka pencetakan lembar ini hanya dilakukan pada saat pedagang membayar. Selain itu, ada proses yang sangat panjang sebelum diterima di unit. Pertama, rekening-rekening ini dihitung dari bagian pencetakan rekening, kemudian baru diverifikasi secara manual. Setelah itu, dikirim ke cabang dihitung oleh cabang dan selanjutnya dikirim ke unit, kemudian di sini dihitung kembali. Belum lagi kalau rekening ini kembali ke cabang juga

dihitung kembali setelah tanggal 20 setiap bulannya. Belum tentu di cabang ini akan ditagih ke unit. Aturannya, 3 bulan tidak tertagih di unit, maka rekening di cabang ini dikembalikan ke kantor pusat. Berapa jumlah lembar yang terbuang dan kembali ke pusat?? Menurut saya ini lebih efektif karena menghemat tenaga dan kertas. Seharusnya, sesuai aturan, pelunasan kewajiban bulan berjalan baru bisa dilakukan oleh pedagang jika bulan sebelumnya telah membayar tunggaknya. Jika ini sudah tersistem sedemikian rupa, maka kasus-kasus tunggakan seperti yang terjadi sekarang tidak akan terjadi lagi. Yang terjadi saat ini, bisa jadi rekening bulan Des tidak dibayar, tetapi pedagang membayar kewajiban bulan Januari, dll. Seharusnya, bulan Desember ini dilunasi dahulu agar bulan Januari dapat membayar kewajiban tersebut. Kalau untuk karcis harian, berbeda lagi masalahnya. Pedagang ini seringkali membayar kurang dari tarif (misalnya membayar Rp. 750, seharusnya Rp.1.000). Untuk mencapai target hariannya, juru tagih dapat melobi pedagang lain untuk membayar lebih (misalnya Rp. 1000, diminta untuk membayar Rp. 1.250). Hal ini dilakukan untuk menutup tagihan pedagang yang kurang bayar di atas.

TRANSKRIP WAWANCARA

RESPONDEN : KEPALA PASAR PUCANG ANOM (SUPRIYO)

WAKTU : 2 AGUSTUS 2005

TEMPAT : PD PASAR SURYA

Keterangan :

Tanya = T

Jawab = J

Pengantar :

Wawancara ini bertujuan untuk menggali informasi dari kepala pasar masalah kesiapan unit pasar dijadikan profit center yang mandiri

T : Bagaimana pembayaran kewajiban pedagang di pasar Bapak

J : Di Pucang Anom pembayaran rekening dilakukan di loket sehingga pedagang datang sendiri.

T : Ini menarik karena biasanya di pasar-pasar pedagang ditarik dahulu baru mau membayar

J : Saya memberikan kartu bukti pembayaran kepada pedagang, misalnya stand no. A....Jadi, setiap bulan waktu dia mau membayar, pedagang membawa kartu tersebut. Setiap bulan, kami mengambil rekening tempat dan listrik dari cabang, kami satukan masing-masing stand kemudian dimasukkan ke amplop/map dengan rincian jumlah pembayarannya. Jadi kalau pedagang datang, tinggal mengambil map tersebut. Pedagang mulai membayar mulai tanggal 10 setiap bulannya. Kemudian tanggal 17-19 setiap bulan kami umumkan melalui pengeras suara meminta pedagang untuk melunasi kewajiban sehingga pedagang tidak lupa. Kalau standnya tutup, maka kita telepon ke rumah dan kita beritahukan per telepon.

T : Berapa persen pencairan rekening di Pucang Anom

J : Setiap bulan sekitar 6-7 rekening sisa, tapi orangnya ya itu-itu saja. Tapi mereka tetap membayar. Saya memberikan toleransi sampai tanggal 21 jam 08.00 tidak dikenakan denda, karena setelah diketik oleh cabang melalui BKMC, maka pedagang dikenakan denda.

T : Mulai kapan pembayaran dilakukan pedagang

J : Di Pucang Anom biasanya mereka mulai membayar tanggal 11 setiap bulan. Setelah menerima rekening dari cabang dan kita cek, tanggal 11 itu kita umumkan bahwa pedagang

sudah mulai bisa membayar. Ada juga beberapa pedagang yang sudah menyampaikan kepada saya bahwa jika sudah ada tagihan, langsung ditagih saja ke stand-nya, karena tidak punya pegawai, seperti toko emas. Biasanya para pedagang memberikan tips Rp. 2.000 per pembayaran jika mereka tidak membayar di loket. Ini seperti ongkos kirim.

T : Di mana loket ini berada

J : Di lantai II, sebelah kantor unit Pasar Pucang supaya saya bisa mudah mengawasi. Saya menilai bahwa sistem pembayaran loket ini sangat membantu pekerjaan dari kasubsie keuangan saya, apalagi sekarang tidak ada staf, padahal dia harus mencairkan setiap bulan sekitar 30-an juta. Kadang-kadang staf lain juga saya libatkan untuk membantu pekerjaan kasubsie keuangan.

T : Tanggal berapa terbit rekening? Mengapa baru dibayar pedagang tanggal 11?

J : Tanggal 2 atau 3 setiap bulan kami sudah menerima rekening dari cabang. Pedagang mulai membayar memang mulai tanggal 11 karena mereka mungkin beranggapan bahwa batas akhir pembayaran baru tanggal 20 setiap bulan. Jadi mereka mengira-ngira sendiri. Tapi ada yang tanggal 4 sudah ditarik ke lapangan (stand). Ini biasanya untuk pedagang yang minta ditarik ke standnya, misalnya jika rekeningnya Rp. 40.000, dia akan memberikan kelebihan pembayaran dengan membayar Rp. 43.000. Selisih Rp. 3.000 itu ngongkos sebagai ongkos jalan bagi staf saya.

Tanggapan Kabag pemasaran :

Saya pernah menyampaikan ke Direksi bagaimana jika kami menerima uang dari pedagang semacam ini? Pak Ganis menyampaikan tidak ada toleransi apapun. Saya sampaikan bahwa praktek semacam ini biasa terjadi di unit karena tidak ada biaya operasional di unit. Misalnya ada tamu dari Muspika

T : Bagaimana di Pasar Pucang

J : Setiap bulan, saya selalui didatangi oleh Polsek dan Koramil. Ini memang praktek sejak dulu. Kalau mereka datang, kami selalu membelikan rokok dan kopi, saat mereka pulang, kita juga memberikan sugu sekitar Rp. 20-25 ribu per orang. Ini setiap bulan. Keuntungan saya, misalnya di areal saya ada judi, maka saya tidak perlu susah-susah mendatangi mereka, saya cukup laporan per telepon, mereka langsung datang. Ada timbal baliknya-lah. Jadi ada persoalan apa-apa, mereka yang datang. Saya pernah mengalami 2 orang meninggal di pasar, ya mereka yang menanganinya.

Tanggapan kasubag pemasaran :

Praktek-praktek pemberian oleh pihak yang merasa terpuaskan adalah hal biasa dalam kehidupan sehari-hari. Saya pernah berbicara dengan beberapa pedagang, pada dasarnya mereka sudah sangat berterima kasih atas pelayanan yang diberikan oleh petugas-petugas kita. Direksi pernah menyampaikan bahwa sepanjang kita tidak pernah meminta kepada pedagang, maka ini dianggap wajar. Tapi sekarang, disampaikan bahwa minta atau tidak minta, tidak boleh ada pemberian dari pedagang.

T : Bagaimana tanggapan Bapak masalah pemberian pedagang ini

J : Saya kira ini adalah wajar, kita menetapkan aturan membayar harus di loket. Karena dia tidak bisa dan atas permintaan mereka, maka petugas kami yang datang untuk mengambil uang pembayaran kewajiban mereka. Ini adalah uang jasa petugas.

T : Bagaimana unit-unit menutup biaya operasional di unit masing-masing

J : Setiap bulan kami dapat biaya operasional dalam jumlah secukupnya dari bendahara. Dulu, kami mempunyai biaya operasional dari tambahan biaya atas proses-proses yang dilakukan, misalnya proses BN, perubahan SIJ, herregistrasi dan lain-lain. Kelebihan-kelebihan pembayaran dari pedagang ini kita masukkan ke kas unit, dipakai untuk biaya operasional dan harus pinter-pinter untuk mengelolanya. Kalau sekarang tidak bisa, saya tidak mau muncul risiko-risiko tuntutan/laporan dari pedagang bahwa kami memeras, dll. Secara terbuka saya sampaikan berapa biayanya. Jadi, dahulu, biaya operasional ada 2 sumber di unit, yaitu kelebihan pembayaran dari pedagang dan yang kedua dari insentif. Kalau dulu, pembagian insentif tergantung dari kepala pasar masing-masing. Misalnya di SPJ, kepala pasar memperoleh insentif Rp. 200.000, kenyataannya kepala pasar tidak menerima sebesar itu karena dipotong untuk biaya operasional.

Tanggapan Kebag Pemasaran :

Direksi yang dulu (Pak Oen) menyikapi hal-hal demikian, menyatakan bahwa dia tahu tapi tidak mau tahu. Ini terjadi bukan hanya kelebihan pembayaran pedagang. Terjadi juga kalau lebaran dimana tidak ada pedagang. Direksi tahu bahwa tidak ada pedagang yang berjualan, tapi harus tetap disetor. Nggak tahu bagaimana caranya.

T : Bagaimana pendapat Bapak

J : Memang seringkali terjadi semacam ini, bahwa juru tagih ditarget setiap hari harus setor sekian, sekalipun hari raya. Kadang-kadang ada juru tagih yang samapi utang ke koperasi untuk menutup target ini.

Jadi begitu ceritanya kenapa dulu tidak ada biaya operasional tetapi di unit bisa jalan. Sekarang kami sangat hati-hati atas pembayaran-pembayaran pedagang. Sebelum proses disetujui dan telah turun, kami tidak pernah menarik apapun dari pedagang. Iya kalau proses ini disetujui, kalau tidak?

Tanggapan Kabag Pemasaran :

Kalau dulu, begitu pedagang mengajukan permohonan proses, balik nama misalnya maka pedagang sudah langsung membayar. Proses dinaikkan ke cabang, ke pemasaran dan masuk ke Direktur I. Setiap hari, berkas-berkas yang masuk ini dapat diselesaikan sehingga proses bisa cepat. Direksi yang sekarang ini tidak mau seperti itu, karena merasa di "fit a comply" harus tanda tangan. Saya rasa praktek ini juga terjadi, misalnya pada saat pengurusan BPKB. Kasat Lantas langsung tanda tangan saja, tidak perlu proses panjang. Sekarang ini seringkali Direksi meminta pedagang dipanggil.

T : Bagaimana pendapat Bapak

J : Saya melihat harus fleksibel di lapangan. Ini pengalaman saya waktu dulu membantu mengurus proses balik nama. Seorang pedagang (Pak Saji) akan mengalihkan haknya kepada anaknya. Pada saat berangkat bersama-sama ke kantor untuk tanda tangan pengalihan dari Pihak I ke Pihak II yang harus dilakukan di hadapan kepala pasar, Bapak ditabrak. Dalam kondisi demikian, berkas ini saya bawa ke rumah, saya minta tanda tangan dan lain sebagainya. Aturannya, berkas ini tidak boleh dibawa keluar kantor. Kebetulan proses ini dapat diselesaikan dalam waktu 2 minggu. Saya tidak minta apapun, tapi tiba-tiba saya diberi kenang-kenangan jam tangan yang saya pakai sampai sekarang.

T : Apalagi masalah di lapangan berkaitan dengan prosedur

J : Saya juga melihat ada kebijakan yang tidak proporsional, misalnya herregistrasi pedagang sayur yang harus ganti buku, diharuskan menghadap notaris. Pasti pedagang tidak mau, karena biaya notaris minimal Rp. 100.000, padahal biaya her registrasi hanya Rp. 2.500. Apa pedagang mau?

Tanggapan Kabag Pemasaran :

Ada kasus lagi, seorang pedagang konveksi mau BN dan berkas-berkasnya sudah masuk. Direksi menyampaikan bahwa harus mengganti foto karena foto yang diserahkan bukan foto terbaru. Berkas kita kembalikan, setelah masuk lagi, ada disposisi bahwa pedagang ybs harus ke notaris. Pedagangnya marah. Kebijakan-kebijakan semacam ini yang membingungkan kita.

Kasus lain, pengumuman yang diberikan kepada pedagang Pasar Tunjungan masalah herregistrasi. Di pengumuman tersebut disebutkan bahwa untuk herregistrasi harus membawa buku, KTP, KSK. Dari sini dijaring bahwa pedagang yang bukunya lama dijaring ganti buku baru dengan notaris, dikenakan denda, dll. Sama pedagang yang juga para pengacara mereka menyampaikan sbb : “Apakah kepala pasar Tunjungan tidak bisa membaca? Di pengumuman tidak kewajiban untuk mengganti buku. Juga tidak ada kewajiban untuk membayar notaris, denda juga tidak ada. Pengumuman ini sudah baik, jangan diinterpretasi lagi”.

Kasus lain, saat ini diberlakukan jika ada pengalihan hak karena Pihak I meninggal, maka pihak II dikenakan investasi tempat yang harganya lebih mahal daripada balik nama. Kalau dulu langsung BN dan selama ini tidak pernah ada gugatan dari pihak manapun. Wong aturan untuk investasi ini juga tidak ada (sudah dikoordinasikan dengan Bagian Hukum).

T : Bagaimana tanggapan Bapak

J : Memang di lapangan kami menghadapi kasus-kasus yang beragam, sehingga jika tidak hati-hati maka kita akan dituntut macam-macam oleh pedagang. Menyikapi kasus yang terjadi di Pasar Kapasan, maka saya sampaikan ke teman-teman bahwa antara Pihak I dan II harus ada surat pernyataan di atas meterai bahwa mereka yang bertanggung jawab atas informasi yang tidak benar. Jadi jika terjadi tuntutan di kemudian hari, saya sebagai kepala pasar sudah mempunyai pegangan. Ini tidak ada persyaratan di pusat, tapi secara internal saya mengembangkan sendiri.

T : Bagaimana pendapat bapak?

J : Saat ini saya menghadapi kasus yang belum saya proses karena tidak berani. Ada suami istri yang berjualan bersama di sebuah stand yang diatasnamakan suaminya. Pada saat suaminya meninggal, kan wajar kalau dibalik nama ke istrinya. Tetapi karena sekarang diberlakukan investasi tempat, maka saya tidak berani melanjutkan, kasihan pedagang jika dibebani biaya sekitar Rp. 800.000 per meter untuk investasi. Saya pernah koordinasi dengan lawyer dan mereka menyatakan bahwa suami-istri semacam ini tidak perlu ada proses investasi karena dasarnya investasi sendiri adalah pencabutan. Alasan yang dikemukakan Direksi, jika Pihak I meninggal siapa yang bertanda tangan? Menurut saya, sebenarnya persyaratan proses dilengkapi dengan akta nikah. Berarti seharusnya ini dijadikan pedoman bahwa yang berhak memperoleh warisan siapa sudah jelas. Pedagang Pasar Pucang cukup kritis sehingga saya tidak berani meneruskan proses ini. Kesalahan sedikit saja akan membuat fatal semuanya. Saya bisa paham alasan mereka, kalau pengalihan kepada pihak lain dikenakan investasi, mereka paham. Yang disampaikan mereka bahwa dahulunya mereka membeli (investasi) stand tersebut berdua, masak sekarang salah satu pihak meninggal harus membeli (investasi) lagi. Saya sampaikan aturannya seperti itu dari Direksi, kalau mau mengurus, biayanya sebesar ini....dengan Rp. 782.000 per meternya.

TRANSKRIP WAWANCARA

RESPONDEN : KEPALA PASAR PUCANG ANOM (SUPRIYO)

WAKTU : 2 AGUSTUS 2005

TEMPAT : PD PASAR SURYA

Keterangan :

Tanya = T

Jawab = J

Pengantar :

Wawancara ini bertujuan untuk menggali informasi bagaimana proses yang dilakukan oleh bagian pemasaran

T : Bagaimana proses di pemasaran saat ini dibandingkan dengan dahulu

J : Dahulu proses ini dilakukan lebih cepat, karena pada saat pedagang mengajukan permohonan, dia langsung membayar biaya-biayanya, kemudian Direksi akan Acc. Sekarang ini prosesnya dinaikkan dulu, kemudian setelah disetujui Direksi, baru tutun lagi ke unit dan pedagang baru membayar. Prosesnya 2 kali, toh pada saat persetujuan pertama, disposisinya hanya "ACC, PROSES"

T : Kenapa alasannya Direksi melakukan seperti itu

J : Karena pernah ada pemeriksaan polisi masalah gugatan pihak yang mengajukan. Seharusnya, secara aturan, para pihak yang mengalihkan dan menerima harus menandatangani berkas ini di hadapan kepala pasar. Dalam prakteknya, kadang-kadang kepala pasar memperbolehkan berkas ini dibawa ke rumah untuk dimintakan tanda tangan kepada pihak I. Praktek seperti inilah yang menimbulkan kerawanan pemalsuan tanda tangan pihak I, mungkin karena pihak I sulit dicari atau bagaimana.

Tanggapan Kasubag pemasaran :

Saya pernah mendiskusikan masalah seperti ini dengan Bagian Hukum. Ada kesalahan sedikit yang dilakukan Direksi dalam hal ini (jika ada tuntutan hukum). Tidak seharusnya Direksi menjadi tameng bagi anak buah (kepala pasar), seharusnya mereka bertanggung jawab terhadap apa yang mereka lakukan. Secara sistem sudah jelas bahwa masing-masing pihak harus melakukan tanda tangan di hadapan kepala pasar, sehingga risiko-risiko yang muncul karena tidak dilakukan sesuai aturan menjadi tanggung jawab kepala pasar. Hal ini dimaksudkan agar mereka punya tanggung jawab terhadap apa yang mereka lakukan, tidak seperti sekarang ini yang selalu menjadi sasaran pemanggilan Direksi. Memang pengalaman selama ini kesalahan-kesalahan dimulai dari kepala pasar, seharusnya dia menjadi filter pertama. Seringkali kepala pasar melakukan tindakan-tindakan fatal yang tujuannya ingin mempercepat proses BN, misalnya dengan mengizinkan pedagang membawa berkasnya ditandatangani di luar kantor.

Tanggapan kabag pemasaran :

Saya pernah diprotes pedagang Pasar Blauran, yang telah berganti kepala pasar 3 kali tapi prosesnya belum selesai. Pedagang protes, apa lagi yang harus saya lakukan? Membayar sudah, mengumpulkan foto terbaru sudah, ke notaris lagi.

TRANSKRIP WAWANCARA

RESPONDEN : KEPALA SUB BAGIAN AKUNTANSI (SUDARTO)

WAKTU : 2 AGUSTUS 2005

TEMPAT : PD PASAR SURYA

Keterangan :

Tanya = T

Jawab = J

Pengantar :

Wawancara ini bertujuan untuk menggali informasi bagaimana proses yang dilakukan oleh bagian akuntansi

T : Bagaimana rencana pencatatan di unit-unit pasar? Selama ini mereka hanya mencatat pendapatan saja

J : Kalau memang dari Direksi sudah mengarahkan unit-unit ini menjadi profit center, maka memang sudah seharusnya unit-unit ini mencatat juga pengeluaran-pengeluarannya agar sebagai pembelajaran kalau nantinya benar-benar dibentuk sebagai unit yang mandiri. Masalah konsolidasi data mungkin nanti bisa kita tetapkan waktunya dan lain sebagainya. Memang selama ini dari bagian akuntansi memberikan data-data mengenai pengeluaran masing-masing unit, dan data ini bisa digunakan bagi mereka untuk mencatat pengeluaran-pengeluaran. Mungkin kalau di awal-awal kita memberikan pembelajaran dengan kewenangan mengelola (mengeluarkan) uang di bawah sekian, kemudian kalau di atas sekian harus ada persetujuan dari pusat.

T : Bagaimana masalah gaji

J : Mungkin untuk sementara gaji ini kita keluarkan dahulu dari pusat, tapi tetap unit harus mencatat. Tiap bulan mereka dapat rekapitulasi sebagai tanda terima penerimaan gaji di masing-masing unit. Data ini bisa digunakan untuk mencatat berapa pengeluaran gaji karyawan di unit tersebut. Atau ini juga bisa dianggap sebagai pinjaman dahulu oleh unit dan harus dikembalikan pada bulan-bulan berikutnya. Dengan adanya catatan pengeluaran di unit, maka para kepala pasar dan staf tidak merasa bahwa upaya mereka sudah surplus terus, padahal belum memperhitungkan beban-beban lain seperti gaji, dll.

TRANSKRIP WAWANCARA

RESPONDEN : KEPALA SUB BAGIAN AKUNTANSI (SUDARTO)

WAKTU : 19 SEPTEMBER 2005

TEMPAT : PD PASAR SURYA

Keterangan :

Tanya = T

Jawab = J

Pengantar :

Wawancara ini bertujuan untuk menggali informasi bagaimana evaluasi pelaksanaan pencatatan di unit

T : Bagaimana perkembangan pelaksanaan pencatatan di unit

J : Belum, masih menunggu hasil akhir, laporan yang sudah dikerjakan unit.

T : Saya melihat hanya Pasar Genteng yang mengerjakan, bagaimana menurut Bapak

J : Dari sini kita bisa melihat kesungguhan dari unit-unit ini, apakah dia proaktif atau tidak.

T : Apa kesulitannya

J : Saya menilai sepertinya mereka malas, kami dari sini sudah mengajari mereka bagaimana mencatat transaksi-transaksi yang terjadi. Sekarang bola di tangan mereka, harus membuat catatan-catatan ini. Bagaimana kita bisa mengevaluasi kalau dari unit sendiri tidak mengerjakan, apa dasar evaluasi kita. Kalau mereka mengerjakan, mereka bisa tahu kesulitannya apa, tapi kalau belum mengerjakan, tidak tahu apa kesulitannya. Saya pikir skedul yang kami susun sudah mencukupi untuk pencatatan, terutama untuk klasifikasi pendapatan-pendapatan masuk ke mana saja. Tapi memang untuk penyusunan laba rugi,

harus dilakukan pertemuan lagi agar lebih mendalami, saya akan koordinasi dengan Pak Arif untuk menjadwalkan pertemuan sekali lagi. Mungkin akan lebih riil dengan contoh-contoh yang sudah dibuat oleh unit-unit. Mungkin karena di unit-unit ini sibuk, mereka tidak mengerjakan

T : Apa evaluasi yang dilakukan

J : Saya pikir evaluasi dilakukan secara internal terhadap tim ini (bagian akuntansi), selain itu kita juga menilai kehadiran dari unit-unit, kemudian siapa yang sudah mengerjakan, bagaimana hasil yang mereka kerjakan, semua ini harus kita evaluasi. Dalam pertemuan terakhir kemarin, saya tanya kepada mereka, apakah sudah dikerjakan, mayoritas menjawab belum karena belum sempat. Saya sudah menegur, percuma diberi pengajaran kalau tidak dikerjakan. Saya menilai tidak ada respon dari mereka, hanya Pasar Genteng saja yang aktif. Ini untuk menjaga agar kesalahan tahap pertama dahulu tidak terulang lagi. Saya pikir dahulu harus dilakukan evaluasi dan kontrol bagaimana mereka mengerjakan. Saya pikir mereka juga belum memahami sepenuhnya pentingnya penyusunan laporan keuangan di unit. Yang saya ketahui, mereka disuruh begini ya melakukan begini, tanpa mengetahui mengapa dia harus begitu dan kepentingannya apa dia melakukan begini. Pentingnya laporan keuangan ini tidak dipahami, mereka tidak sadar bahwa pemeriksaan-pemeriksaan selalu diawali dengan laporan keuangan. Dengan demikian, unit-unit ini tidak hanya berfokus pada setoran pendapatan saja, dia juga harus memahami bagaimana kinerja unitnya, apakah untung atau rugi. Saya juga menilai dalam setiap pertemuan, ada saja yang tidak hadir, padahal kehadiran ini sangat penting untuk bisa menyusun laporan keuangan yang sepenuhnya. Saya tanyakan pasar Kapasan, kenapa tidak dikerjakan, alasannya karena tidak ada waktu. Di sini saya tidak bisa berbuat apa-apa. Saya sudah berulang-ulang tegaskan bahwa goalnya adalah terbitnya laporan laba rugi per unit, neraca bisa dikerjakan belakangan saja. Saya pikir tahap ini adalah tahap sosialisasi kepada mereka bahwa proses penyusunan laporan keuangan seperti begini. Kalau memang masing-masing unit ini menjadi unit yang mandiri dalam operasional dan pencatatan, saya menyarankan untuk menambah 1 orang staf yang memiliki latar belakang pendidikan akuntansi sehingga mampu memahami bagaimana menyusun laporan keuangan yang sebenarnya. Pengalaman 2 kali melakukan pelatihan ini sudah cukup sebagai dasar/alasan bahwa diperlukan orang-orang yang mempunyai latar belakang di bidang akuntansi, minimal D3. Saya kira ini lebih pas demikian. Saya rasa memang kita mengalami masalah SDM, mereka susah untuk belajar lagi. Ini merupakan pengalaman baik. Dari tahap 1 kemarin, tidak ada yang jalan. Tahap kedua ini, hanya Pasar Genteng yang menyelesaikan. Jadi, saya rasa ini masalah kemauan juga. Saya rasa memang harus proaktif, kalau memang mengalami kesulitan, bisa tanya ke kami. Yang saya rasakan, mereka menunggu dipanggil, menunggu ditanya apakah sudah disusun laporannya atau belum.

T : Bagaimana mekanisme evaluasi laporan keuangan di unit sebelum direksi saat ini

J : Waktu saya masih di SPI, sampai sekarang pun evaluasi masih menyoroti masalah pendapatan yang biasanya dilakukan melalui rapat rekonsiliasi. Kita belum sampai mengevaluasi laporan rugi laba per unit. Pendapatan ini dibandingkan dengan anggaran. Kalau satu unit tidak mencapai anggaran, saya harus turun ke lapangan. Saya pernah diminta Dir I untuk mengevaluasi bagaimana cara meningkatkan pendapatan di unit. Saya sampaikan ke Dir I bahwa kinerja pasar ini harus dirangking per periode, seperti klasemen sepakbola. Dalam periode sekian sampai sekian, pasar mana saja yang mampu mencapai target, mana yang masuk ranking kelas utama, kelas I dan mana yang tereliminasi. Dari sini akan menentukan bahwa kepala pasar harus diganti, dengan cara demikian, maka kepala pasar akan termotivasi untuk meningkatkan pendapatan. Yang saya lihat saat ini, mutasi masih belum didasarkan pada prestasi pencapaian di unit, justru kadang-kadang prestasi di

unitnya turun, tapi kepala pasar tersebut malah diangkat di pasar yang lebih tinggi grade-nya. Jadi, seandainya kalau kepala pasar tersebut mengepalai kelas 1, dan dalam kinerjanya masuk rangking kriteria kelas 2, maka dia harus turun ke ke pasar kelas 2. Ide ini sudah saya sampaikan sejak saya di SPI beberapa tahun yang lalu (saya keburu pindah) dan saat ini juga sudah saya sampaikan kepada Dir I. Saya pikir harus ada mekanisme reward and punishment yang jelas, apakah 1 tahun sekali atau 6 bulan sekali. Kalau memang dia berprestasi, dia harus dinaikkan ke pasar kelas yang lebih tinggi. Bagian akuntansi sudah menyusun laporan pencapaian setiap bulan, ini harus menjadi pemicu mereka untuk lebih berupaya meningkatkan pendapatan lagi. Kalau memang dia tidak berprestasi, maka dia harus legowo untuk dipindahkan ke pasar yang kelasnya lebih rendah.

- T : Apakah ada pemikiran untuk mengontrol pengeluaran di unit
- J : Saya belum berpikir ke arah sana, tetapi saat ini setidaknya setiap bulan selalu kami berikan laporan arus kas tiap unit, guna menilai berapa surplus/defisit unit tersebut. Ini masih belum dikurangi penyusutan-penyusutan dan lain-lain. Kalau defisit, saya sampaikan bahwa ini artinya perusahaan mensubsidi mereka. Kalau dalam rapat rekon saya harus memimpin, maka saya selalu ulas sampai ke laporan arus kas. Saya sampaikan bahwa minimum mereka harus mencapai surplus 30% dengan pertimbangan, bahwa 10% akan dialokasikan untuk penyusutan. Sisanya 20% merupakan kinerja unit. Saya sudah membuat rangking seperti ini (ditunjukkan data rangking berdasarkan pencapaian pendapatan dibandingkan dengan anggaran). Contohnya, kepala pasar Dukuh Kupang mampu mencapai ranking kelas 1, maka dia harus dipertimbangkan untuk menjadi kepala pasar di pasar-pasar kelas 1. Demikian juga kalau kepala pasar di kelas 1 tidak mampu mencapai target, harus dieliminasi. Ini mungkin diterapkan untuk Keputran Selatan, kepala pasarnya tidak mampu mencapai target, dipindah ke cabang utara sebagai kasie TU. Saya tidak tahu apakah ini mutasi karena kebetulan saja atau memang sudah mempertimbangkan prestasi yang sudah dicapai oleh kepala pasar tersebut. Misalnya Pasar Genteng, secara kelas pasar ini masuk kelas utama, tetapi pencapaian pendapatan dia masuk kelas 1. Seharusnya dia dipertimbangkan untuk turun ke pasar kelas 1. Blauran, masuk kelas utama pasar dan secara pencapaian pendapatan dia masuk kelas 1, jadi harus tetap dipertahankan. Saya melihat Direksi masih toleransi dengan prestasi ini, saya tidak tahu apakah alasannya.
- T : Apakah proses rapat rekon saat ini sama seperti dulu
- J : Menurut saya lebih ketat dahulu daripada sekarang. Menurut saya, seharusnya yang memimpin rapat rekon adalah bagian SPI, dia yang akan menentukan tindakan-tindakan yang dilakukan jika unit tidak mencapai target. Jadi, rapat rekonsiliasi ibarat sebuah persidangan, yang menentukan apa yang harus dilakukan jika pendapatan tidak mencapai target. Saya melihat bahwa bahwa staf SPI yang bertanggung jawab untuk mengendalikan keuangan di unit-unit ini kurang memahami tugasnya, mereka tidak mempunyai pemikiran untuk mengembangkan lebih lanjut bagaimana mengontrol ini dan itu. Akibatnya, SPI hanya begitu-begitu saja, ini sangat disayangkan, padahal SPI mempunyai kekuatan penuh. Pengalaman saya waktu di SPI, jika ada unit yang pendapatannya turun, kami melakukan sweeping ke unit tersebut. Biasanya setelah SPI turun, pendapatan ini meningkat beberapa hari, kemudian turun lagi. Dulu, untuk kegiatan-kegiatan ini ada uang bensin dan uang makan sehingga operasional turun ke unit bisa tercover. Saat ini, tidak ada tambahan uang untuk ini sehingga anak-anak juga malas mau turun ke lapangan. Apalagi kasat SPI-nya juga seperti begitu, ada perbedaan dengan Direksi. Setiap hari SPI ini harus turun karena menangani seluruh pasar, biasanya sekali turun harus menangani 3 pasar. Dulu jaman saya ada program kerja untuk turun ke lapangan, sekarang sepertinya amburadul. Jadwal kita dulu per bulan, Januari ke pasar A, Februari ke B, begitu seterusnya. Memang harus setiap hari turun ke lapangan.

- T : Apakah tugas ini tidak bisa didelegasikan ke kasie pengawasan di cabang
- J : Selama ini tidak jalan, mungkin pengawasan ini kurang mempunyai kewibawaan atau SDM nya tidak memadai. Saya pernah menanyakan kenapa ini tidak berjalan. Alasannya SDMnya terbatas, di cabang staf pengawasan hanya 2 orang dengan kasiennya dan harus menangani sekian banyak pasar. Kedua, memang ilmunya kurang. Rata-rata orang SPI ini adalah orang buangan, menurut saya justru kebalikannya. Orang SPI harus memahami seluruhnya, laporan keuangan, proyek, dll. Bagaimana harus memeriksa jika dia tidak memahami yang diperiksa. Bahkan waktu itu saya juga memeriksa kantor pusat. Sekarang ini saya sebagai ketua pengawas koperasi karyawan PD Pasar, pengawasan ini saya terapkan di koperasi. Menurut saya, kelemahan di kantor pusat adalah SPJ. Hampir semua pengeluaran tidak didukung oleh SPJ yang memadai. SDM kita jumlahnya banyak, tetapi tidak ada yang bisa diajak maju. Di cabang, kami punya mekanisme untuk mengontrol pendapatan setiap hari. Kalau di papan tulis tertulis dalam warna merah (artinya kurang dari pendapatan), maka saya minta bagian pengawasan untuk turun ke lapangan.
- T : Siapa yang ditegur pada saat turun ke lapangan
- J : Ujung tombak penagihan di unit ada pada juru tagih, biasanya kalau SPI sudah turun, dia sudah merubah perilaku. Jika di sini tidak mempan, saya langsung menyampaikan ke kepala pasar. Kalau tidak bisa di kepala pasar, saya langsung menyampaikan ke kepala cabang untuk segera ditindak, misalnya dengan dipindah dan lain sebagainya. Seperti yang terjadi di Pasar Wonokromo, hampir 60% pedagang tidak membayar dengan alasan istilah LDA dan LDB. Di aturan PD Pasar memang tidak ada LDA dan LDB, yang ada adalah lantai 1 dan lantai 2. Kalau menunggu perda, tambah lama tambah bangkrut. Saya minta solusi ke Bagian Hukum, mereka tidak bisa memberikan solusi yang terbaik untuk menanggulangi masalah ini. Dari SPI, minta agar Direksi segera menerbitkan SK perubahan. Dari sisi hukum, katanya Pak Yudi, kalau namanya iuran, tidak bisa dipaksakan.
- T : Apa istilahnya, iuran atau retribusi
- J : Dulunya retribusi, sekarang jadi iuran, mungkin ini dilakukan perubahan sejak tahun 1998. Kalau menurut penjelasan dari Bagian Hukum, istilah iuran lemah, tidak bisa dipaksakan. Makanya saya pikir perubahan perda ini sangat mendesak. Perubahan perda ini sudah beberapa waktu yang lalu, tapi sampai sekarang kok tidak matang-matang. Saya pikir memang sekarang jamannya membayar di DPRD, sehingga mau tidak mau harus ada keberanian dari PD Pasar untuk membayar uang demi realisasi perda. Contoh pengangkatan lawyer, saya pikir pendekatan yang dilakukan direksi dahulu dengan mengangkat Busiri sebagai pengacara kita. Jadi, pendekatannya adalah siapa yang kontra, dimasukkan ke sini, diberi jabatan. Atau selama periode tertentu standnya tidak perlu membayar. Saya pikir pendekatan seperti itu akan lebih efektif daripada sekarang ini. Seperti yang kita lakukan dahulu di Pasar Kapasan, tokoh-tokohnya ini kita beri stand dengan harga pokonya saja, atau mereka kita beri kebebasan untuk tidak membayar iuran selama sekian bulan. Artinya, memang kita harus sadar itu biaya yang harus dibayar untuk melakukan perubahan. Dengan cara demikian, kita bisa menimbang bahwa kita ada sedikit kerugian, tetapi secara keseluruhan bisa dikatakan berhasil.
- T : Berarti secara aturan, apa yang berlaku di PD Pasar ini masih rancu
- J : Ya, seperti istilah iuran, ternyata dari segi hukum tidak mempunyai kekuatan yang mengikat, karena tidak bisa dipaksakan. Demikian pula halnya dengan istilah investasi yang menurut pandangan secara umum merupakan beli, padahal di sini adalah untuk memperoleh hak pemakaian stand saja, bukan hak kepemilikan stand. Saya pikir,

pendekatan-pendekatan seperti ini yang harus dilakukan PD Pasar untuk menyelesaikan masalah.

TRANSKRIP PENGARAHAN PELATIHAN PENCATATAN DI UNIT

WAKTU : 27 JULI 2005
TEMPAT : PD PASAR SURYA
HADIR : TERLAMPIR

Pengarahan (Kasubag Akuntansi) :

Kami mendapat tugas dari Direksi untuk memberikan pelatihan bagaimana seharusnya pencatatan dilakukan di unit-unit pasar. Dari berbagai evaluasi kami telah menetapkan 12 pasar untuk dijadikan pilot project dalam pencatatan laporan keuangan di unit. Dari sini nanti akan dievaluasi apakah unit-unit ini telah mencatat transaksi sesuai dengan prinsip-prinsip akuntansi yang diterima umum. Saya memaklumi kalau saudara-saudara dalam perjalanan nantinya mengalami kesulitan dan lain sebagainya. Idealnya, pendidikan akuntansi ini diberikan dengan pendidikan formal selama 4 tahun, sedangkan kami diminta untuk membantu saudara dalam beberapa kali pertemuan. Jadi, kalau ada kesulitan dan lain sebagainya mohon agar jangan malu untuk bertanya.

Kami tidak memberikan target terlalu besar dalam hal ini, arahan dari Direktur I menyampaikan bahwa diharapkan masing-masing unit ini mampu menyusun laporan keuangan sampai laporan laba rugi saja. Hal ini dapat dilihat di halaman terakhir dari handout yang sudah kami siapkan. Inilah output yang kami harapkan dapat muncul dari masing-masing unit ini. Di situ ada item-item pendapatan yang harus diisi melalui proses-proses akuntansi yang biasa terjadi. Selain itu ada item-item biaya yang juga harus diisi oleh unit. Kami dari bagian akuntansi akan membantu Bapak/Ibu sekalian dalam mengarahkan bagaimana bisa menyusun laporan keuangan seperti itu. Formulir-formulir yang kami siapkan ini sudah kami upayakan sesederhana mungkin agar dapat dipahami dan diikuti oleh Bapak/Ibu sekalian. Tolong diperhatikan hal-hal yang ada kaitannya dengan unit masing-masing, misalnya jika unit ini ada iuran harian tempat, maka lihat kode-kode perkiraannya berapa untuk mencatat pembukuannya. Demikian juga harian listrik, tempat, parkir.

Selain itu, tolong diperhatikan lagi jurnal-jurnal yang digunakan. Kalau menerima uang dari kantor pusat, maka pencatatannya adalah : kas unit pada rekening kantor pusat, misalnya gaji karyawan. Setelah dibayar kepada pegawai, dicatat pada dengan gaji (PNS, ABRI, dll) pada kas unit. Kalau penerimaan dari setoran juru tagih, dicatat dengan kas pada pendapatan (retribusi tempat, harian, dll). Pada saat menyetor ke kantor cabang di LHP, maka dicatat dengan kas cabang pada kas unit, dengan demikian kas di unit menjadi habis (nol). Yang harus diperhatikan adalah membuat BKM, BKC, dimasukkan jurnal, kemudian buku besar dan akhirnya menjadi laporan rugi laba. Berikutnya pada saat menerima rekening dari cabang, maka unit harus mencatat piutang pendapatan pada pendapatan (rekening listrik, tempat, dll). Jurnal memo, penyusutan aktiva, pemakaian barang (pengeluaran yang tidak berupa uang). Caranya bagaimana, pada waktu meminta barang tidak ada nilainya, minta nilai dari bagian rumah tangga. Misalnya : biaya pemakaian pada persediaan aktiva. Penyusutan aktiva harus dilakukan terhadap gredakan sampah, komputer, mobil, sepeda (apapun) yang punya unit harus dimasukkan ke aktiva lain-lain. Yang namanya inventaris adalah semua kekayaan yang dimiliki oleh unit pasar, jadi tolong ditulis semuanya, misalnya mebel berapa, komputer berapa dan lain sebagainya. Setelah dicatat, minta nilainya dari akuntansi karena kami memiliki data-data inventaris sejak dahulu. Di handout ini telah ada lembar daftar aktiva tetap dan aktiva lain-lain, ada jenis barangnya, kapan perolehannya, dan lain-lain. Termasuk di sini juga ada tanah, bangunan kantor, dll (aktiva tetap). Aktiva lain-lain misalnya seperti gredakan sampah, kipas angin, dll sedangkan meja kursi dimasukkan kelompok mebelair. Ini masih latihan, tapi kalau Direktur I sudah menetapkan masing-masing

unit untuk membuat laporan, maka unit ini dipastikan akan menyusun laporan keuangan sendiri. Pencatatan penyusutan adalah beban penyusutan (masuk rugi laba) pada akumulasi biaya penyusutan (masuk neraca). Selain itu juga harus mencadangkan kerugian piutang, dengan jurnal beban kerugian piutang pada cadangan penghapusan piutang. Piutang adalah piutang rekening tempat, air, parkir yang ada di unit (besarnya 10%). Dalam laporan keuangan bulan Agustus (tanggal 1-31 Agustus), bapak harus mengetahui berapa saldo rekening sampai akhir Agustus. Penyisihan piutang ini baru dapat diisi kalau saldo rekening akhir bulan yang tidak cair bisa diketahui. Misalnya Rp. 100.000 belum cair, alokasikan 10%-nya untuk beban penyisihan piutang. Secara teori mungkin sedikit susah, tapi nanti prakteknya akan gampang. Kalau dalam tahap I kemarin kita hanya sampai pada pengisian buku besar, saat ini Direktur I menghendaki masing-masing unit sudah mampu menyusun sampai laporan laba rugi. Insya Allah bisa, asalkan ada kemauan dari Bapak/Ibu sekalian. Kami sudah menyiapkan formulir-formulir dan dalam beberapa session yang lain nanti akan diajari untuk mengisi form-form tersebut.

Selanjutnya, Bukti Kas Masuk unit (disetor oleh juru tagih) tolong sangat diperhatikan karena merupakan dasar dari semua transaksi dan ini yang paling banyak dilakukan oleh unit. Kode perkiraan dapat dilihat pada daftar kode perkiraan. Bukti Kas Masuk ini harus dilampiri dengan LHP (Laporan Hasil Penagihan), Bapak/Ibu sudah sangat paham dengan LHP ini, jadi tinggal mengisi. Kemudian di uraian, tulis pendapatan apa yang diterima oleh kasubsie keuangan (misalnya pendapatan harian tempat parkir, harian tempat listrik, dll). Masing-masing pendapatan memiliki kode perkiraan sendiri-sendiri, dapat dilihat di daftar kode perkiraan. Nilai uang ditulis sesuai dengan LHP, jumlah seluruhnya (mulai dari pendapatan harian tempat tetap, harian parkir, dll). Jadi BKM itu memasukkan seluruh penerimaan di LHP, baik penerimaan harian maupun rekening. Tulis penyetornya siapa, kemudian isi siapa kasirnya, mengetahui, dll. Pencatatan ini memang membutuhkan banyak tahap, sehingga harus telaten.

Kalau penerimaan melalui BKMC, sebaiknya harus menunggu BKMC ini keluar dahulu sebagai bukti pendukung masuknya. Memang harus ada koordinasi dengan cabang kapan tanggal memasukkan BKMC cabang guna mensinkronkan tanggal memasukkan, jadi dalam kasus BKMC tidak keluar-keluar, maka unit harus proaktif untuk menanyakan ke cabang. Saya ingin menegaskan lagi bahwa BKMU ini adalah uang yang benar-benar masuk dan diterima oleh unit. Tanggapan : seharusnya menurut saya ada proses-proses BN dan lain-lain, maka kasubsie keuangan harus diberitahu. BKMU yang memasukkan BKMC harus sama tanggalnya.

Sekarang masuk ke Bukti Kas Keluar Unit (BKKU). BKKU ini mencatat berapa yang dikeluarkan oleh unit, misalnya untuk setoran ke kantor cabang. Untuk kolom menyetujui, serahkan pada kaur umum, mengetahui kepala pasar, kasirnya kasubsie keuangan. Untuk struktur organisasi yang ideal, kasir harus berbeda dengan kasubsie keuangan. Langkah selanjutnya adalah memasukkan ke buku besar. Nanti akan dipilah-pilih di sini mana yang masuk pendapatan perpasaran, dll. Kita mengetahui pendapatan iuran yang cair. Jurnalnya pendapatan rekening pada piutang pendapatan. Ini yang kita akui sebagai pendapatan di unit.

Selanjutnya, bagaiman mengisi memo jurnal seperti yang saya jelaskan tadi untuk mencatat informasi-informasi selain uang tunai yang dikeluarkan oleh unit. Misalnya untuk mencatat pendapatan yang diterima langsung oleh pusat (misalnya iklan) dan biaya pemakaian ATK (minta harganya dari bagian rumah tangga). Pencatatan ini harus dirinci masing-masing item. Jurnal memo : biaya pemakaian ATK pada persediaan ATK. Ini masuk kelompok biaya umum di rugi laba. Selain itu ada biaya sampah sebesar Rp. 30 juta per bulan dimana kantor pusat langsung membayar ke pemkot melalui dinas kebersihan. Dari jumlah ini, masing-masing pasar akan dibebani berbeda-beda yang proporsional. Ini adalah biaya kebersihan dengan jurnal biaya kebersihan pada kas PD Pasar. Pokoknya seluruh transaksi yang dilakukan oleh unit, sebagai informasi dicatat di jurnal memo. Jadi, tolong dicatat apa saja yang masuk jurnal memo, yaitu :

1. Biaya penyusutan aktiva
2. Biaya pemakaian ATK, barang cetakan, alat litrik (misalnya meteran, kabel, lampu/neon), karcis

3. Biaya kebersihan

4. Biaya pemakaian karcis

Biaya operasional yang diterima oleh kepala pasar seharusnya dicatat juga oleh kasubisie keuangan. Pada saat masuk, dicatat sebagai kas unit pada kas pusat senilai berapa, kemudian didistribusikan dicatat menjadi biaya operasional pasar pada kas unit. Biaya pemakaian karcis dapat dilihat di halaman F7. Berapa nge-bonnya dari cabang, tulis di situ masuk berapa lembar (bendel). Ini bisa dirinci karcis apa saja dengan nominal berapa. Tulis di uraiannya karcis tempat harian nominal Rp. 100, tulis berapa lembar, bukan nilai nominalnya. Di kolom keluar, tulis berapa yang laku (sesuai dengan penyetoran dari juru tagih). Ini bisa dilihat di LHP, misalnya terjual di LHP nominal Rp. 100 di kolom keluar tulis 100 lembar, terus kemudian nominal Rp. 500 laku 200 lembar, nomila Rp. 1000 misalnya laku 300 lembar. Jumlahkan seluruh karcis yang laku/dijual. Sebagai informasi, per 100 lembar karcis, ongkosnya Rp. 8.800 sehingga kalau terjual 600 lembar, maka dikalikan saja Rp. 8.800 kali 600/100 lembar. Tulis jurnalnya biaya pemakaian karcis pada rekening persediaan sebesar itu tadi. Ini akan masuk memo jurnal. Harga karcis ini dapat meminta informasi dari bagian rumah tangga. Biaya ini adalah biaya mencetak karcis. Untuk menentukan biaya ini, jumlahkan semua seluruh karcis yang keluar (terjual) dalam sebulan berapa jumlahnya (lembar), kemudian dibagi 100 lembar kemudian dikalikan Rp. 8.800. Ini adalah sekali saja, nanti bisa dipakai sebagai patokan. Selama 2 tahun ini harga cetak karcis tidak berubah. Nanti kalau unit ini dilepas, maka karcis ini akan dicetak sendiri oleh unit. Jadi yang dicatat di sini adalah jumlah lembarnya, kalau nominalnya sudah masuk ke BKMU tadi. Informasi-informasi yang ada di jurnal memo ini juga dimasukkan ke buku besar, baru menjadi laporan rugi laba dan neraca.

Selanjutnya di halaman sekian terdapat rekapitulasi pendapatan harian kas selama 1 bulan. Ini merupakan rekapitulasi dari penerimaan yang masuk setiap hari. Ini untuk memudahkan melihat secara jelas per kelompok-kelompok selama 1 bulan. Ini akan terlihat bagaimana trendnya selama 1 bulan, apakah naik atau turun. Ini akan diklasifikasikan per pendapatan balik nama, pendapatan her, pendapatan lain-lain, dll. Kalau tidak ada di situ, bisa ditambahkan sendiri, misalnya KIK yang hanya ada di beberapa pasar (blauran, dll) karena dalam laporan rugi laba kantor pusat sudah ada pos pendapatan KIK. Pendapatan angsuran stand untuk beberapa pasar juga sudah ada (misalnya Pasar Rungkut). Jika tidak ada perkiraan di situ, dapat dihapus. Ini hanya contoh, jika Bapak merasa ukurannya kurang besar, bisa juga diganti sendiri. Ini menyalin dari BKM.

Demikian juga dengan rekapitulasi pengeluaran kas harian. Ini merupakan saldo dari bukti kas keluar, tinggal memasukkan saja. Sebagai catatan, jurnal memo jangan dimasukkan di sini, langsung dimasukkan ke buku besar. Kemudian rekapitulasi pengeluaran dan pendapatan harian ini dijumlah, dimasukkan ke buku besar. Ada alternatif lain, dimasukkan seminggu sekali ke buku besar (atau per 10 harian).

Jadi, secara umum dapat disampaikan begini. Dari BKMU dan BKKU di atas, dimasukkan ke rekapitulasi pemasukan dan pengeluaran kas, kemudian dimasukkan ke buku besar dan pada akhir bulan baru diketahui saldo masing-masing perkiraan, baru kita akan menyusun laporan keuangan yang lainnya, misalnya laporan rugi laba. Kita sepakati saja memasukkan ke buku besar per 10 hari, biar seragam semua unit. Ini sebenarnya gampang, tapi ada kemauan. Nanti kalau ini sudah berjalan, kita bisa mengajukan permohonan pengajuan komputer agar pekerjaan ini bisa dimasukkan ke komputer. Ada usulan dari peserta, bahwa masing-masing unit mengerjakan dan nanti ditunjukkan kepada semua rekan di forum bagaimana hasil pekerjaan masing-masing unit, sehingga dapat diketahui kekurangannya dimana dan langsung bisa dikoreksi. Pertemuan ini bukan yang terakhir, kita sepakati kapan lagi kita ketemu. Sekarang ini hanya pendahuluan, pertemuan berikutnya adalah praktek, kemudian kita evaluasi pekerjaan masing-masing. Aktivitas kita ini merupakan proyek percontohan bagi pasar lain. Untuk praktek minggu depan, masing-masing unit dapat membawa LHPnya beberapa hari.

Terakhir, saya akan menjelaskan mengenai form untuk menghitung laba rugi. Di situ tercantum pos-pos pendapatan, kalau masih ada yang kurang, misalnya pendapatan angsuran stand, maka bisa ditambahkan sendiri. Pendapatan operasional unit akan terdiri dari pendapatan BN, herregistrasi, investasi. Iuran terdiri dari iuran tempat, listrik, sampah, parkir, bongkar muat dimasukkan ke buku besar. Ijin-ijin dimasukkan ke kelompok ijin, ijin perpasaran, parkir, dll. Kalau pengembangan pasar hanya terjadi di pasar yang dibangun. Kemudian pasar inpres, yang ada KIK, misalnya Blauran, Bratang. Sedangkan angsuran stand ada di Pasar Genteng dan Rungkut. Terus biaya operasional, diantaranya biaya belanja pegawai, biaya pemeliharaan perpasaran, administrasi umum, pemakaian alat listrik, barang cetakan, promosi dan pembinaan pedagang, biaya penyisihan piutang (saldonya berapa dikalikan 10%). Pendapatan non operasional, misalnya bunga, segel, denda, dll. Biaya juga begitu, ada biaya sumbangan, dll. Setelah itu muncul laba/rugi bersih per unit sebelum pajak penghasilan. Pajak penghasilan ada tarif progresif (s/d 50 juta dikalikan 10%, 50 juta kedua dikalikan 15% dan sisanya dikalikan 30%). Setelah itu muncul laba bersih setelah pajak, baru dibagi untuk deviden, dana sosial, cadangan umum (15%), jasa produksi (10%), dana pensiun.

Tambahan dari Sdr. Joice

Saya ingin menegaskan lagi apa pentingnya pencatatan ini bagi unit. Pada intinya pencatatan ini untuk mengetahui kronologis peristiwa, bukan hanya untuk pencatatan akuntansi saja, pengarsipan dan pembuatan laporan dan perencanaan ke depan. Pentingnya pencatatan dan penyusunan laporan keuangan adalah untuk pertanggungjawaban, bagaimana hasil dari kegiatan operasional yang kita jalankan selama ini. Selain itu, digunakan pula untuk merencanakan ke depannya, misalnya berapa biaya yang kita butuhkan untuk kegiatan operasional unit sehari-hari. Atau berapa pendapatan yang bisa kita hasilkan dari satu unit, berapa potensi pendapatan yang akan dihasilkan, dll. Inilah pentingnya laporan keuangan, sebagai pertanggungjawaban dan sebagai alat perencanaan.

Dasar pencatatan kita adalah bukti, bisa bukti ekstern (dari luar, seperti bon-bon atau pembelian) atau bukti intern (misalnya LHP). Kemudian proses akuntansi ini dimulai dari bukti (baik ekstern maupun intern), dimasukkan ke jurnal, buku besar dan laporan keuangan (misalnya rugi laba). Pencatatan ini lebih kita fokuskan di laporan rugi laba dan perlu diingat bahwa pencatatan akuntansi menganut prinsip balance, sehingga harus ada keseimbangan antara debet dan kredit. Kemudian dari bukti ini dimasukkan ke jurnal. Perlu diketahui, ada 2 macam jurnal, yaitu jurnal umum dan jurnal khusus. Jurnal umum untuk mencatat kegiatan sehari-hari, misalnya penerimaan kas harian unit dan pengeluaran kas harian unit. Sedangkan jurnal khusus dilakukan untuk mencatat memo jurnal (pengeluaran yang tidak berkaitan dengan kas). Sedangkan memo jurnal tidak perlu dimasukkan dalam rekap harian kas. Selain itu, dalam proses pencatatan ini harus diperhatikan pemisahan fungsi, misalnya antara kasir dan bagian yang mencatat. Kasir ini mengerjakan BKM dan BKK. Sedangkan yang memasukkan BKM dan BKK adalah bagian pembukuan. Pemisahan fungsi ini penting untuk menghindari penyelewengan-penyelewengan. Penerimaan yang umum sebagaimana di hando out, misalnya penerimaan iuran tempat, rekening, dll. Demikian juga dengan pengeluaran, misalnya untuk gaji, beban operasional, dll. Saya juga sepakat bahwa untuk pertemuan berikutnya kita akan banyak praktek-praktek. Secara umum, saya sampaikan bahwa BKMU dibuat oleh kasir. Di form BKMU, di kolom uraian, tulis saja penjelasan apa yang diterima, siapa penyetornya, dll. Ini tidak ada aturan baku, semakin jelas uraiannya, semakin jelas informasinya. Kemudian dari sini masukkan ke penerimaan kas harian, masukkan tanggal di kolom yang disediakan, tulis nomor buktinya. Begitu juga keesokan harinya, masukkan sesuai dengan tanggal memasukkan. Pendapatan lain-lain digunakan untuk memasukkan pendapatan yang jarang sekali terjadi, bisa setahun sekali saja. Kalau di kolom itu tidak ada, bisa ditambahkan sendiri. Seperti kesepakatan tadi, setelah 10 hari, maka rekap di sini ditutup per 10 hari, dimasukkan ke buku besar. Kemudian, masukkan tanggal 11 di bawahnya. Ada masukan dari Pak Sudarto untuk memasukkan pendapatan yang kas saja yang dimasukkan,

menurut saya, sebaiknya semua hal yang berkaitan dengan pendapatan, baik nanti untuk rekening rugi laba maupun rekening neraca supaya tidak bingung kenapa ini dimasukkan dan kenapa yang ini tidak. Nanti akan ada penjelasan lebih lanjut. Pendapatan perpasaran, misalnya pendapatan BN, herregistrasi.

Demikian juga untuk pengeluaran kas harian. Berikutnya, laporan keuangan ada 2, yaitu laporan rugi laba dan neraca. Dalam neraca ada posisi aktiva (harta) dan pasiva (kewajiban), sedangkan di rugi laba ada 2 juga, yaitu pendapatan dan biaya. Ada rumus, bahwa kalau harta bertambah di debet, berkurang di kredit. Sebaliknya, untuk hutang, kalau bertambah di kredit, berkurang di debet. Biaya bertambah di sisi debet, berkurang di sisi kredit. Misalnya kas. Pada saat beli mobil, pakai tunai. Maka jurnalnya adalah mobil (aktiva) pada kas. Selanjutnya, misalnya saat pembayaran listrik. Maka jurnalnya adalah biaya/beban listrik (debet) pada kas (kredit).

TRANSKRIP WAWANCARA DENGAN STAF CABANG SELATAN (BUDI)

WAKTU : 19 SEPTEMBER 2005

TEMPAT : PD PASAR SURYA

Wawancara ini bertujuan untuk mengetahui aktivitas operasional di kantor cabang.

- T : Bagaimana pengurusan proses yang terjadi di cabang dibandingkan dengan dahulu
 J : Sebenarnya sama saja, prosesnya semua dari unit, ke cabang, ke pemasaran, selanjutnya ke Direktur I. Setelah ada persetujuan dari Direksi, baru kemudian turun kembali dan selanjutnya membayar. Cuma bedanya, kalau dulu prosesnya bisa cepat, sekarang ini cenderung lama di direksi.
- T : Proses apa yang hanya sampai di cabang
 J : Proses perpanjangan ijin pemakaian stand saja hanya sampai di cabang, kami hanya memberi tembusan kepada pemasaran untuk menunjukkan bahwa yang bersangkutan telah melakukan proses her registrasi, di samping juga untuk mengumpulkan pendapatan di unit.
- T : Bagaimana kemungkinannya bila proses balik nama tidak perlu dilakukan dengan persetujuan Direksi, apakah lebih efektif? Bagaimana pengendaliannya
 J : Ada ketidakpercayaan selama ini dari pusat ke cabang maupun unit. Sebenarnya kalau untuk pasar-pasar yang baru yang catatannya sudah rapi, dimungkinkan hal ini dilakukan. Tetapi kalau untuk pasar-pasar lama, susah dilakukan, berkaitan dengan, misalnya ada stand-stand fiktif di lapangan yang berbeda antara regin dengan kenyataan di lapangan. Belum lagi masalah ukuran (luas). Oleh sebab itu, saat ini kalau ada proses perubahan balik nama, antara staf kasi pengaturan tempat, pengawasan dan perawatan turun ke lapangan untuk meninjau lokasi dan kita buat berita acara pemeriksaan, untuk mengecek apakah ukurannya benar, jenis jualannya benar, kita foto apakah pedagang yang bersangkutan masih aktif. Seringkali kita menjumpai ukuran stand berbeda dengan bukunya.
- T : Apakah ini dilakukan di cabang selatan saja
 J : Saya tidak tahu karena belum pernah koordinasi dengan cabang timur dan utara. Sepertinya di cabang utara tidak dilakukan demikian karena staf di cabang utara sangat terbatas, yang saya tahu kasi pengaturan tempat tidak mempunyai anak buah, sehingga bagaimana mau terjun ke lapangan.
- T : Apa tugas kasi pengawasan di cabang

- J : Kasie pengawasan merupakan perpanjangan tangan dari SPI, yang bertugas untuk mengontrol jumlah karcis yang keluar, pendapatan, mengecek kehadiran karyawan, dll. Kalau di pusat SPI dibagi menjadi keuangan, material dan karyawan, tetapi di cabang kegiatan ini dirangkap di kasie pengawasan. Di cabang selatan, staf sie pengawasan ada 2 orang. Kasie keamanan dan ketertiban yang tidak ada di cabang selatan.
- T : Apa saja bagian-bagian yang ada di cabang
- J : Kasie penagihan mempunyai staf verifikator, kasir dan rekening/karcis. Kasie perawatan mempunyai anak buah listrik dan pengawasan bangunan. Kasie pengaturan tempat tidak ada staf yang terbagi-bagi, tapi tugasnya menangani BN, dll. Kasie ketertiban pasar tugas utamanya menjamin keamanan dan ketertiban pasar.
- T : Bagaimana peran kasie perawatan di cabang
- J : Dia bertugas mengawasi pengawasan listrik di unit-unit, biasanya pedagang-pedagang ini nakal dengan mencuri listrik. Staf perawatan ini bertanggung jawab juga untuk penambahan daya, dll.
- T : Bagaimana evaluasi di cabang
- J : Tidak tentu, kadang-kadang kepala cabang mengumpulkan rekan-rekan semuanya untuk diberi pengarahan/informasi. Tapi biasanya 2 minggu sekali. Sebelum pra rekon, biasanya selalu ada koordinasi antar semua pasar.
- T : Apa kesulitan anda di lapangan
- J : Seringkali aturan yang kita gunakan tidak kuat sehingga seringkali kita harus meminta pertimbangan dari bagian hukum, misalnya. Kami beberapa waktu ini menghadapi masalah di pasar wonokitri, permasalahan sudah kami sampaikan ke bagian hukum, tetapi karena kesibukan dari bagian hukum, akhirnya penyelesaian masalah ini masih terkatung-katung, menunggu rekomendasi dari bagian hukum.
- T : Bagaimana evaluasi pendapatan oleh cabang ke unit-unit
- J : Setiap hari, dari LHP kita bisa melihat pasar mana yang tidak mencapai target, pada saat pra rekon, kita biasanya menanyakan mengapa target pendapatan tidak tercapai, dll
- T : Saya melihat di LHP setoran yang diberikan tiap hari jumlahnya sama setiap hari. Apakah yang terjadi di lapangan memang begitu?
- J : Di lapangan, hampir semua pedagang membayar kurang dari tarif yang seharusnya. Kami sudah melakukan teguran-teguran ke pedagang, tapi mau bagaimana yang bersangkutan tidak mau membayar dengan jumlah segitu, yang penting dia tiap hari membayar. Belum lagi kalau berhadapan dengan PKL di dalam pasar, misalnya orang jual kerupuk. Kalau hujan, dia tidak berjualan, jadi di sini pendapatan harian bisa turun. Sekarang ini kami merasa manajemen sudah mengatur/menetapkan target-target pencapaian harus disetor oleh unit setiap harinya. Saya merasa ini manajemennya sudah bagus, kalau dulu tidak pernah ada target-target, pokoknya ada setoran masuk setiap hari. Menurut saya, memang kunci utamanya ada di juru tagih, misalnya tiap hari dia dituntut untuk setor Rp.100 ribu, mungkin dia bisa mengambil keuntungan dari iuran ini sebesar Rp. 7.000 per harinya.
- T : Jadi sebenarnya secara tidak langsung, unit-unit ini sudah mengelola uang sendiri
- J : Ya.
- T : Apa sebenarnya kendala pencapaian pendapatan di unit

J : Menurut saya salah satunya juga karena kondisi pasar yang sebenarnya tidak layak dipakai mereka berjualan, jadi kalau mau dinaikkan tarif, tidak ada fasilitas yang diperbaiki. Di pasar wonokitri, misalnya kalau hujan pasti bocor semua dan PKL-PKL di dalam sepi, tidak ada yang berjualan. Apalagi iklan, sama sekali tidak pernah dipertimbangkan untuk memasang iklan di pasar wonokitri. Bagaimana kita bisa menawarkan untuk menjual stand ke pedagang yang lain. Di sisi lain, kami sering juga mempertimbangkan, pokoknya yang penting pasar jalan dan kami bisa memperoleh pendapatan dari sana.

T : Apakah pendataan yang dilakukan litbang saat ini banyak membantu

J : Cukup membantu, sehingga kami mengetahui berapa potensi dari masing-masing pasar. Cuma sayangnya masih belum semua pasar dilakukan pendataan/mapping yang dilakukan oleh litbang, jadi secara bertahap masing-masing pasar ini kami memilikinya.

T : Bagaimana proses penyusunan anggaran di cabang

J : Biasanya kasie penagihan menyusun anggaran untuk masing-masing unit, kemudian diberikan ke unit, apakah unit mau/siap dengan anggaran yang ditetapkan oleh cabang. Ini dilakukan tawar menawar antara unit dengan cabang. Di sisi lain, cabang sudah ditarget oleh pusat untuk mencapai sekian-sekian. Proses di sini adalah mendistribusikan unit ini berapa, unit ini berapa. Jadi, cabang juga menetapkan sekian-sekian ke unit. Kalau unit keberatan dengan target yang ditetapkan cabang, maka cabang akan mengalokasikan ke unit-unit yang lain, yang masih bisa ditambah.

T : Apa dasarnya bagian penagihan menyusun anggaran

J : Targetnya ditetapkan dari bagian akuntansi

TRANSKRIP WAWANCARA DENGAN KEPALA SUB BAGIAN PENERBITAN REKENING (SURACHMAD)

WAKTU : 1 AGUSTUS 2005

TEMPAT : PD PASAR SURYA

Wawancara ini bertujuan untuk mengetahui aktivitas operasional penerbitan rekening di kantor pusat

T : Bagaimana pendapat Bapak jika pencetakan rekening dilakukan di unit masing-masing

J : Menurut saya, pencetakan rekening di unit masih rawan dari sisi status pedagang. Setiap mencetak rekening, saya selalu berhubungan dengan pemasaran, apakah sudah sesuai dengan regin guna menjaga keakuratan data, apakah perubahan data pedagang sudah terakomodasi. Kedua, masalah pengendalian/kontrol jumlah rekening dan nilainya, kalau dicetak di unit, kantor pusat tidak dapat mengawasi langsung. Inilah kerawanan-kerawanan yang muncul jika dicetak di unit. Kalau pencetakan dilakukan di pusat, saya bisa menjamin keakuratan data. Praktek yang selama ini saya lakukan sangat cukup memadai menjaga keakuratan data, saya bisa langsung mengecek dengan buku regin pemasaran.

T : Apa masalahnya jika ada program yang ditempatkan di unit

J : Saya tidak dapat menjamin keakuratan data, bisa jadi yang tercetak atas nama A, padahal yang seharusnya posisi saat ini atas nama B. Perbedaan data antara pusat dan unit inilah yang harus diwaspadai kalau program ini dilaksanakan di unit. Saya kira berapapun jumlah yang diterbitkan dan perubahan-perubahan data pedagang yang dilakukan, di bagian pencetakan rekening tidak pernah ada masalah, sehingga saya cenderung bahwa kegiatan ini tetap dipusatkan saja.

- T : Apa yang dilakukan bagian rekening jika memang nantinya pencetakan ini dilakukan di unit
- J : Pertama, siapkan SDM yang dapat dipercaya kejujurannya karena di bagian pencetakan rekening sangat rawan. Pengalaman selama ini, pengecekan keakuratan data ini yang harus sangat ketat dilakukan. Saya seringkali mengalami kasus pengalihan/balik nama ke pihak lain, tetapi tidak dilakukan untuk perubahan balik nama listrik. Ini merupakan potensi yang hilang/tidak dilakukan. Saya selalu menindak keras anak buah saya yang tidak mengecek ulang data. Inilah alasan-alasan mengapa saya cenderung mencetak data di unit, sebenarnya secara pribadi, kalau tanggung jawab saya berkurang, saya sangat senang. Secara ekstrim, jika memang diperlukan, tambahkan saja 1 unit komputer khusus untuk menangani kasus-kasus di pasar-pasar yang terpisahkan, misalnya Wonokromo, Tambahrejo, Genteng, dll yang memang diinginkan untuk dipisah. Ini akan lebih memudahkan pengawasan. Hal ini akan mencegah kita dari kecurigaan terhadap unit-unit. Jadi, kalau ada rencana pengembangan, sebaiknya ditambah 1 unit komputer saja. Pengalaman saja, berapapun dicetak rekening, bagian pencetakan sudah siap dan kami sudah memiliki prosedur yang jelas dan skedul pekerjaan yang tetap.
- T : Apakah menurut Bapak justru di unit lebih tahu daripada kantor pusat
- J : Seringkali di lapangan muncul pengalihan/balik nama di bawah tangan, artinya tanpa sepengetahuan dari unit dan kantor pusat. Akibatnya, rekening listrik yang terbit masih atas nama pedagang lama. Karena rekening diterbitkan atas nama pedagang lama, seringkali pedagang baru ini tidak mau membayar sampai perubahan nama ini dilakukan. Mekanisme ini sangat efektif untuk menjaring ketertiban pedagang agar melakukan proses balik nama sesuai prosedur. Hal ini akan membawa keuntungan bagi PD Pasar karena ada 2 pendapatan yang masuk, yaitu pendapatan balik nama tempat dan balik nama listrik. Proses perubahan nama setelah diterbitkan rekening ini harus dikembalikan ke pusat dengan bukti mengurus BN tempat, dan baru bisa diterbitkan pada bulan berikutnya. Biasanya lagi, kalau membayar double, pedagang juga enggan, maunya membayar pada bulan berjalan. Ini juga menimbulkan kerugian bagi kita. Menurut saya, mekanisme yang berjalan saat ini ada pengendalian dari nama pedagang (klarifikasi dengan pemasaran), kemudian dari jumlah yang diterbitkan (diverifikasi oleh bagian penagihan) dan dari nilainya (dicek oleh bagian akuntansi). Ada lagi pengecekan berjenjang di cabang karena dicek lagi, kemudian diterima unit juga dicek lagi.
- T : Permasalahan apa lagi yang Bapak hadapi
- J : Saya mengamati, biasanya kalau mendekati mutasi kepala pasar, akan terjadi proses BN yang sangat banyak. Saya sendiri juga tidak tahu kenapa alasannya, apakah terjadi BN di bawah tangan, atau BN sudah diurus pedagang tapi masih dipegang oleh unit masing-masing, saya tidak tahu. Padahal sebenarnya BN ini merupakan prestasi dari unit. Ada orang yang titip proses di oknum-oknum pegawai kantor. Pernah ada kejadian, saya menerbitkan rekening atas nama A. Ternyata kondisi di lapangan sudah atas nama C. Saya tidak bisa menerima secara langsung, saya minta klarifikasi bagaimana prosesnya, mana buktinya pengalihan nama dari A ke B dulu, kemudian baru dari B ke C. Saya minta bagian pemasaran dan lain-lain terkait untuk menyelesaikan proses-proses sebagaimana seharusnya.
- T : Apakah dalam proses BN tempat ini ada tambahan untuk membayar BN listrik
- J : Kalau di stand tersebut ada listriknya, maka biaya balik nama listrik sudah dihitung sekalian, termasuk juga BN air. Ketiganya harus sejalan. Kadang-kadang kalau orang nakal, biasanya mereka hanya BN salah satu saja. Saya sering mengembalikan BN-BN yang tidak disertai dengan BN listrik. Jadi, menurut saya dengan kondisi saat ini, lebih

aman diterbitkan di pusat, saya bisa mengontrol beberapa proses. Kalaupun ada perubahan nama di unit, saya biasanya mengecek ulang prosesnya bagaimana. Selain itu, untuk mencetak rekening lagi, saya selalu meminta rekening yang lama, sehingga tidak terbit dobel (atas nama lebih dari 1 orang). Yang salah harus dikembalikan dahulu, tindakan ini saya lakukan beberapa tahun yang lalu. Demikian juga jika rekening hilang, saya harus meminta laporan polisi, tidak sekedar minta dicetak lagi. Saya minta penjelasan nomor rekening berapa, baru atas dasar itu saya mencetak lagi rekeningnya. Tapi bagaimanapun juga kalau memang program ini dikembangkan di unit, saya siap untuk memberikan pelatihan dan penyiapan.

- T : Ada ide dari unit pasar untuk mencetak rekening sesuai dengan pembayaran yang dilakukan pedagang. Bagaimana pendapat Bapak
- J : Saya melihat tidak bisa disamakan antara konsumen PDAM dan PLN dengan pedagang. Konsumen mereka bisa secara sadar membayar di loket sesuai dengan jadwal yang telah ditetapkan, tapi pedagang membayar harus didekati dengan baik-baik, diminta dengan baik-baik, dll. Saya tahu sendiri bagaimana juru tagih ini datang ke masing-masing stand, meminta pedagang untuk membayar dll. Ini terjadi di semua pasar, kecuali Pasar Pucang, pedagang mereka memiliki kesadaran membayar di loket. Ini satu-satunya di Surabaya. Blauran sudah dibuatkan loket tetapi tidak berjalan, jadi saya menilai paling tertib adalah Pasar Pucang. Kapasan juga ada loket tetapi tidak jalan.
- T : Mengapa di Pasar Pucang bisa dilakukan sedangkan pasar lain gagal
- J : Saya juga tidak tahu, mungkin karakteristik pedagang berbeda. Kita lihat di pasar Kapasan, pedagangnya sangat sibuk sehingga mungkin tidak ada kesempatan mereka untuk membayar di loket. Kalau di Pasar Pucang, pedagang masih setengah-setengah, artinya mereka masih punya kesempatan untuk membayar ke loket. Di Blauran, kondisinya sepi, tidak ada orang yang membayar. Genteng, misalnya, tidak ada loket karena tingkat kesibukan pedagang tinggi. Tapi saya menilai, orang-orangnya tertib administrasi. Kalau rekening ini salah, diperbaiki di bulan depan, mereka mau membayar dobel di bulan depan dengan nama sesuai dengan perubahan. Saya bisa bekerja sama dengan unit-unit untuk mengkonfirmasi apa ada perubahan-perubahan nama, biasanya saya telepon apakah ada perubahan nama, biasanya mereka membuat rekap perubahan nama dan data diberikan menyusul.
- T : Apa lagi yang Bapak lakukan
- J : Yang utama adalah keakuratan data, jika konfirmasi per telepon tidak memuaskan atau data perubahan ini tidak dikirim ke pusat, maka saya terjun sendiri ke lapangan. Saya sadar ini bukan kewenangan saya, tapi karena penerbitan rekening sesuai dengan kondisi lapangan saat ini, maka hal ini tetap saya lakukan. Saya mempunyai skedul begini, maksimal tanggal 10 setiap bulannya, data-data perubahan tempat, pemakaian dan lain-lain harus sudah saya terima. Perubahan-perubahan ini saya masukkan ke komputer, kemudian tanggal 11-15 saya mencetak rekening tempat, tgl 15-20 saya mencetak rekening listrik tetap, parkir, bongkar muat, dll tanggal 21-25 mencetak sambil buat laporan. Tanggal 25 sampai 10 saya kelihatannya nganggur. Skedul ini sudah saya sosialisasikan ke unit, sehingga perubahan-perubahan ini diberikan sebelum tanggal 10 setiap bulan.
- T : Bagaimana mengontrol pemakaian listrik di stand-stand
- J : Itu bisa dilakukan setelah tanggal 20 setiap bulan sesuai dengan skedul yang saya buat. Jadi, perubahan rekening tempat setelah tanggal 10 tidak bisa saya layani bulan ini, tetapi baru bisa dilakukan di bulan mendatang

TRANSKRIP WAWANCARA

RESPONDEN : KEPALA SUB BAGIAN DATA LITBANG (WAHYU)

WAKTU : 19 SEPTEMBER 2005

TEMPAT : PD PASAR SURYA

Keterangan :

Tanya = T

Jawab = J

Pengantar :

Wawancara ini bertujuan untuk menggali informasi masalah rencana perubahan struktur organisasi di PD Pasar Surya

- T : Anda mengikuti presentasi yang dilakukan konsultan mengenai rencana perubahan struktur organisasi di PD Pasar Surya
- J : Konsultan Integrity sepertinya sudah membaca arah yang direncanakan Direksi bahwa ke depan rencananya PD Pasar akan mengarah unit-unit menjadi unit mandiri. Pada dasarnya apa yang disampaikan oleh konsultan ini sudah mengarah apa yang kita inginkan, bahkan pengembangan menjadi 5 wilayah cabang. Tapi ini masih belum dikatakan fixed karena presentasi yang dilakukan baru 2 kali. Materinya sama, hanya pertemuan kedua bersama-sama dengan Badan Pengawas. Dalam hal ini Badan Pengawas dan Bagian Perekonomian Pemkot telah menyetujui rencana perubahan struktur organisasi PD Pasar ini ke depan agar lebih fleksibel. Saya tidak ingat benar, tapi fokus dari Integrity adalah pembentukan unit profit. Kalau konsultan Supoyo lebih mengarah ke perubahan sistem dan integrasinya. Saya sadar bahwa ini pekerjaan besar sehingga apa yang mereka sampaikan wajar kalau tidak bisa detail. Menurut saya, content yang disampaikan lebih menarik dari paparan konsultan pertama.
- T : Anda menangani proses perbaikan di unit-unit pasar, bagaimana mekanismenya
- J : Dari unit melaporkan ke cabang, prakteknya mereka langsung mengirim ke pusat. Pasar-pasar yang mengajukan perbaikan ini akan dilist oleh bagian bangwat dimasukkan ke anggaran (dimasukkan ke akuntansi) dan dilihat di lapangan, kira-kira yang diprioritaskan mana. Setelah itu diberikan kepada perencana untuk diselesaikan. Akuntansi akan memutuskan sampai berapa anggaran yang diperkenankan dan diberikan kepada bangwat. Setelah ada anggaran, bangwat akan bekerja sama dengan perencana untuk melakukan perbaikan-perbaikan sesuai dengan prioritas yang telah ditetapkan.
- T : Bagaimana menyiapkan sarana dan prasarana penyiapan pembentukan profit unit
- J : Memang seharusnya mekanisme ini kita siapkan matang, mereka hanya tinggal operator saja. Padahal sebenarnya seharusnya bukan sekedar membentuk saja, tetapi lebih menekankan bagaimana menciptakan kesadaran profit bagi unit, mereka bisa meningkatkan pendapatan dan mengontrol pengeluaran. Saya juga pingin mengetahui bagaimana mekanisme membagi insentif di unit-unit, ini bisa digunakan sebagai media untuk memotivasi para karyawan di unit bahwa kinerja mereka mendapat imbalan dengan reward berupa insentif ini. Nanti dengan dia melakukan pengelolaan keuangan, maka dia bisa membagi insentif. Tapi saya pikir pemberian reward seperti ini juga tidak efektif, artinya, dalam setahun ini kita memang ada kenaikan gaji beberapa kali, tetapi itupun tidak terus meningkatkan kinerja karyawan. Karena yang akan dirubah ini besar sekali, saya cenderung dibentuk satu tim khusus yang mendukung konsultan ini sehingga semua bagian bisa terlibat. Tidak bisa diserahkan kepada konsultan. Kalaupun diserahkan kepada konsultan, maka harus dilakukan secara intensif untuk mengidentifikasi permasalahan secara lebih

baik. Seperti yang dilakukan oleh Puntodewo, dia sangat intens di sini sehingga bisa mengetahui permasalahan yang sebenarnya. Saya pernah punya ide untuk memberikan reward kepada karyawan dalam bentuk point seperti di MLM.

T : Bagaimana dilaksanakan penilaian karyawan

J : Susah juga, karena mekanisme penilaian karyawan tidak ada. Yang ada form seperti pegawai negeri, DP3 dan lain sebagainya. Saya sudah mencoba untuk membuat laporan bulanan sub bagian, dari laporan ini saya akan bisa membuat laporan ke Direksi plus analisa kualitatif, mungkin dibagi-bagi menjadi baik, sedang, cukup, sesuai dengan jenis kegiatan dan pencapaiannya. Nanti kalau ini sudah jelas, bisa di-break down lagi menjadi angka-angka. Jangankan di unit, di pusat saja tidak jalan. Cabang timur saja yang berjalan. Saya juga tidak punya gambaran detail bagaimana melaksanakannya, saya pikir jalan dulu sambil kita evaluasi berikutnya. Paling tidak saya bisa mengumpulkan data selama 6 bulan sudah cukup, sehingga saya berharap data-data ini menjadi masukan bagi konsultan agar memiliki pemahaman mendalam bagaimana proses operasional di unit-unit ini. Kelemahannya dimana dan lain sebagainya.

T : Dulu katanya ada job description yang dibuat masing-masing orang

J : Ini tidak jalan. Ada SK yang mencantumkan masalah job description masing-masing. Apa yang tertulis di situ banyak juga yang tidak bisa dilaksanakan. Misalnya, tugas saya adalah memantau sembako. Ini tidak pernah saya lakukan. Jadi, dari job description yang ada, hanya 2 yang bisa saya lakukan. Tugas saya mengkompilasi data, mengambil/meminta data-data dari tempat lain, masalahnya kadang-kadang bagian-bagian ini sulit untuk dimintai data. Jadi saya harus menunggu data, padahal bahan utama saya adalah data dari bagian-bagian ini.

T : Mengapa tidak ada sinkronisasi kegiatan selama ini

J : Memang, contohnya di DTC, kasus-kasus tunggakan di Bank Bumiputera sangat banyak. Saya pernah sampaikan bagaimana menyikapi pedagang-pedagang yang menunggak seperti begini, tanggapan Kepala Pasar begini, nggak usah mikir yang lain-lain, wong tunggakan rekenings saja banyak dan tidak ditindak tegas oleh SPI dengan alasan bahwa istilah yang digunakan masih LDA dan LDB, seharusnya lantai 1 dan lantai 2. Memang SPI dalam bertindak ada landasannya. Saat ini dengan kondisi amunisi yang kurang, kita dipaksa untuk maju, artinya aturan yang tidak jelas tapi SPI disuruh menindak oleh direksi dengan alasan maju saya, nantid direksi yang bertanggung jawab. Saya melihat sekarang ini semua sangat sentralistik, padahal menurut buku sistem operasional yang ada, wewenang ini telah didelegasikan, namun saat ini semuanya masih sentralistik. Direksi saya pandang belum memberikan wewenang penuh kepada bawahannya, dengan arti belum ada kepercayaan sehingga semua ditangani sendiri. Padahal waktunya belakangan. Pengalaman saya kemarin diklarifikasi oleh BPK, saya tidak bisa menjawab apa yang ditanyakan karena memang kenyataannya seperti begitu. Artinya, pekerjaan memang kita selesaikan dahulu, baru kemudian administrasi menyusul.

T : Bagaimana anda melihat kinerja SPI dalam mengontrol kinerja unit pasar

J : Saya melihat sepertinya sekarang ini fokusnya mereka lebih ke penataan administrasi.

T : Apa anda mengikuti rapat rekonsiliasi bulanan. Menurut anda bagaimana

J : Ya cuman begitu-begitu saja, misalnya ada unit yang kurang, maka dia akan menjawab diupayakan bulan depan. Sudah, tidak ada kelanjutan lagi. Apakah mekanisme evaluasi semacam ini sudah memadai? Katakanlah, misalnya kalau SPI sudah harus turun ke

lapangan, maka harus berhadapan dengan juru tagih. Mereka biasanya akan mengajukan alasan bahwa stand/kiosnya tutup.

- T : Apa masukan anda untuk perubahan ke depan
 J : Saya kira untuk rencana perubahan ini dibutuhkan beberapa orang untuk asistensi dan pendampingan agar konsultan ini bisa memahami persoalan dan memberikan solusi terbaik. Selain itu, upaya-upaya partisipatif sulit diharapkan, yang bisa dilakukan adalah represif. Artinya kalau sudah ditetapkan, ya harus dilakukan.
- T : Apa perbedaan direksi yang sekarang dengan dahulu
 J : Direksi terdahulu hanya berorientasi jangka pendek, sehingga apa yang dikerjakan pada waktu itu hanya untuk kepentingan sesaat. Permasalahan diselesaikan sesuai dengan kondisi saat itu dan tidak pernah dipikirkan bagaimana aspek/dampak jangka panjangnya. Sedangkan Direksi sekarang orientasinya jauh dan sangat jauh ke depan. Dengan sumber daya yang ada saat ini (anda paham bagaimana proses masuknya karyawan di sini yang tanpa melalui proses seleksi), dipaksa untuk maju dan maju, bisa-bisa mereka frustrasi. Ini kan pilihan apa yang harus dihadapi. Saya pernah menanyakan kepada Direksi kenapa mereka dulu tidak membenahi masalah internal dahulu. Yang tidak jelas juga masalah mutasi karyawan, tidak ada format yang jelas bagaimana melakukan mutasi karyawan, bukan didasarkan pada kompetensi. Seharusnya litbang dimintai pertimbangan dalam mutasi ini, tapi nyatanya tidak pernah sama sekali. Menurut saya, output yang dihasilkan litbang ini masih sangat jauh dari harapan. Hal ini disebabkan karena, pertama SDMnya kurang, biasanya orang-orang yang ditempatkan di litbang ini adalah orang „buangan“ sehingga bisa dipahami kalau fungsi litbang belum jalan. Kedua, sistem yang ada tidak mendukung, misalnya saya di bagian data. Saya tidak mempunyai akses untuk mengetahui perubahan-perubahan data pedagang, seharusnya saya mendapat support dari semua bagian sehingga output litbang ini maksimal.

TRANSKRIP WAWANCARA

RESPONDEN : KEPALA PASAR (ATIM)
 WAKTU : 20 SEPTEMBER 2005
 TEMPAT : PD PASAR SURYA

Keterangan :
 Tanya = T
 Jawab = J

Pengantar :

Wawancara ini bertujuan untuk menggali informasi masalah kegiatan operasional di pasar

- T : Mengapa di pasar-pasar sulit untuk menaikkan pendapatan, menunggak retribusi
 J : Kegiatan operasional di unit pasar sangat tergantung pada kreativitas dari kepala pasarnya. Artinya, pengendalian pendapatan ini sangat tergantung dari disiplin kepala pasar. Saya baru dipindah ke pasar ini, melihat bahwa Agenda Juru Tagih tidak diisi, kemudian belum lagi gambar/denah pasar tidak ada. Bagaimana kita bisa mengontrol jumlah stand, yang tutup dan yang bayar kalau data-data ini tidak tersedia. Kepala pasar bisa dibohongi sama juru tagih kalau caranya demikian. Belum lagi yang membayar-membayar kurang, pedagang tidak diperingatkan, demikian juga dengan juru tagihnya. Menurut saya, dokumen paling penting adalah AJT karena pemeriksaan BPK pertama kali adalah pada AJTnya. Saya menilai juru tagih ini banyak yang nakal, seringkali setoran ke unit dikurangi. Misalnya jika pedagang membayar Rp. 1.000, dia setor hanya Rp. 800. Yang

saya lakukan selama ini, kalau ada pedagang yang memang membayarnya kurang, maka sekali waktu akan saya panggil untuk diberi pengarahan. Kalau tidak dibenahi, maka akan terus menerus seperti ini. Selain itu saya juga menilai bahwa ketidakdisiplinan karyawan juga tinggi sekali, jam 2 siang sudah tidak ada di tempat semua. Kaur keuangan saya juga sedikit sakit (ingatan) sehingga saya sulit untuk berkembang. Budaya yang digunakan orang-orang selama ini masih budaya lama, mau bekerja kalau ada kepala saja. Kalau kepala tidak ada, hilang sendiri-sendiri.

- T : Bagaimana Bapak mengontrol pendapatan harian
 J : Dari AJT, jumlahnya disesuaikan dengan pendapatan sebelumnya. Dulu sebelum saya masuk, pendapatan yang masuk 9 juta (termasuk PKL/radius), setelah saya masuk, ada perda 17 tentang PKL yang tidak memperbolehkan menarik dari PKL. Dengan kondisi seperti ini, saya bisa menaikkan menjadi 10 juta. Cara menaikannya, harus „menekan“ juru tagih.
- T : Kalau dirubah menjadi rekening bagaimana
 J : Mengatasi masalah retribusi bisa, tetapi sekarang tinggal pedagangnya, kalau mereka menunggak, kita justru rugi. Pedagang pasar ini sulit, di Pasar Gubeng dulunya justru bulanan, dijadikan harian. Awalnya dulu dari Bratang, semuanya rekening, tetapi kemudian harian. Yang tetap berjalan adalah Kapasan, Pucang Anom. Di pasar ini bisa dijadikan rekening karena bentuknya kios, tetapi kalau di Keputran Selatan sulit karena banyak losnya. Permasalahan yang dulu waktu saya masih di SPI, seharusnya kalau stand/los itu sudah dicabut, maka harus ditandai.
- T : Masalah terberat dalam menaikkan pendapatan apa
 J : Mengendalikan juru tagih, kebocoran yang terjadi di tingkat ini sangat besar. Sebagai contoh begini, 1 orang saja menyembunyikan Rp. 5000, ada berapa orang juru tagih di seluruh pasar. Bisa jadi dalam sebulan kerugian PD Pasar bisa mencapai 5 juta per bulan. Belum lagi kasus-kasus karcis yang tidak diberikan kepada pedagang dan baru keluar pada saat hari raya.
- T : Pendapatan di luar karcis bagaimana
 J : Pendapatan ini susah-susah gampang, melihat pasarnya. Karakter pedagang berbeda-beda. Misalnya, Kapasan, kelas pasarnya sama dengan Pasar Gubeng Masjid dan Pucang Anom. Di Gubeng Masjid, misalnya, tidak ada 1 orang etnis cina sekalipun. Dengan kelas pasar yang sama, maka biaya-biaya yang terjadi di ketiga pasar tersebut sama. Akibatnya, berat juga bagi pedagang untuk membayar biaya-biaya yang dibebankan kepada mereka. Saya baru bisa menaikkan pendapatan di suatu pasar setelah penataan selama 5 tahun.
- T : Apa catatan-catatan di unit
 J : AJT, LHP, Buku juru tagih, agenda karcis, kardek, sebenarnya banyak. Tapi kalau tidak dikerjakan ya sama saja.
- T : Setiap hari Bapak bisa mengontrol pendapatan
 J : Bisa, karena setiap hari saya menandatangani LHP. Saya bisa tahu pendapatan hari ini berapa.
- T : Mengapa ada kecenderungan LHP nilainya sama setiap hari
 J : Biasanya saya mengontrolnya dari AJT dibandingkan dengan LHP. Biasanya saya melihat AJT, misalnya terkumpul Rp. 100, tapi di LHP disetor Rp. 90. Saya selalu menanyakan dimana Rp. 10.

- T : Siapa yang memegang uang Rp. 10 ini
- J : Ya juru tagih dan kepala pasar pasti tahu. Di LHP kan nomor karcis, mestinya kepala pasar bisa mengontrol dari sini. Menurut saya, semuanya sama di setiap pasar, tergantung kepala pasarnya. Pertama, kepala pasar bisa atau tidak dibayar oleh juru tagih, sekali kepala pasar bisa disetor oleh juru tagih, maka ini akan menjadi susah. Memang kebanyakan kepala pasar menyettor sesuai dengan anggaran yang sudah ditetapkan. AJT dan LHP bisa diatur, yang penting, kepala pasar mau atau tidak „disangoni“ sama anak buahnya.
- T : Apa lagi kesulitannya
- J : Aturan-aturan yang menyulitkan pedagang, misalnya SK 026. Tapi saya melihat ini ada benarnya. Aturannya sebenarnya jelas, tanda tangan di hadapan kepala pasar, ini harus dilakukan. Yang memberatkan di sini adalah biaya notaris, sebagai contoh, her registrasi membayar hanya sekitar Rp. 20 ribu, tetapi biaya notaris bisa mencapai Rp. 200 ribu. Ini menimbulkan keengganan dari pedagang untuk her registrasi sehingga kami tidak memperoleh potensi pendapatan dari sini. Demikian juga dengan ketentuan investasi. Ini sangat rawan jika kepala pasar diberi kewenangan untuk menjual stand sendiri. Contoh, Pasar Kembang beberapa waktu yang lalu, proses-proses BN yang terjadi tidak sampai separuhnya yang masuk PD Pasar. Dulu, kepala pasar boleh/diperkenankan untuk menjual stand yang ada di lingkungannya. Ini membutuhkan keberanian dari kepala pasar untuk “setor” kepada atasannya.
- T : Apa saja pengeluaran di unit
- J : Macam-macam, di luar yang biasa, saya juga mbayari polisi Rp. 200 ribu per bulan. Yang Rp.100 ribu dari pedagang yang lainnya saya carikan.
- T : Berarti unit mengelola sendiri uangnya
- J : Ya, sebesar uang operasional Rp. 200.000. Kalau dulu tidak ada biaya operasional ini, maka biasanya diambilkan dari karcis-karcis peluru. Kalau tidak cukup ya dicukup-cukupkan. Kesulitan lain, PD Pasar tidak pernah menerapkan sanksi secara tegas, misalnya kalau tidak BN, apa sanksinya dan lain sebagainya. Kalau ketegasan ini dilaksanakan, maka Insya Allah akan ada kemajuan. Saya sudah beberapa kali melaporkan, tetapi tidak ditindaklanjuti oleh SPI, misalnya.

TRANSKRIP WAWANCARA

RESPONDEN : DIREKTUR KEUANGAN DAN PEMBINAAN PEDAGANG
 WAKTU : 20 SEPTEMBER 2005
 TEMPAT : PD PASAR SURYA

Keterangan :

Tanya = T
 Jawab = J

Pengantar :

Wawancara ini bertujuan untuk menggali informasi mengenai rencana pengembangan PD Pasar Surya

- T : Bagaimana tahapan untuk merestrukturisasi organisasi
- J : Kami telah meminta konsultan untuk mengajukan proposal dan saat ini ada 2 konsultan yang telah mengajukan. Kami meminta konsultan untuk menentukan bagaimana tahapan-tahapan PD Pasar ini mengarah ke Perseroda yang lebih berorientasi bisnis. Kami juga

meminta untuk mengidentifikasi fungsi-fungsi mana yang bisa dioptimalkan, artinya secara keseluruhan kami minta bagaimana unit-unit yang ada ini bisa lebih menghasilkan.

- T : Apakah perubahan ini harus didahului dengan perubahan perda PD Pasar Surya
 J : Tidak, kita lakukan secara bersama-sama

T : Apa perubahan penting yang dimasukkan dalam perda

J : Perda PD Pasar yang kita gunakan saat ini masih ada nafasnya dinas. Sesuai dengan UU BUMN, maka bentuk BUMD akan diarahkan pada bentuk perseroda yang mengarah lebih ke profit atau bentuk perumda yang lebih bersifat sosial motif dengan fokus utama pada pemberian pelayanan. Nantinya PD Pasar diharapkan akan mengarah ke Perseroda. Alasannya, PD Pasar Surya bukan perusahaan monopoli, bisnis yang kita lakukan banyak tersedia di luar kita, misalnya pengelola Pasar Sopenyono, dll. Berbeda dengan PDAM yang monopoli, maka fungsi sosial mereka seharusnya lebih dominan. Dengan perseroda, maka kami akan memiliki kewenangan-kewenangan sebagaimana layaknya perusahaan pada umumnya. Dampaknya, tarif akan bisa kita tetapkan sesuai dengan kondisi/fungsi pasar yang berbeda-beda karena Direksi memiliki kewenangan penuh dalam menjalankan pengelolaan. Selain itu, dalam perda tersebut kita tidak hanya bekerja dengan fokus pasar saja, melainkan pada bisnis perdagangan dan industri, misalnya bisnis properti, joint venture, penyediaan pompa bensin, dll. Misalnya kita juga bisa menjadi agen pemasaran dari kios/kios yang dibangun oleh investor, seperti halnya Ray White. Kita memiliki data-data pedagang di pasar-pasar yang kuat dan mau untuk mengembangkan di tempat lain. Selain itu, kami memiliki informasi bagaimana kekuatan dan perilaku pedagang di satu pasar dengan pasar lainnya. Data ini akan bisa kami gunakan untuk memasarkan stand/stand yang saat ini sedang dibangun oleh para investor.

Dalam perda itu kami tidak mengatur secara tegas bagaimana struktur organisasi nantinya, lebih mengarah pada kewenangan Direksi untuk mengaturnya. Dalam perubahan struktur organisasi nanti, kami akan lebih mengarahkan pada job description yang lebih tegas dan jelas.

T : Apa fokus perubahan ini nantinya

J : Dengan perubahan sistem dan struktur yang ada, kami berharap akan dapat menentukan unit-unit mana yang benar-benar mampu sebagai unit yang mandiri, dapat memasukkan pendapatan yang maksimal. Dengan cara demikian, maka unit tersebut akan kami jadikan sebagai tempat belanja yang profitable, sedangkan pasar-pasar lainnya akan kami jadikan sebagai tempat alternatif untuk belanja, karena kami tidak menutup kemungkinan ada lingkungan tertentu yang benar-benar membutuhkan pasar. Di tempat ini, kami diharuskan lebih berorientasi sosial, misalnya di Pasar Dinoyo. Lingkungan di sana hanya membutuhkan pasar kecil yang dapat memenuhi kebutuhan sehari-hari, pasar ini beroperasi hanya sampai jam 10.00. Secara bisnis, jam operasi seperti ini dan jumlah pedagang yang sedikit sangat tidak menguntungkan. Akan lebih menguntungkan jika lokasi pasar tersebut digunakan untuk penyediaan pom bensin, misalnya. Namun karena masyarakat sekitar membutuhkan pasar tersebut, maka keberadaan pasar ini menjadi penting, menyangkut hajat hidup masyarakat sekitarnya. Dari seluruh pasar yang kita kelola, kami akan menerapkan sistem subsidi sedemikian rupa, sehingga pasar yang tidak mampu dapat dibantu oleh pasar yang kuat. Namun jumlah pasar kecil ini harus kita batasi sehingga ada upaya dari masing-masing pasar untuk meningkatkan kinerjanya melalui berbagai upaya pendampingan konsultan dan lain sebagainya.

T : Bagaimana penjelasannya

- J : Kami mencoba menyiapkan sarana dan prasarana yang mengarahkan unit ini ke sana. Beberapa waktu yang lalu, sampai sekarang kami mengadakan pelatihan pencatatan penerimaan dan pengeluaran di unit-unit yang kami evaluasi dapat menjadi unit yang mandiri. Sistem pencatatan yang terpusat selama ini akan kami perbaiki, sehingga masing-masing unit pasar ini akan menjadi unit yang mandiri. Tidak hanya itu, fungsi pemasaran di unit dan di kantor pusat juga akan kami pertajam sehingga mereka tidak hanya menunggu calon pedagang datang, tetapi lebih proaktif. Fungsi pemasaran ini juga kita sebarkan di berbagai unit sehingga unit pasar ini akan memperoleh pendapatan lain di luar pendapatan rutin seperti pendapatan iuran tempat, sampah, dll. Di bagian pemasaran ini akan kami break down menjadi sub bagian periklanan, parkir dan MCK. Masing-masing sub bagian ini sebenarnya memiliki potensi yang sangat besar untuk dikembangkan, namun saya melihat selama ini masih belum optimal. Kami juga akan meminta konsultan untuk mengidentifikasi apa kelebihan dan kekurangan masing-masing sistem yang telah diterapkan.
- T : Bagaimana tahapan perubahan ini dilakukan oleh konsultan
- J : Dari presentasi yang telah mereka lakukan, maka kami menyepakati bahwa tahapan pertama adalah pemetaan/mapping/identifikasi permasalahan. Dalam tahap ini, karena fokus kita sudah jelas untuk menjadikan unit-unit pasar ini menjadi unit yang mandiri, maka kami minta mereka sudah membentuk/mengarahkan mana saja unit-unit ini yang akan dijadikan sebagai pilot project profit center. Sambil mereka mengerjakan konsep perubahan, maka sudah ada unit-unit tertentu yang “dijadikan” profit center, sehingga proses ini akan berjalan optimal. Hal ini kami lakukan dengan pertimbangan bahwa masa kerja kami berakhir tahun 2006 akhir. Dengan timetable yang telah mereka ajukan, menurut kami terlalu lama. Oleh sebab itu, kami mengambil jalan tengah seperti tadi. Kami juga meminta agar metode pendampingan yang mereka tawarkan mampu memberikan efisiensi dan peningkatan produktivitas dengan cara membenahi sistem dan sumber daya manusia sehingga fokus yang harus diberikan adalah menyusun rencana kerja. Bagian-bagian tertentu harus lebih optimal dengan pembagian kerja yang lebih jelas, ukuran kinerja juga demikian.
- T : Mengapa ada rencana perubahan PD Pasar mendatang
- J : Saya melihat bahwa PD Pasar adalah suatu perusahaan yang memiliki potensi dan mampu memberikan kontribusi dalam PAD sangat besar jika dikelola secara profesional. Dalam periode direksi ini, PD Pasar telah mampu bekerjasama dengan investor untuk membangun 6 pasar, yaitu Pasar Koblen, Bratang, Wonokromo, Kapasan Baru, Manukan Kulon dan Tambahrejo dengan nilai investasi hampir 900 milyar. Selama pembangunan pasar ini, tidak sepeserpun didanai oleh APBD Kota Surabaya, justru kami selama periode ini kami menaikkan deviden tiap tahun kepada pemerintah kota. Pembangunan pasar-pasar ini jangan dilihat hanya sebagai pembangunan fisik yang semakin bagus, tetapi harus ditinjau lebih dalam lagi bagaimana multiplier effect dari pembangunan ini terhadap pendapatan PD Pasar Surya dari retribusi dan potensi iklan. Kalau di masa lalu dengan sarana dan prasarana yang minimal, PD Pasar tidak dapat menetapkan retribusi yang maksimal. Tetapi dengan pasar baru yang didukung oleh sarana yang memadai sehingga kondisi pasar menjadi bersih, aman dan nyaman sebagai sarana belanja, maka kenaikan retribusi tidak akan menjadi persoalan.
- T : Apakah semua pasar akan diperbaiki
- J : Tergantung. Kami mengelola 81 unit pasar yang beragam ukuran, karakteristik, lokasi dan potensinya. Ada pasar-pasar yang tidak diminati oleh investor, tetapi lingkungan sekitar membutuhkan keberadaan pasar tersebut. Ini akan tetap kami pertahankan dan kami

lakukan perbaikan yang memadai melalui swadaya. Ada juga pasar-pasar yang “mati“, tidak ada pedagangnya, hanya sebuah lahan...kami akan merencanakan untuk dialihfungsikan dan memang ada pasar-pasar yang diminati investor. Secara eksternal, beberapa investor sudah mengajukan proposal untuk pembangunan pasar-pasar yang lain, seperti Tunjungan, Pasar Kembang, Gayungsari, Pabean, dll. Namun kami juga harus mempertimbangkan kemampuan internal kami untuk melakukan negosiasi dan proses-proses penyiapan lainnya dengan dibangunnya pasar. Pengalaman kami, untuk melakukan negosiasi untuk Pasar Tambahrejo saja kami membutuhkan waktu sekitar 1,5 tahun...hal ini kami lakukan untuk mengantisipasi banyak hal termasuk juga perlindungan kepada pedagang dan PD Pasar di masa mendatang.

RESUME RAPAT : EVALUASI HASIL PELATIHAN PENCATATAN DI UNIT

TEMPAT : PD PASAR SURYA
HADIR : JOICE, ARIF, SUDARTO

Identifikasi permasalahan pencatatan di unit :

1. Ada unit-unit tertentu yang personilnya terbatas, sehingga untuk pekerjaan rutin saja mereka kewalahan, apalagi tugas pencatatan ini masih menjadi pekerjaan tambahan
2. Mayoritas dari mereka menyatakan bahwa pencatatan ini membebani pekerjaan mereka
3. Sebagian besar dari mereka tidak mengerjakan apa yang harus dikerjakan, sehingga kesan yang muncul adalah keengganan/males
4. Beberapa kepala pasar yang diminta tanggapannya mengenai pelatihan ini menyatakan bahwa mereka tidak tahu menahu dengan pelatihan ini. Mereka lebih fokus pada pendapatan yang mereka peroleh, tidak peduli dengan pengeluarannya karena sudah dikeluarkan oleh kantor pusat
5. Menurut Bagian Akuntansi, seharusnya kepala pasar diberi pelatihan tertentu sehingga mereka minimal mampu membaca laporan keuangan. Dengan cara demikian, maka kesadaran akan profit akan muncul
6. Mengingat kesulitan yang dihadapi teman-teman di unit, maka akan diupayakan dikembangkannya program akuntansi di unit-unit. Jika perlu, staf-staf di unit ini harus diberikan kursus/pelatihan akuntansi dasar.
7. Berikutnya, yang diajarkan kembali kepada teman-teman di unit adalah transaksi-transaksi yang terjadi sehari-hari di unit pasar mereka, sehingga tidak terlalu banyak yang diajarkan dan lebih applicable.

TRANSKRIP WAWANCARA

RESPONDEN : KEPALA SATUAN LITBANG (MANSYUR SANTOSO)
WAKTU : 20 SEPTEMBER 2005
TEMPAT : PD PASAR SURYA

Keterangan :

Tanya = T

Jawab = J

Pengantar :

Wawancara ini bertujuan untuk menggali informasi kegiatan operasional dari SPI.

T : Apakah kewenangan-kewenangan SPI hanya ada di pusat saja

J : Di cabang ada bagian pengawasan, yang secara tidak langsung berfungsi seperti SPI yang menangani masalah-masalah di unit

- T : Bagaimana pembagian kerja antara SPI dengan Bagian Pengawasan di cabang
J : Di tingkat cabang harus membuat program kerja, demikian juga di pusat. Ini dilakukan agar tidak ada tumpang tindih jadwal kegiatan antara cabang dan pusat. Jangan sampai unit dan pusat menangani permasalahan di unit/pasar yang sama
- T : Apakah tumpang tindih ini hanya menyangkut jadwal saja, bukan pada scope permasalahan
J : Kami hanya menghindari tumpang tindih di jadwal, bukan di permasalahan yang harus dihadapi.
- T : Bagaimana prosedur pengawasan di unit
J : Biasanya bagian pengawasan di cabang akan melaporkan kepada kepala cabang, sedangkan laporan dari SPI langsung kepada unit.
- T : Mengapa suatu kasus diperiksa oleh SPI
J : Karena ada laporan dari unit atau karena memang sudah menjadi tugas dan tanggung jawab SPI untuk mengadakan pemeriksaan
- T : Bagaimana pengawasan SPI untuk pengendalian pendapatan. Artinya beberapa waktu terakhir ini dikeluhkan bahwa pendapatan di unit-unit pasar menurun
J : Kami sudah memiliki mekanisme, kalau pendapatan turun itu harus bagaimana, biasanya SPI akan turun ke lapangan, mengingat bahwa faktor-faktor yang menyebabkan pendapatan menurun ada beragam. Misalnya anggaran balik nama yang tidak tercapai sesuai anggaran. Unit-unit bisa apa dengan kondisi seperti ini, karena kewenangan untuk membalik nama bukan di unit, melainkan di pusat, bagaimana unit-unit ini mampu meningkatkan pendapatan balik nama yang bukan menjadi wewenangnya. Jadi harus dilihat dahulu penurunannya darimana. Biasanya dalam rapat rekon bulanan, unit-unit yang pendapatannya tidak mencapai anggaran akan ditanya oleh Direksi kenapa tidak tercapai. Masing-masing kepala pasar sudah menjelaskan mengapa terjadi penurunan-penurunan tersebut.
- T : Saat ini, pelaksana dari unit dan cabang tidak dapat melaksanakan sesuai dengan sistem. Bagaimana sikap SPI
J : Dalam beberapa forum rapat, saya sudah sampaikan jika ada perubahan sistem, maka prosedur ini harus ditetapkan. Saya melihat, perubahan prosedur ini tidak melalui surat keputusan atau apa yang menjadi pegangan SPI. SPI kan bingung, apa yang dipegang, prosedur yang sudah dibakukan begini, tetapi yang dilaksanakan begitu. Bagaimana penegakan aturan ini dilaksanakan, aturan yang mana? Saya sudah mengusulkan bagaimana ini menjadi surat keputusan, tetapi sampai sekarang masih wacana-wacana. Dalam beberapa kali kesempatan saya sudah menyampaikan kepada Direksi dan beberapa pihak, namun sampai sekarang kondisinya masih tetap saja. Saya sudah tidak kurang-kurang mengingatkan.
- T : Menurut pengamatan SPI, mana unit yang dijadikan unit mandiri
J : Yang layak adalah DTC, Kapasan, Tambahrejo, Genteng, atau Pabean. Saya melihatnya karena nilai ekonomis di masing-masing pasar itu besar.
- T : Kalau menurut Bapak seperti begitu, mengapa di DTC tidak terealisasi
J : Permasalahannya berbeda untuk DTC. Sampai sekarang, istilah LDA dan LDB sangat rancu. Di aturan mengenai tarif dan lain-lain, tidak pernah ada istilah LDA dan LDB, yang ada adalah lantai 1 dan lantai 2. Perbedaan ini seperti „membunuh“ kita sendiri, jangan disalahkan pedagang tidak mau membayar karena aturannya berbeda.

- T : Apakah wewenang penyegelan dan pencabutan hanya ada di SPI
J : Sebenarnya, secara prinsip saya selalu katakan bahwa SPI tidak boleh terlibat untuk mengurus hal-hal yang sifatnya teknis karena kami hanya pengawasan. Misalnya, SPI dituntut untuk penyegelan, seharusnya dalam kasus penyegelan, maka SPI hanya mengawasi pelaksanaan penyegelan ini, bukan meng-eksekusi penyegelannya, ini harus dipisahkan. Siapapun yang terlibat sebagai pengawas, tidak boleh melaksanakan operasional. Sebenarnya kekuasaan SPI ini besar. Sampai sekarang, wewenang ini belum dilepas dari SPI, padahal saya sudah mengusulkan mekanisme penyegelan yang baru, dimana SPI murni hanya sebagai pengawas, namun sampai sekarang belum ada tanggapan.
- T : Bagaimana prosedur penyegelan di unit
J : Dari unit akan dilaporkan kepala cabang dan kemudian oleh kepala cabang akan dilaporkan kepada SPI. Selain kepala cabang tidak boleh mengeluarkan surat kepada pihak luar
- T : Jika SPI hanya pengawasan, siapa eksekutornya
J : Saya lebih condong penyegelan dilakukan oleh kamtib dan hukum. Dengan demikian, administrasi lebih dibebankan kepada kamtib.
- T : Apakah wewenang penyegelan ini dapat dilakukan oleh unit ke depannya nanti, untuk menggantikan posisi SPI
J : Untuk jangka panjangnya memang harus diarahkan ke sana, masing-masing unit harus katakanlah "ditakuti" oleh pedagang sehingga apa yang dilakukan untuk penegakan aturan dapat dipahami oleh pedagang. Namun masalahnya masih berkulat di masalah kesiapan personil yang ada di cabang/unit. Kami merencanakan tahun ini mengadakan pelatihan auditor bagi pengawas-pengawas di cabang. Ini tidak hanya meliputi pengawasan bidang keuangan saja, memang yang pertama adalah keuangannya tetapi nanti bisa meluas. Kami sedang merencanakan kerjasama dengan BPKP untuk mengadakan pelatihan ini.

TRANSKRIP WAWANCARA
RESPONDEN : BAGIAN HUKUM

Keterangan :
Tanya = T
Jawab = J

Pengantar :

Wawancara ini bertujuan untuk menggali informasi mengenai perubahan perda PD Pasar

- T : Apa perubahan yang mendasar dari perda yang diusulkan
J : Perubahan yang mendasar adalah masalah kewenangan pengaturan, kami mengharapkan agar ke depannya nanti kami memiliki kewenangan-kewenangan penuh layaknya sebuah perusahaan. Kemudian hal kedua yang akan kami rubah adalah kewenangan di Badan Pengawas. Mengacu pada undang-undang BUMN yang mengarah pada 2 bentuk perusahaan, yaitu persero dan perum, maka jika UU BUMD nantinya disahkan, kami lebih cenderung mengarahkan perda ini nantinya ke bentuk perusahaan perseroda.
- T : Kewenangan apa misalnya
J : Kewenangan untuk menetapkan tarif ada pada Direksi. Dengan cara demikian, kami akan melakukan perubahan-perubahan sesuai dengan kebutuhan. Selama ini, untuk perbaikan-perbaikan gedung, misalnya PD Pasar dibebankan biaya yang sama dengan harga umum,

tetapi giliran menetapkan tarif, kami diharapkan menetapkan tarif sosial. PD Pasar berbeda dengan perusahaan daerah lainnya seperti PDAM yang merupakan perusahaan monopoli. Penetapan tarif di perusahaan ini akan mendapat kontrol dari masyarakat dan dewan.

- T : Apakah program restrukturisasi yang saat ini sedang digagas harus menunggu perubahan perda ini
- J : Tidak, karena dalam perda tidak disinggung secara khusus bahwa bentuk organisasi begini begini. Kami hanya sampaikan bahwa struktur organisasi ini menjadi kewenangan Direksi untuk menetapkannya. Hal ini berkaitan dengan penyesuaian-penyesuaian struktur organisasi bagaimana yang lebih fleksibel dengan perubahan-perubahan yang dihadapi PD Pasar sekarang dan yang akan datang. Kalau struktur organisasi ini harus ditetapkan melalui perda, maka penambahan atau pengurangan fungsi-fungsi yang ada harus juga ditetapkan melalui perda. Ini sangat tidak efektif sebagai perusahaan.
- T : Dalam organisasi nanti yang mengarah pada pembentukan profit center, apakah bagian hukum juga perlu diadakan
- J : Menurut saya bagian hukum tidak terlalu diperlukan di unit-unit, sehingga saya cenderung untuk ditetapkan di pusat saja
- T : Apa masukan anda ke depan
- J : Mungkin tugas dan tanggung jawab masing-masing bagian, baik di pusat maupun unit harus diperjelas. Demikian juga konsekuensi yang muncul dari keputusan-keputusan yang dibuat di tingkat unit, para kepala pasar harus mampu mempertanggungjawabkan. Selama ini, yang terjadi direksi selalu melindungi para kepala pasar ini dengan alasan bahwa yang bertanggung jawab seluruh aktivitas di perusahaan adalah Direksi. Saya sangat tidak setuju dalam hal ini karena sebenarnya belajar dari pengalaman kasus-kasus yang dihadapi PD Pasar Surya berkaitan dengan permasalahan stand di pasar semata-mata adalah kesalahan dari kepala pasar. Maksud saya begini, sebenarnya prosedur untuk proses balik nama, misalnya, di aturan jelas disebutkan bahwa pihak 1 dan pihak 2 harus menghadap kepala pasar. Yang terjadi adalah ada formulir ini yang dibawa pulang sehingga dalam perjalannya terjadi pemalsuan tanda tangan dari pihak pertama. Dalam pemanggilan di kepolisian beberapa waktu yang lalu, Direksi minta supaya Direksi saja yang dipanggil, bukan kepala pasarnya. Saya sering merasa gemas dengan perilaku-perilaku kepala pasar yang demikian. Jika saya sampaikan bahwa prosedurnya begini begini, mereka bilang tidak tahu. Terus saya harus bagaimana? Seringkali penyimpangan-penyimpangan yang terjadi ini disebabkan oleh kesalahan dari kepala pasar sehingga memang perlu pembelajaran kepada mereka secara terus menerus. Saya menilai bahwa banyak kepala pasar yang leadershipnya rendah, sehingga harus selalu diikuti, minta diberi petunjuk dan lain sebagainya.
- T : Mungkinkah nantinya unit-unit ini akan ditetapkan tarif yang berbeda
- J : Mungkin saja jika perangkat aturan memungkinkan ke arah sana, memang ke depannya ini rasanya penetapan ini penting mengingat yang mengetahui kondisi di masing-masing pasar adalah kepala pasar. Dengan penetapan tarif yang berbeda antara pasar yang satu dengan yang lainnya, saya rasa ini sangat mencerminkan kondisi yang lebih spesifik dari masing-masing pasar. Masalahnya, harus dibuat aturan-aturan yang jelas mengenai kewenangan-kewenangan yang mengarah sampai ke sana.

TRANSKRIP WAWANCARA

RESPONDEN : KEPALA CABANG TIMUR DAN KEPALA PASAR TAMBAHREJO

Keterangan :

Tanya = T

Jawab = J

Pengantar :

Wawancara ini bertujuan untuk menggali informasi mengenai sistem operasional yang dilakukan di kantor unit dan cabang

T : Bagaimana unit menetapkan anggaran di unit

J : Misalnya, anggaran iuran harian tempat. Biasanya litbang sudah membuat potensi dari masing-masing unit. Di unit, didasarkan pada regin di uni, yang harian adalah yang bentuk standnya los, tinggal mengalikan saja jenis jualan, luasnya, nanti akan ketemu rupiahnya.

T : Ini estimasi atau yang sebenarnya

J : Ini data akurat karena digunakan untuk anggaran. Sebenarnya, kami dari kepala cabang dan kepala pasar lebih senang kalau semua retribusi ini dijadikan rekening, karena akan mengurangi kebocoran. Kalau harian, seringkali kepala pasar ditipu oleh juru tagih, mereka alasan tutup.

T : Mengapa ada yang rekening dan harian

J : Saya sendiri tidak tahu cerita awalnya, katanya pembedaan harian sama rekening hanya didasarkan pada bentuk standnya. Kalau standnya kios, berarti rekening, tapi kalo los berarti harian. Tetapi saya masih menjumpai stand berbentuk kios tapi pembayarannya harian dan saya juga menjumpai stand berbentuk los, membayarnya sudah dalam bentuk rekening. Makanya kenapa nggak semua dijadikan rekening, kita akan sosialisasikan di lapangan. Mungkin kalau biasanya mereka membayar harian, mereka bisa titip ke unitnya. Jadi ini akan lebih memudahkan kontrolnya.

T : Katanya rekening sama harian lebih banyak perolehan harian. Bagaimana

J : Mungkin karena pembulatan, kalau harian bayarnya segini, tetapi kalau bulanan, dikalikan 30 hari, dibulatkan ke nilai tertentu. Saya rasa, nilai lebih dari pembayaran harian dengan rekening ini tidak sebanding dengan tingkat pengamanannya. Belum lagi biaya penyelenggaraan untuk mencetak karcis, dll

T : Siapa yang menghadiri rapat penetapan anggaran di unit

J : Bagian keuangan, umum, juru tagih dan kepala pasar.

T : Bagaimana proses penetapan anggaran ini

J : Anggaran yang sudah kami rapatkan di unit akan kami serahkan ke kantor cabang. Biasanya akan ada koreksi di sini karena di kantor cabang juga ada regin sehingga kita cocokkan kepatutannya antara data yang disajikan unit dengan regin yang ada di cabang. Kemudian, terakhir kita berikan ke litbang dan akuntansi.

T : Bagaimana cabang mengontrol pendapatan dari unit-unit

J : Dari setoran tiap hari yang diserahkan oleh unit ke cabang. Kami di cabang dan unit ada papan tulis yang mencantumkan anggaran per pasar per hari berapa, kemudian di bawahnya ada perolehan pada hari itu. Dengan demikian, jika ada pasar tertentu yang tidak mencapai anggaran, saya akan menulis dengan tinta merah. Ini kami lakukan selama 30 hari.

Besoknya dan seterusnya kami minta yang merah-merah untuk “ditutup” sampai akhir bulan. Demikian juga di unit-unit pasar. Kami sudah memiliki target per hari berapa dan tiap perolehan ini kami tulsi juga

- T : Bagaimana jika pasar tidak mencapai target
 J : Dalam anggaran, yang saya utamakan adalah harian, sampah, tempat, listrik, dll ini harus tercapai, saya tidak mau tahu dan rata-rata di cabang timur ini hampir seluruh pasar mencapai target. Tetapi kalau anggaran her itu juga harus karena keduanya sudah jelas, tempatnya jelas. Kalau anggaran BN tidak tercapai, saya masih bisa toleransi. Di lapangan, seringkali pedagang melakukan proses BN ke pihak lain, ketika ditanya kenapa yang jaga stand ganti, dia bilang disuruh nunggu, dan lain sebagainya. Sebenarnya anggaran BN ini juga aneh, kita tidak bisa memprediksi berapa orang yang melakukan pengalihan kepada pihak lain. Namun kalau anggaran ini tidak ditetapkan, maka ini juga tidak memacu unit untuk mencari pedagang yang seharusnya BN. Di lapangan, para pedagang ini belum ada kesadaran untuk melakukan proses BN, karena itu kantor unit harus proaktif untuk mencari stand-stand mana yang belum BN.

TRANSKRIP WAWANCARA
 RESPONDEN : PROGRAMMER

Keterangan :
 Tanya = T
 Jawab = J

- T : Apa yang pernah anda rancang selama ini
 J : Saya sudah merancang sistem operasional di PD Pasar Surya, tetapi tidak dilaksanakan. Yang saya tahu, cabang timur yang tetap mengupdate data-data pedagang di pasar-pasar.
- T : Bagaimana dengan program akuntansi
 J : Dulunya hampir dilaksanakan di cabang, tapi tidak terealisasi. Saya tidak tahu kenapa, tapi secara sistem sudah saya siapkan. Contohnya, program karcis sudah saya siapkan di program itu, mereka bisa memonitor kapan harus memesan porforasi, kebutuhan karcis per harga (Rp.100, Rp. 500, dll). Pendapatan harian dapat dimonitor langsung oleh bendahara secara langsung mana pasar yang mencapai anggaran dan mana yang tidak
- T : Bagian akuntansi menerapkan pencatatan di unit, handycapnya ada saja
 J : Setiap perubahan sistem yang baru, pasti ada penolakan. Itu pasti terjadi dimana mana. Yang penting adalah memberikan pemahaman bagaimana sistem yang diterapkan, kalau aspek teknis mudah, saya bisa menyiapkan untuk mengembangkan sistem pencatatan di pusat ini ke unit-unit. Program saya ini sudah saya siapkan untuk online.

TRANSKRIP WAWANCARA
RESPONDEN : KONSULTAN MANAJEMEN

Keterangan :

Tanya = T

Jawab = J

T : Bagaimana tahapan program transformasi yang anda usulkan

J : Konsep awal yang kami ajukan pada awalnya adalah melakukan scanning, kemudian akan muncul CSS (Corporate Strategic Scenario) dan di akhir kami akan melakukan implementasi dan pendampingan. Tetapi dari PD Pasar meminta kami menyusun konsep perubahan di pasar-pasar lain sekaligus melakukan pendampingan di sana. Ini juga berat, tapi akan kami lakukan. Tahapan yang kami lakukan adalah sebagai berikut :

1. Mengumpulkan data-data guna memperoleh informasi pada sektor-sektor mana PD Pasar ini dapat kita perbaiki. Kami membutuhkan data mengenai cash flow masing-masing pasar selama periode 5 tahun. Ini kami maksudkan agar kami dapat menentukan berapa target kenaikan yang kita harapkan dengan pendampingan yang kami lakukan. Jika suatu pasar, misalnya telah mengalami kenaikan setiap tahunnya katakanlah 5%, maka jika kita menargetkan 5%, itu berarti tidak ada perbedaan, antara kita dampingi atau tidak. Oleh karena itu, kami harus bisa menargetkan, paling tidak ada kenaikan 10% di tahap awal, kemudian meningkat lagi dan seterusnya
2. Dari scanning permalahan ini kami akan menyusun CSS sebagai blue print bagaimana arah PD Pasar 10 tahun mendatang. Ini akan menjadi buku petunjuk bagi direksi.
3. Dari CSS ini kemudian akan dikembangkan menjadi RKMO (Rencana Kerja Managerial dan Operasional) yang dimiliki oleh kantor-kantor cabang. Kami merencanakan untuk membentuk 5 wilayah cabang, sehingga masing-masing cabang akan memiliki RKMO tersendiri. Konsep yang kita ajukan adalah pembentukan profit center di unit-unit pasar. Dalam perencanaan konsep ini, kami juga diminta untuk melakukan pendampingan bagaimana unit-unit pasar ini melakukan bisnis yang seharusnya. Sejalan dengan itu, kita akan memperbaiki SDM, di sini kita akan evaluasi apakah perlu perubahan struktur organisasi. Dari struktur organisasi yang sudah fixed, baru kita turunkan lagi menjadi job description atas job title yang ada di struktur organisasi. Dalam job description ini juga mencantumkan key performance indicator dan job spec. Job spec ini belum tentu akan bisa dipenuhi oleh job . Dari sini akan muncul gap antara job spec dan job holder, dari sini kita akan rancang training need analysis, program pengembangan pelatihan masing-masing job holder bagaimana. Setelah itu kami baru bisa melakukan job evaluation, baru kemudian sistem kompensasi. Kami akan merancang struktur gaji sekaligus incentive scheme yang didasarkan pada pencapaian prestasi. Di luar SDM, kami juga akan membenahi sistem informasi manajemen---yang kami tangkap, proses selama ini diusulkan dari unit, ke cabang baru ke pusat dan biasanya memakan waktu lama. Dalam SIM ini kami akan merancang koneksi sehingga dari unit, cabang dan pusat secara elektronik dimana setiap kepala pasar dapat saling mengoreksi report, surat menyurat dan lain-lain relatif singkat. Begitu juga bagian-bagian yang lain. Dengan SIM ini, kita bisa membenahi kerja secara on job (langsung). Kita juga akan menangani sistem logistik, keuangan dan pemasaran.
4. Paralel dengan konsep yang kita bikin, PD Pasar meminta konsultan melakukan pendampingan yang kita lakukan dengan output peningkatan pendapatan. Kami akan menempatkan orang-orang untuk melakukan pendampingan ini, dari unit-unit pasar yang tetap melakukan sendiri. Kemudian secara berangsur-angsur, pendampingan ini kami kurangi dan akhirnya kita lepaskan secara mandiri.

PRESENTASI KONSULTAN

Filosofi dari transformasi PD Pasar Surya adalah pengembangan total system, dimana PD Pasar terdiri dari semua bagian yang secara manajerial tidak dapat dipandang sebagian saja. Jadi, kami melihat PD Pasar secara utuh, sistem bisa kita analogikan seperti mobil dimana di dalamnya terdapat bagian-bagian/onderdil yang saling mendukung satu sama lain. Jadi, perbaikan yang sepotong-potong tidak akan menghasilkan perbaikan yang signifikan. Makanya, SDM kita perbaiki, demikian juga dengan sistem operasionalnya.

Dalam struktur PD Pasar, terdapat banyak fungsi, dalam mekanisme kerja sistem manajemen, jika salah satu fungsi tidak berjalan efektif maka akan mempengaruhi kinerja yang lain. Kami merancang perubahan ini dengan memandang bahwa PD Pasar adalah sebuah sistem yang utuh, sehingga perbaikan akan kita lakukan dari segala aspek. Kita akan mengawali yang penting, yaitu skenario strategis perusahaan (CSS), jadi PD Pasar harus mempunyai perencanaan strategis 5-10 tahun mendatang. Untuk memastikan CSS tidak masalah, kami akan memberikan masukan sesuai dengan hasil scanning. Ibarat dokter yang memeriksa pasien, scanning ini adalah diagnosa. Scanning yang kami lakukan adalah kita melakukan FGD (Focus Group Discussion), yaitu masukan-masukan dari Bapak-bapak sekalian yang akan kita lakukan ke semua lapisan, mulai dari direksi, kepala bagian sampai kepala pasar. Kemudian kita lakukan analisis. Kita sudah punya perangkat scanning, kalau dokter sudah ada stetoskop. Kemudian hasilnya akan kita presentasikan kepada Bapak-bapak, untuk menunjukkan bagaimana potret kita dan rekomendasi/saran sebaiknya harus bagaimana sesuai dengan hasil scanning. Kami mengharapkan Bapak memberikan tanggapan, masukan, saran untuk merevisi bahwa memang itu yang harus dilakukan. Rekomendasi ini berupa program utama yang harus dijalankan. Jika rekomendasi ini disetujui, maka akan disetujui sebagai program transformasi. Kami akan menunjukkan apa adanya kepada pihak masing-masing untuk diketahui dan diperbaiki bersama-sama. Banyak sekali contoh bahwa level bawah tidak dapat bekerja seperti yang kita harapkan seringkali karena mereka kurang informasi apa yang diharapkan oleh kita. Dari hasil scanning ini maka akan muncul desain, kita buat blue print berupa petunjuk kegiatan sebagai guidance kegiatan strategis dan operasional dari atas sampai bawah sehingga apa yang dikerjakan di level atas dan bawah mempunyai sinergi—ini merupakan konsensus kita bersama, Kami akan memosisikan sebagai partner yang akan menjadi rekan Bapak karena ini adalah hasil kita bersama.

Tahapan yang kita lakukan adalah analisis pihak eksternal, yaitu stakeholder, yaitu semua pihak yang terkait dengan PD Pasar Surya. Implikasinya perspektif eksternal terhadap PD Pasar Surya—kita lihat bahwa PD Pasar Surya mendapat teriakan dari masyarakat. Termasuk juga kami akan menganalisis pesaing kita, misalnya Pasar Turi, Pasar Atom, dll. Kemudian perspektif internal juga harus dianalisis secara hati-hati. Yang penting di sini adalah aset yang sangat strategis, yaitu sumber daya manusia. Kita tidak mengharapkan rekrutment, tapi akan kita optimalkan sumber daya yang ada dengan pendampingan-pendampingan. Bagaimana PD Pasar Surya bisa melakukan transformasi pelayanan terbaik kalau Bapak/Ibu tidak diperhatikan, jadi kita harus ciptakan suasana kerja yang kondusif termasuk masalah reward yang sesuai dengan kemampuan dan peraturan yang ada.

Apa yang ada dalam CSS, yaitu visi dan misi. Mungkin sudah ada, tapi harus ditinjau ulang dengan kebutuhan dan tuntutan masyarakat. Kedua, tujuan dan sasaran tahun 2010. Dalam manajemen, ada kebijakan strategis dan kebijakan taktis. Strategis adalah 5-10 tahun, sedangkan taktis berkaitan dengan operasional masing-masing. Misalnya perubahan lingkungan, baik secara fisik maupun tidak, misalnya adanya perubahan peraturan dari pemkot, dll. Berikutnya, ada tujuan dan sasaran. Untuk mencapai tujuan/sasaran yang ditetapkan, maka perlu disusun strategi. Ini dilakukan dengan portofolio bisnis yang tepat. Peningkatan kualitas pengelolaan, seperti konsep good governance, pengelolaan yang bersih dan bertanggung jawab. Kami juga akan melakukan peningkatan kemampuan finansial perusahaan. Dengan pelatihan yang memadai,

maka karyawan akan mampu memberikan pelayanan yang terbaik. Setelah strategi kita formulasikan, kita tetapkan kebijakan dan aktivitas apa yang kita prioritaskan. Langkah selanjutnya adalah restrukturisasi organisasi. Ciri-ciri organisasi yang efektif sekarang ini adalah flat, efisien dan responsif terhadap perubahan perkembangan usaha, menghilangkan hierarki yang terlalu banyak. Kami mengajukan konsep profit centerdimana masing-masing mempunyai kewenangan yang memadai, disertai dengan tanggung jawab. Jadi konsep restrukturisasi adalah memberikan kewenangan yang lebih besar kepada unit pasar untuk melakukan kegiatan operasional secara mandiri dan profesional. Dengan cara demikian, langkah kepala pasar akan lebih responsif terhadap kebutuhan pasar, yang penting bahwa mereka mampu memberikan pelayanan terbaik, menghasilkan pendapatan yang maksimal.

Berikutnya adalah pengembangan budaya perusahaan, nantinya setiap karyawan akan diberi buku mengenai nilai-nilai dan tatacara apa yang diharapkan perusahaan kepada masing-masing pasar. Selanjutnya, kami akan melakukan internalisasi CSS, yaitu pemahaman, penghayatan CSS kepada seluruh lapisan yang kita lakukan melalui workshop dengan mengundang pihak terkait. Kalau CSS, harus melibatkan badan pengawas, direksi, kepala bagian dan kepala pasar. Jadi, CSS ini menjadi acuan pedoman kegiatan manajerial dan operasional.



Berita Acara Ujian Proposal / Tesis

Nama : Wuri Handayani, SE., AK
 NIM : 090114451/M
 Tanggal Ujian : Jum'at, 27 Januari 2006 (09:00)

2 x 80
 Feb
 2006

| No | Halaman | Revisi | Nama Pengusul | Barat & Tgl Persetujuan |
|----|---------|--------|---------------|-------------------------|
| 1 | | | | |
| 2 | | | | |
| 3 | | | | |
| 4 | | | | |
| 5 | | | | |
| 6 | | | | |
| 7 | | | | |

1. Harus mengikut pedoman penulisan yg terbaru / abstrak, dll.
 2. Sin kripsi antar desentus dan elemen2 yang harus simpalisasi/desentusasi
 3. Argumen perlunya profit center. → hal. 142 perlu dibenahi ulang
 4. aktivitas apa saja yg telah & lakukan (dlm) hasil
mentan
 5. Judul evaluasi lagi
 6. Cek relevansi tabel & yg di sajikan & tanda baca
 7. Proposisi 1+2 ditambah

18/06/06
 Ismail

Sekretaris
 Dosen Pembimbing

Tjiptu

(.....)

Telah diperbaiki sesuai dengan usulan pada berita acara, pada tanggal 2004

Dosen Pembimbing

Skripsi

AKTIVITAS PEMBENTUKAN UNIT PASAR...

WURI HANDAYANI

(.....)