

STUDI KELAYAKAN FINANSIAL PERUSAHAN DAERAH PASAR KOTA KUPANG**Charles Kapioru¹⁾**

¹⁾Program Studi Agribisnis, Fakultas Pertanian Universitas Nusa Cendana,
Kupang, Indonesia
E-mail: rpellokila2013@yahoo.com

Diterima : 18 Maret 2019

Disetujui : 25 Maret 2019

ABSTRACT

This research aims to know the financial feasibility of "PD. Pasar" management and to design a strategy to improve the performance of "PD. Pasar". The research covers seven market in Kupang town that are managed by "PD. Pasar". Data collection applied interview method by using semi structural questionnaire in order to get primary data. Purposive sampling was chosen to get respondents from the seven market. While, for depth interview, several key informants were selected from the seven market's management. Secondary data were collected from various sources that related to the research. Data analysis for secondary data was focused on several aspects, those were: legality, institution, and business environment. Investment criteria namely : Net Present Value (NPV), Net Benefit Cost Ratio (Net BC Ratio) and Pay Back Periode (PBP) were applied in order to know the financial feasibility of the "PD. Pasar" management. While SWOT Analysis used to construct a design to improve the "PD. Pasar" management. The Result of the research shown: 1) there were several regulations that were used as legalistic based in market management of the "PD. Pasar", however, those regulations were not covered yet all aspects of the "PD. Pasar" management. 2) It was found that retribution fee that was imposed since 2006 to the seller was too low and it needs to be increase according to current economic condition. 3) "PD. Pasar" management especially space management, controlling and coordination were not well implemented. 4) Financially, "PD. Pasar" was not feasible yet. Based on the data analysis it was found that : NPV = Rp - 2.776.18.147,-, Net BCR = 0,55 and PBP = 25,25 years. 5) In order to improve the performance of "PD. Pasar" it needs to increase the quality of "PD. Pasar" management in all aspects and develop a unique characteristic as a competitive advantage for the each traditional market involved in the research.

Key words : traditional market, financial feasibility studi

ABSTRAK

Penelitian ini bertujuan mengetahui kelayakan finansial usaha manajemen PD. Pasardan mengetahui strategi dalam peningkatan kinerja perusahaan. Lokasi penelitian adalah tujuh pasar yang dikelola oleh PD Pasar Kota Kupang. Pengumpulan data menggunakan metode wawancara semi struktural berpedoman pada daftar pertanyaan yang disiapkan. Pengumpulan data difokuskan kepada aktivitas *desk research* yang meliputi telaah pustaka dan pencarian data sekunder dan data primer melalui nara sumber terpilih dengan menggunakan metode *purposive sampling*. Teknik pengolahan data dibatasi pada aspek hukum, kelembagaan, lingkungan dan finansial. Analisis data untuk mengetahui kelayakan finansial menggunakan teknik *Payback Period*, *Net Present Value* (NPV), *Net Benefit Cost Ratio* (BCR) dan analisis SWOT Untuk mengetahui tentang strategi pengembangan perusahaan kedepan. Temuan penelitian; terdapat beberapa regulasi yang dijadikan dasar hukum dalam pengelolaan pasar, namun regulasi tersebut belum mengakomodir semua aspek pengelolaan pasar. Tarif retribusi pasar perlu dinaikkan karena nilai tarif berlaku sejak tahun 2006 tidak sesuai kondisi ekonomi saat ini. Manajemen Pengelolaan Pasar khususnya manajemen penataan ruang pasar, pengawasan dan koordinasi belum dilaksanakan secara baik. Aspek Keuangan; secara akumulatif PD. Pasar belum mengalami keuntungan ekonomis ditunjukkan melalui Nilai NPV sebesar (- 2.776.18.147,-) lebih kecil dari Nol. Nilai BCR 0,550 berarti setiap Rp. 1 rupiah yang diinvestasikan mendatangkan kerugian secara ekonomis sebesar Rp. 0.550,- Tahun 2013 tambahan nilai investasi sebesar Rp. 3.592.000.000,- Butuh waktu 25,25 tahun kedepan untuk mencapai BEP. Dalam rangka pengembangan pasar tradisional ke depan, manajemen PD. Pasar perlu membenahi kinerja perusahaan pada semua aspek pengelolaan pasar serta mendorong agar masing – masing pasar tradisional yang ada mampu menampilkan keunikan dan karakteristik yang dimiliki sebagai salah satu daya tarik bagi pedagang maupun pembeli.

Kata Kunci : pasar tradisional, studi kelayakan finansial

PENDAHULUAN

Latar Belakang Masalah.

Realitas Kota Kupang dalam menjalani otonomi daerah selama ini menunjukkan bahwa, dari segi keuangan (*fiscal*) ketergantungan terhadap dana perimbangan berasal dari pemerintah pusat sangat besar. Ketergantungan tersebut mengindikasikan bahwa pemerintah daerah belum memanfaatkan potensi daerah secara optimal. Oleh karena itu, optimalisasi pemanfaatan potensi fiskal daerah diperlukan untuk mengurangi ketergantungan tersebut, sekaligus meningkatkan kemampuan pemerintah daerah untuk memberi layanan yang semakin baik bagi masyarakat

Salah satu sumber retribusi daerah yang peranannya sangat minim adalah *retribusi pasar*. Pemungutan retribusi pasar diserahkan kepada PD. Pasar yang dikelola berjumlah 7 (tujuh) pasar, dengan fasilitas yang dimiliki berupa; kios pemerintah, kios swadaya, los/bangsas dan pelataran terbuka. Pendapatan PD. Pasar diperoleh dari :Retribusi Harian; Retribusi Kontrak Kios Pemerintah; Retribusi Kontrak Tanah Kios Swadaya; Retribusi MCK; Retribusi Kebersihan dan Retribusi Parkir serta Iuran Keamanan

Dalam lima tahun terakhir, Pemerintah Kota Kupang telah melakukan investasi untuk pengembangan kapasitas pasar sebesar Rp. 3,597 milyar (*Balitbang Kota Kupang, 2012*). Investasi yang dilakukan Pemerintah Kota Kupang setiap tahunnya dalam kenyataannya belum berhasil meningkatkan penerimaan PAD melalui retribusi pasar. Pada tahun 2003 - 2011 PD. Pasar mendapatkan keuntungan, walaupun besaran keuntungan berfluktuasi dan nilainya relatif kecil dibanding total investasi yang telah dikeluarkan. Tahun 2012 PD. Pasar mengalami kerugian dan tahun 2013 kembali mengalami keuntungan. Timbul pertanyaan, apakah nilai investasi yang ditanamkan pada sarana dan prasarana pasar tersebut telah mencapai *Breack Even Point* (BEP); kalau belum tercapai upaya apa yang telah dan akan dilakukan pihak manajemen PD. Pasar agar besaran investasi yang telah dioperasionalkan dapat mencapai *Breack Even Point* (BEP). Berdasarkan uraian latar belakang, maka penelitian ini dilakukan untuk menjawab pertanyaan berikut : Apakah operasionalisasi manajemen PD. Pasar telah memenuhi kelayakan dari Aspek Hukum;

Aspek Kelembagaan, Aspek Manajemen; Aspek Keuangan; dan Aspek Lingkungan, dan Bagaimana strategi manajemen perusahaan kedepan dalam mendatangkan manfaat yang lebih besar dibandingkan dengan biaya yang telah dikeluarkan ?

Tujuan Penelitian.

Mengetahui kelayakan usaha manajemen PD. Pasar pada :Aspek Hukum; Aspek Kelembagaan; Aspek Manajemen; Aspek Keuangan; dan Aspek Lingkungan dan Mengetahui strategi yang harus dilakukan oleh manajemen perusahaan kedepan dalam memberikan manfaat yang lebih besar dibandingkan dengan biaya yang telah dikeluarkan

Kegunaan Penelitian;

Dapat menjadi acuan bagi pimpinan daerah (Walikota) dalam rangka merumuskan kebijakan - kebijakan yang terkait dengan program pemberdayaan Perusahaan Daerah (PD) Pasar kedepan. Dan Sebagai bahan masukan bagi manajemen PD. Pasar dalam mengelola perusahaan agar dapat mencapai tujuan – tujuan yang telah ditetapkan dan dapat memberikan keuntungan bukan saja bagi perusahaan yang menjalankan, tetapi juga bagi investor, kreditor, pemerintah dan masyarakat.

METODE PENELITIAN

Lokasi Penelitian.

Lokasi penelitian adalah semua pasar yang menjadi sumber penerimaan retribusi pasar yang dikelola oleh PD Pasar Kota Kupang.

Kebutuhan dan Sumber Data.

Pengumpulan data dilapangan menggunakan metode wawancara semi struktural berpedoman pada daftar pertanyaan yang disiapkan. Data yang dibutuhkan terdiri dari data primer dan data sekunder. Data primer diperoleh langsung dari nara sumber yang terdiri dari para pedagang, pembeli dan masyarakat. Sedangkan data sekunder diperoleh melalui bahan publikasi yang diterbitkan oleh instansi terkait yang berhubungan langsung dengan objek kajian ini serta data internal perusahaan, berupa; dokumen terkait regulasi hukum; data asset perusahaan; rekapitulasi pengeluaran dan penerimaan perusahaan sejak perusahaan beroperasi.

Teknik Pengumpulan; Pengolahan Data dan Analisis Data.

Teknik pengumpulan data dibagi dalam dua tahap. Pertama; difokuskan kepada aktivitas *desk research* yang meliputi telaah pustaka dan pencarian data sekunder. Tahap kedua; difokuskan pada pencarian data primer melalui wawancara mendalam dengan nara sumber terpilih dengan menggunakan metode *purposive sampling*. Adapun teknik pengolahan data didasarkan kepada aspek – aspek analisis kelayakan meliputi : aspek hukum, aspek Kelembagaan, aspek lingkungan dan aspek finansial. Analisis data untuk mengetahui kelayakan finansial menggunakan teknik *Payback Period*, *Net Present Value* (NPV), *Net Benefit Cost Ratio* (BCR). Untuk mengetahui tujuan penelitian kedua tentang strategi pengembangan perusahaan kedepan, digunakan analisis SWOT.

HASIL PENELITIAN DAN PEMBAHASAN

1.1. Keragaan Kelayakan Usaha PD. Pasar Kota Kupang

Aspek Hukum dan Administrasi.

Adalah aspek yang terkait dengan legalitas usaha dan pemenuhan persyaratan administrasi pada peraturan suatu daerah. Dalam aspek ini yang akan dibahas adalah masalah kelengkapan dan keabsahan dokumen perusahaan. Kelengkapan dokumen sangat penting karena hal ini merupakan dasar hukum yang harus dipegang, apabila dikemudian hari timbul masalah. Dokumen yang diperlukan meliputi : Akte Pendirian Perusahaan dari Notaris; Bentuk Badan Usaha serta keabsahannya yang harus disahkan oleh Departemen Kehakiman; Tanda Daftar Perusahaan (TDP); NPWP; serta ijin – ijin tertentu, yaitu : Ijin Mendirikan Bangunan (IMB); Ijin Gangguan; Sertifikat Tanah, dan Regulasi – Regulasi yang menunjang aktivitas Pengelolaan. Temuan penelitian memperlihatkan bahwa PD. Pasar tidak dilengkapi dengan dokumen – dokumen yang disebutkan di atas karena kepemilikan perusahaan adalah pemerintah daerah (Asset Daerah). Terdapat beberapa peraturan yang dijadikan dasar hukum dalam pengelolaan pungutan retribusi pasar tradisional di Kota Kupang, bagai berikut :

1. Peraturan Daerah Nomor 53 Tahun 2002 Tentang Pembentukan Perusahaan Daerah Pasar Kota Kupang. Isi dari regulasi ini

intinya adalah aturan yang mengatur tentang pembentukan perusahaan daerah, kewenangan – kewenangan untuk mengurus dan mengatur tentang pasar tradisional di Kota Kupang.

2. Keputusan Walikota Kupang Nomor 32 Tahun 2002 tentang Susunan Organisasi dan Tata Kerja Perusahaan Daerah Pasar Kota Kupang.
3. Peraturan Daerah Kota Kupang Nomor 2 Tahun 2005 tentang Retribusi Pelayanan Pasar. Regulasi ini intinya mengatur tentang mekanisme pemungutan retribusi pasar.
4. Peraturan Daerah Kota Kupang Nomor 12 Tahun 2006 tentang Perubahan Atas Peraturan Daerah Nomor 2 Tahun 2005 tentang Retribusi Pelayanan Pasar. Inti dari regulasi ini adalah penyempurnaan Perda Nomor 2 Tahun 2005, khususnya Pasal 9 tentang Struktur dan Besarnya tarif retribusi pelayanan pasar.
5. Permendagri Nomor 53/M-DAG/PER/2008 tentang Penataan dan Pembinaan Pasar Tradisional, Pusat Perbelanjaan dan Toko Modern. Regulasi ini intinya mengatur tentang pemberian kewenangan kepada pemerintah kabupaten/kota, untuk melaksanakan penataan dan pembinaan pasar tradisional, pusat perbelanjaan dan toko modern. Pada tataran pelaksanaan, penataan dan pembinaan pasar tradisional, pusat perbelanjaan dan toko modern, merupakan kewenangan unit/instansi teknis yang membidangnya, yakni Bagian Ekonomi Pembangunan dan Dinas Perindustrian dan Perdagangan Kota Kupang.
6. Peraturan Wali kota Kupang Nomor 18 Tahun 2009 tentang Rincian Tugas Jabatan Struktural dan Fungsional Umum dilingkungan Dinas – Dinas Daerah Kota Kupang, yang didalamnya terdapat pasal – pasal yang mengatur tugas dan fungsi beberapa unit/instansi dalam pengelolaan pasar

Aspek Kelembagaan Pengelolaan Pasar.

Aspek kelembagaan pengelolaan retribusi pasar, pembahasannya diarahkan pada organisasi pengelola pasar. Ada terdapat unit – unit yang memiliki tugas, wewenang dan tanggung jawab dalam pengelolaan pasar – pasar di Kota Kupang baik secara langsung maupun tidak langsung. Sebagaimana tersirat

dalam regulasi – regulasi yang mengatur tentang pengelolaan pasar di Kota Kupang, menunjukkan bahwa ada terdapat sejumlah instansi yang terlibat dalam pengelolaan pasar di Kota Kupang. Unit/Instansi yang dimaksud adalah sebagai berikut :

- a. Perusahaan Daerah Pasar. Peraturan Daerah Kota Kupang Nomor 53 Tahun 2002 menegaskan bahwa Perusahaan Daerah Pasar merupakan lembaga yang ditunjuk untuk mengurus dan mengatur pasar – pasar tradisional di wilayah Kota Kupang. Tugas Pokok PD. Pasar adalah membina, mengelola, mengembangkan dan menyelenggarakan kegiatan – kegiatan di bidang perpasaran, yang diarahkan kepada pelayanan masyarakat dan pemberian jasa, dengan melaksanakan prinsip – prinsip ekonomi sebagai suatu perusahaan yang dapat survive dan selalu berkembang. Dalam penjabaran tugas pokok tersebut, Perusahaan Daerah Pasar memiliki fungsi sebagai berikut : (a) Perencanaan, pelaksanaan dan pemeliharaan bangunan pasar, (b) Pelaksanaan pengelolaan pasar beserta sarana dan perlengkapannya, (c) Pelaksanaan pembinaan para pedagang pasar, (d) Peningkatan kelancaran distribusi barang dan jasa di pasar.
- b. Badan Pengawas. Perda Nomor 53 Tahun 2002 mengamanahkan pembentukan Badan Pengawas, yang secara fungsional berada di luar kewenangan Perusahaan Daerah Pasar. Badan Pengawas terdiri dari tiga orang yang secara profesional memiliki kemampuan dalam pengelolaan pasar. Tugas dari Badan Pengawas adalah : (1) Mengawasi kegiatan operasional Perusahaan Daerah, (2) Memberikan pendapat dan saran kepada Walikota terhadap pegangkatan dan pemberhentian direksi., (3) Memberikan pendapat dan saran kepada Walikota terhadap program kerja yang dijual direksi, (4) Memberikan pendapat dan saran atas Laporan Kerja Perusahaan

Daerah. Dalam melaksanakan tugasnya, Badan Pengawas memiliki wewenang : (1) Memberikan peringatan kepada Direksi yang tidak melaksanakan tugas sesuai dengan program kerja yang telah disetujui, (2) Memeriksa Direksi yang diduga merugikan Perusahaan Daerah, (3) Mengesahkan Rencana Kerja dan Anggaran Perusahaan Daerah, (4) Menerima atau menolak pertanggung jawaban keuangan dan program kerja Direksi tahun berjalan.

- c. Dinas Perindustrian dan Perdagangan Kota Kupang. Keterlibatan Dinas Perindustrian dan Perdagangan Kota Kupang dalam pengelolaan pasar, mengacu pada Permendag Nomor 53/M-DAG/PER/2008, Pasal 18 ayat (3) menyebutkan bahwa, pelaksanaan pembinaan, pengawasan dan evaluasi terhadap pengelolaan penataan pasar tradisional, pusat perbelanjaan dan toko modern, dilakukan oleh Bupati/Walikota. Pasal 19 ayat (1) disebutkan bahwa, pembinaan sebagaimana disebutkan pada Pasal 18 ayat (1) berupa penciptaan sistim manajemen pengelolaan pasar, pelatihan terhadap sumberdaya manusia, konsultasi, fasilitasi, kerjasama, pembangunan dan perbaikan sarana maupun prasarana pasar. Selanjutnya pada Pasal 19 ayat (2) disebutkan bahwa, pengawasan sebagaimana dimaksud dalam Pasal 18 ayat (1), dilakukan terhadap pengelolaan usaha pasar tradisional, pusat perbelanjaan dan toko modern. Kewenangan Bupati/Walikota dalam melakukan pembinaan dan pengawasan sesuai Pasal 18 dan 19 di atas, dilaksanakan oleh unit/instansi teknis yang membidangnya, dalam hal ini Dinas Perindustrian dan Perdagangan Kota Kupang. Selain unit/instansi sebagaimana diatur secara regulatif di atas, ada beberapa unit/instansi lain yang terlibat proses pengelolaan pasar di Kota Kupang. Keterlibatan unit/instansi tersebut tidak diatur dalam ketentuan perundang – undangan namun ada kaitannya dengan pembagian

kewenangan dan fungsi dari unit/instansi tersebut terhadap keberadaan PD. Pasar. Unit/ Instansi dimaksud yaitu :

- d. Sekretaris Daerah Kota Kupang, secara *ex-officio* berkedudukan sebagai ketua merangkap anggota Badan Pengawas Perusahaan Daerah Pasar. Kepala Bagian Ekonomi dan Pembangunan Sekretariat Daerah Kota Kupang, secara *ex-officio* berkedudukan sebagai sekretaris merangkap anggota Badan Pengawas Perusahaan Daerah Pasar. Dinas Kebersihan dan Pertamanan Kota Kupang, bertanggung jawab terhadap kebersihan lingkungan pasar. Pihak ketiga, orang atau badan yang diberi wewenang untuk melakukan pengolahan dan pemungutan atas beberapa jenis retribusi di lingkungan pasar (retribusi parkir, retribusi keamanan, retribusi sampah, retribusi MCK) dengan sistim kontrak.

Perusahaan Daerah Pasar mengelola 7 (tujuh) pasar aktif dalam artian terdapat aktivitas jual-beli sepanjang hari. Sedangkan Pemerintah Kelurahan dan LPM/Warga mengelola 17 pasar dimana 10 pasar termasuk pasar aktif dan 7 pasar lainnya tidak aktif. (tidak ada aktivitas jual beli). Dengan demikian, jumlah pasar yang dikelola oleh Perusahaan Daerah Pasar, Pemerintah Kelurahan, LPM/Warga sebanyak 24 pasar. Ke – 24 pasar tersebut tersebar pada 21 Kelurahan di Kota Kupang.

a. Manajemen Pemungutan Retribusi Pasar.

Pasar - pasar yang dikelola oleh Perusahaan Daerah Pasar, mekanisme dan tatacara pemungutan, mengacu pada Perda Kota Kupang Nomor 02 Tahun 2005 tentang Retribusi Pelayanan Pasar dan Perda Nomor 12 Tahun 2006 tentang Perubahan Atas Perda Nomor 2 Tahun 2005 tentang Retribusi Pelayanan Pasar. Besaran Tarif Retribusi Pasar yang dikenakan, terlihat pada tabel berikut :

Aspek Manajemen Pengelolaan Pasar;

Objek pembahasan pada aspek manajemen pengelolaan pasar adalah tentang aktivitas pemungutan retribusi pasar, manajemen sumberdaya manusia, manajemen pembinaan, pengawasan dan koordinasi. Temuan penelitian memperlihatkan bahwa, manajemen pengelolaan pasar terbagi atas dua yakni; manajemen pengelolaan pasar oleh PD. Pasar dan manajemen pengelolaan pasar oleh Pemerintah Kelurahan dan LPM/Warga.

Tabel 1
Tarif Retribusi Pelayanan Pasar Berdasarkan Peraturan Daerah Kota Kupang Nomor 12 Tahun 2006

No	Pasar	Kategori Tempat Penjualan	Ukuran (meter)	Tarif (Rp)
1.	Pasar Naikoten	Kios Pemerintah	3,3x3,5	1.750.000/th
		Pasar Oeba	Kios Swadaya	4 x 3
	Pasar Oeba	Los Bangsal	1,75 x 2	1.000/hari
		Pelataran Terbuka Tetap	2 x 2	750/hari
		Pelataran Terbuka Tidak Tetap	-	500/hari
3.	Pasar Oebobo	Kios Pemerintah	3,3x3,5	600.000/th
4.	Pasar Kuanino	Kios swadaya	4 x 3	500.000/th
5.	Pasar Kolhua	Los Bangsal	1,75 x 2	1.000/hari

	Pelataran Terbuka Tetap	2 x 2	750/hari
	Pelataran Terbuka Tidak tetap	-	500/hari
6.	Stadion Merdeka	Lantai I Lantai II	3,5 x 3 6 x 3,5
7.	Pasar JL.Udayana	Kios udayana Pelataran Terbuka	3 x 3 -
			2.000.000/th 1.750.000/th 1.200.000/th 1.000/hari

Sumber : Perda Nomor 2 Tahun 2005.

Data pada tabel di atas memperlihatkan bahwa, dasar pengenaan tarif retribusi pasar mempertimbangkan luas areal dan tempat yang digunakan pedagang. Selain itu, pemungutan retribusi pasar dikategorikan atas dua, yaitu retribusi tahunan dan retribusi harian. Retribusi tahunan ditujukan kepada pedagang yang menempati kios, baik kios pemerintah maupun swadaya, sedangkan retribusi harian ditujukan kepada pedagang yang menempati los bangsal dan pelataran terbuka. Selain retribusi pasar, terdapat beberapa retribusi yang dipungut dalam kawasan pasar, yakni; retribusi kebersihan, retribusi parkir, retribusi keamanan dan retribusi MCK. Retribusi kebersihan, dipungut oleh juru pungut PD. Pasar dan diserahkan ke Dinas Kebersihan dan Pertamanan Kota Kupang. Retribusi parkir dan retribusi MCK, dipungut oleh pihak ketiga dengan sistem kontrak.

Pasar – pasar yang dikelola Pemerintah Kelurahan dan LPM/Warga, pungutan dilakukan oleh Pemerintah Kelurahan atau LPM/Warga, dimana hasil pungutannya dimanfaatkan untuk kepentingan Pemerintah Kelurahan atau LPM/Warga. Hal ini terjadi oleh karena, pasar – pasar yang dikelola Pemerintah Kelurahan atau LPM/Warga, berada di atas tanah milik warga. Walaupun demikian, Pemerintah Kota Kupang tetap memberikan perhatian terhadap pengembangan pasar – pasar tersebut, sebagaimana terjadi pada Pasar Ampora di Kelurahan Penfui dan Pasar Kampung Nelayan di Kelurahan Oesapa.

b. Manajemen Sumber Daya Manusia.

Pembahasan tentang manajemen sumber daya manusia difokuskan pada aspek jumlah dan komponen personil Perusahaan Daerah Pasar, kewenangan dalam pegangkatan dan pemberhentian personil Perusahaan Daerah Pasar, termasuk didalamnya Badan Pengawas Pasar. PD Pasar dalam mengelola 7 pasar di Kota Kupang dilengkapi dengan 57 personil.

Kantor PD. Pasar terdiri dari : 1 bendahara; 1 staf pembukuan; 1 staf pembinaan sumber pendapatan; 1 staf pengawasan umum dan pendapatan; 1 staf perencanaan dan pembangunan; 1 staf percetakan dan rumah tangga; 1 staf penanganan listrik dan air; 1 staf penganggaran dan 1 staf kebersihan dan keamanan serta 11 staf administrasi. Kewenangan dalam mengangkat atau memberhentikan juru pungut maupun staf administrasi adalah direksi. Terdapat tiga orang Direksi, yaitu : Direktur Utama; Direktur I dan Direktur II. Direktur I membawahi Bagian Umum dan Bagian Keuangan. Sedangkan Direktur II membawahi Bagian Pengawasan dan Keamanan; Bagian Teknik dan Perencanaan serta Bagian Kebersihan. Terdapat pula tiga orang Badan Pengawas yang terdiri dari Sekretaris Daerah Kota Kupang selaku Ketua Badan Pengawas; Kepala Bagian Ekonomi dan Pembangunan Sekretariat Daerah Kota Kupang, selaku Sekretaris Badan Pengawas dan seorang lagi dipilih dari anggota masyarakat. Kewenangan dalam mengangkat dan memberhentikan Direksi adalah Walikota atas usul Badan Pengawas, sedangkan kewenangan dalam mengangkat dan memberhentikan Badan Pengawas adalah Walikota.

c. Aspek Penataan Lingkungan.

Yang dimaksudkan adalah penataan ruang pasar, bagaimana pihak manajemen pasar mengatur dan menata tempat jualan pedagang sedemikian rupa sehingga menimbulkan kenyamanan dan ketertiban para pengguna pasar serta kebersihan dan kerapian lingkungan pasar. Temuan penelitian memperlihatkan bahwa, sebagian besar pasar yang dikelola oleh PD. Pasar belum tertata secara rapi. Hal ini mungkin disebabkan oleh terbatasnya areal pasar yang tidak dapat mengimbangi jumlah penjual/pedagang. Dijumpai para penjual menempati kiri – kanan

jalan masuk keluar, sehingga mengganggu arus lalu lintas di dalam pasar. Juga dijumpai para penjual menempati areal parkir sehingga mempersempit tempat parkir di dalam areal pasar. Bagi penjual yang menempati los bangsal cukup rapi, tetapi bagi para penjual yang menempati pelataran terbuka dengan sarana tempat jual yang serba darurat, ditambah lagi sampah pasar yang tidak tertangani secara baik, disamping sistem drainase yang tidak berfungsi terutama pada musim penghujan, pasar terlihat kotor, becek dan tercium aroma yang tidak sedap, sangat mengganggu pemandangan sehingga menimbulkan kesan pasar – pasar tradisional sebagai tempat kumuh. Temuan – temuan penelitian di atas menunjukkan bahwa, manajemen kinerja individu staf PDPasar masih perlu dibenahi.

d. Aspek Keuangan.

Analisis aspek keuangan dipusatkan pada proyeksi aliran Kas (*Cash Flow*). Melalui aliran kas ini dapat dilihat kemampuan perusahaan untuk melaksanakan kewajiban – kewajiban keuangannya. Ada terdapat tiga jenis aliran kas, yaitu : Aliran Kas masuk (*cash in flow*), merupakan penerimaan – penerimaan

yang berupa hasil penjualan atau pendapatan.; Aliran Kas keluar (*cash out flow*), merupakan biaya – biaya termasuk pembayaran bunga dan pajak; Aliran Kas masuk bersih (*net cash in – flow*), merupakan selisih dari aliran kas masuk dan aliran kas keluar ditambah penyusutan dengan diperhitungkan bunga setelah pajak.

Proyeksi Aliran Kas PD. Pasar Kota Kupang.

Data pada tabel 2 memperlihatkan bahwa, PD.Pasar telah mendapatkan keuntungan walaupun keuntungan yang diperoleh berfluktuasi. Namun pada tahun 2012, PD. Pasar mengalami kerugian sebesar Rp. 41.382.763,- namun secara akumulatif, sejak beroperasinya PD. Pasar tahun 2002 – 2013 telah mengalami keuntungan sebesar Rp. 1.089.735.305,- Jumlah ini dicapai selama 11 tahun. Namun besaran keuntungan tersebut jika dibandingkan dengan nilai investasi yang telah dikeluarkan yakni sebesar Rp. 3.592.000.000,- terlihat belum terjadi BEP (*Breac Even Point*). Untuk mengetahui layak tidaknya investasi PD. Pasar yang telah dilakukan dan menguntungkan secara ekonomis dipergunakan tiga kriteria, yaitu metode *Payback Period*, *NPV*, dan *BCR*.

Tabel2. Proyeksi Aliran Kas PD. Pasar Kota Kupang Tahun 2003 - 2013

No	Tahun	Uraian		
		Pendapatan (Rp)	Biaya Operasional (Rp)	Laba Sebelum Pajak (Rp)
1	0	0	3.592.000.000,-	0
2	2003	445.218.445,-	356.755.888,-	88.462.557,-
3	2004	563.478.337,-	469.013.445,-	94.464.892,-
4	2005	838.291.851,-	788.960.551,-	49.331.300,-
5	2006	1.090.608.314,-	958.557.109,-	132.051.205,-
6	2007	1.183.679.442,-	1.112.732.954,-	70.946.488,-
7	2008	1.215.393.639,-	1.183.530.555,-	31.843.084,-
8	2009	1.240.447.449,-	1.160.249.914,-	80.197.535,-
9	2010	1.603.4309.77,-	1.352.990.417,-	250.440.560,-
10	2011	1.600.595.400,-	1.361.091.914,-	239.543.486,-
11	2012	1.564.150.058,-	1.470.313.097,-	93.836.961,-
12	2013	1.815.536.469,-	1.856.919.232,-	-41.382.763,-
				1.089.735.305,-

Sumber : Data Sekunder di Olah, 2014.

Payback Period (PBP).

Payback Period sangat penting untuk menghitung jangka waktu pengendalian modal. Semakin cepat *payback* periodnya maka semakin baik bisnis tersebut. *Payback Period* adalah suatu periode yang diperlukan untuk menutup kembali pengeluaran investasi. Berdasarkan hasil analisis di atas diketahui

bahwa, pengembalian investasi yang telah ditanamkan pada PD. Pasar akan mencapai titik impas dalam jangka waktu 25, 25 tahun kedepan (36, 25 tahun – 11 tahun = 25,25 tahun). Dalam perhitungan di atas masih mengandung unsur kelemahan sebab tidak memasukkan unsur waktu dan unsur *rate of interest*. Untuk mengukur *rate of interest*

biasanya digunakan bunga bank yang berlaku secara umum. Dalam menilai kriteria investasi unsur waktu dan *rate of interest* harus dimasukkan, seperti pada penilaian kriteria Nilai Bersih Sekarang (NPV)

Analisis Nilai Bersih Sekarang (NPV).

Perlu dipertegas bahwa nilai uang sebagai manfaat ekonomi dari usaha yang akan diterima di masa yang akan datang tidak sama dengan nilai uang yang diterima pada saat sekarang, karena adanya faktor *interest rate* yang besarnya tertentu dan besarnya biaya yang dianalisis sepanjang waktu. Oleh sebab itu, dalam studi kelayakan usaha, unsur waktu dan *interest rate* diperhitungkan. Berdasarkan perhitungan NPV di atas diketahui bahwa, pada tahun 1 (2003) hingga tahun ke – 10 (2012) PD. Pasar mengalami keuntungan hal ini ditunjukkan melalui nilai NPV positif. Tetapi pada tahun ke – 11 (2013) perusahaan tidak mengalami keuntungan, hal ini ditunjukkan melalui nilai NPV-nya negatif. (-24.196.640,-) Secara akumulatif PD. Pasar belum mengalami keuntungan ekonomis ditunjukkan melalui Nilai NPV lebih kecil dari Nol (- 2.776.18.147,-

Analisis Net Benefit Cost Ratio (N-BCR).

Teknik analisis *Net BC-Ratio* digunakan untuk membandingkan antara keuntungan bersih yang telah di *discount* positif dengan *net benefit* yang telah di *discount* negatif. Jika nilai Net B/C lebih besar dari 1 (satu) maka proyek/usaha tersebut layak untuk dilanjutkan, dan sebaliknya jika Net B/C kurang dari 1 (satu) berarti proyek tersebut tidak layak untuk diteruskan. Hasil analisis menunjukkan bahwa, bahwa :Nilai BCR sebesar **0,550.713.328**. Karena nilai $B C R < 1$ maka investasi pemerintah Kota Kupang berupa infra struktur pasar – pasar tradisional yang dikelola oleh PD. Pasar belum layak secara ekonomis atau memberikan kerugian secara ekonomis. $BCR = 0,550$ berarti setiap Rp. 1 rupiah yang diinvestasikan dalam pengelolaan pasar tradisional akan memberikan kerugian secara ekonomis sebesar Rp. 0.550,-

Berdasarkan hasil analisis aspek keuangan / finansial dengan menggunakan tiga kriteria analisis di atas, diketahui bahwa sampai saat ini, kinerja keuangan PD. Pasar belum layak. Dengan diketahuinya hasil kelayakan usaha PD. Pasar tersebut, maka diharapkan

manajemen PD. Pasar harus berusaha menerapkan strategi – strategi baru yang inovatif dalam rangka mencapai kelayakan usaha dari PD. Pasar.

SIMPULAN DAN SARAN

Simpulan. Ada beberapa aspek yang perlu mendapat perhatian dalam rangka pengembangan usaha PD Pasar kedepan yakni “ *Aspek Hukum*. Terdapat beberapa regulasi yang dijadikan dasar hukum dalam pengelolaan pasar, namun regulasi – regulasi tersebut belum mengakomodir semua aspek pengelolaan pasar. Regulasi Peraturan Daerah Retribusi Pasar, perlu direvisi tarif retribusi pasar yang tertera dalam perda tersebut, oleh karena nilai tarif yang berlaku sejak tahun 2006 tidak pernah direvisi dan hal ini tidak sesuai lagi dengan kondisi ekonomi saat ini. *Aspek Manajemen Pengelolaan Pasar*. Manajemen penataan ruang pasar, pengawasan dan koordinasi belum dilaksanakan secara baik. *Aspek Keuangan*. PD. Pasar telah mendapatkan keuntungan walaupun keuntungan yang diperoleh berfluktuasi. Sejak beroperasinya PD. Pasar tahun 2002 – 2013 telah mengalami keuntungan sebesar Rp. 1.089.735.305,- Jumlah ini dicapai selama 11 tahun. Pada tahun 2012, PD. Pasar mengalami kerugian sebesar Rp. 41.382.763,- Namun besaran keuntungan tersebut jika dibandingkan dengan nilai investasi yang telah dikeluarkan yakni sebesar Rp. 3.592.000.000,- terlihat belum mencapai BEP (*Breac Even Point*). Butuh waktu 25,25 tahun kedepan untuk mencapai BEP. Berdasarkan perhitungan NPV diketahui bahwa, pada tahun (2003-2012) PD. Pasar mengalami keuntungan hal ini ditunjukkan melalui nilai NPV positif. Tetapi pada tahun ke – 11 (2013) perusahaan tidak mengalami keuntungan, hal ini ditunjukkan melalui nilai NPV- nya negatif. (-24.196.640,-) Secara akumulatif PD. Pasar belum mengalami keuntungan ekonomis ditunjukkan melalui Nilai NPV sebesar (- 2.776.18.147,-) lebih kecil dari Nol. Berdasarkan perhitungan BCR diketahui bahwa PD. Pasar belum layak secara ekonomis atau memberikan kerugian secara ekonomis. $BCR = 0,550$ berarti setiap Rp. 1 rupiah yang diinvestasikan dalam pengelolaan pasar tradisional akan mendatangkan kerugian secara ekonomis sebesar Rp. 0.550,-

Saran. Dalam rangka pengembangan pasar tradisional ke depan, maka strategi yang

dapat ditempuh oleh manajemen PD. Pasar yakni; memperbaiki atau membenahi kinerja perusahaan pada semua aspek pengelolaan pasar. Selain itu, manajemen perusahaan mengembangkan upaya untuk mendorong agar masing – masing pasar tradisional yang ada mampu menampilkan keunikan dan karakteristik yang dimiliki sebagai salah satu daya tarik bagi pedagang maupun pembeli.

DAFTAR PUSTAKA

Balitbang, Kota Kupang. 2012. Laporan Penelitian. **Potensi Pendapatan Asli Daerah Melalui Retribusi Pasar**

Gilarso,T.1992. **Pengantar Ilmu Ekonomi Bagian Makro**. Yogyakarta. Kanisius

Husnan, S dan Suwarsono, 1986. **Studi Kelayakan Proyek**. BPFE, Yogyakarta.

Kotler, P. 2005. **Manajemen Pemasaran** Edisi Ke- 11 Jilid 1. Gramedia. Jakarta.

Soedarsono, H. 1995. **Pengantar Ekonomi Mikro**. LP3ES, Jakarta.