

BAB V

PEMBAHASAN

A. Strategi Manajemen Pasar Tradisional Sebelum dan Sesudah Revitalisasi di Pasar Ngantru

Pasar tradisional merupakan suatu tempat yang sangat penting dalam kegiatan perekonomian. Sehingga dalam hal ini, pihak pengelola pasar sangat memerlukan suatu manajemen untuk mengelola keberlangsungan kegiatan di pasar tradisional sesuai dengan Peraturan Menteri Dalam Negeri Republik Indonesia Nomor 20 Tahun 2012 Tentang Pengelolaan dan Pemberdayaan Pasar Tradisional. Dimana pengelolaan pasar tradisional adalah penataan pasar tradisional yang meliputi perencanaan, pelaksanaan dan pengendalian pasar tradisional. Sedangkan pemberdayaan pasar tradisional adalah segala upaya pemerintah daerah dalam melindungi keberadaan pasar tradisional agar mampu berkembang lebih baik untuk dapat bersaing dengan pusat perbelanjaan dan toko modern.¹

Berdasarkan penelitian yang dilakukan di Pasar Ngantru memperoleh hasil bahwa petugas pasar telah melaksanakan manajemen pasar tradisional dalam pengelolaan pasarnya baik sebelum dan sesudah revitalisasi. Dalam pengelolaan pasarnya dilaksanakan melalui proses manajemen yang meliputi: perencanaan, pengorganisasian, pelaksanaan, dan pengawasan agar memudahkan dalam mencapai tujuan yang telah ditetapkan. Kemudian kegiatan manajemen

¹ Peraturan Menteri Dalam Negeri Republik Indonesia Nomor 20 Tahun 2012 tentang Pengelolaan dan Pemberdayaan Pasar Tradisional.

pengelolaan pasar yang direncanakan dan dilaksanakan meliputi: kegiatan penarikan retribusi pasar, kebersihan pasar, keamanan, penataan pedagang, dan sebagainya. Sedangkan dalam hal pemberdayaan pasarnya sudah dilakukan dengan diadakannya program revitalisasi di Pasar Ngantru pada tahun 2015. Hal tersebut dilakukan untuk melindungi pasar supaya mampu berkembang lebih baik dan dapat bersaing dengan pasar modern.

Dalam melaksanakan manajemen pengelolaan di Pasar Ngantru, pihak pengelola pasar memerlukan suatu strategi manajemen pasar tradisional. Adapun strategi manajemen pengelolaan di Pasar Ngantru baik sebelum dan sesudah revitalisasi ditinjau dari penerapan fungsi manajemen yang telah dilakukan. Menurut George R Terry, fungsi manajemen meliputi *Planning, Organizing, Actuating, dan Controlling (POAC)*.² Sehingga dapat diuraikan sebagai berikut:

a. Perencanaan (*Planning*)

Perencanaan merupakan tahap awal ketika melakukan pekerjaan yang dapat berbentuk pemikiran atau kerangka kerja agar apa saja yang menjadi tujuan dapat diwujudkan. Kegiatan yang saling berkesinambungan dalam setiap perencanaan yakni penyusunan serta pemilihan program untuk pencapaian tujuan, intensifikasi, dan pengarahan.³

Sehingga ditinjau dari segi perencanaannya sebelum revitalisasi petugas pengelola di Pasar Ngantru tidak melakukan kegiatan perencanaan karena perencanaannya sudah dibuat dan ditetapkan oleh dinas.

Perencanaan tersebut dibuat oleh Pemerintah Daerah Kabupaten

² M. Anang Firmansyah dan Budi W. Mahardhika, *Pengantar Manajemen...*, hal. 8.

³ Indah Kusuma Dewi dan Ali Mashar, *Nilai-Nilai Profetik Dalam Kepemimpinan Modern Pada Manajemen Kinerja...*, hal. 106.

Tulungagung berdasarkan peraturan perundang-undangan untuk dilaksanakan di setiap pasar yang ada di Kabupaten Tulungagung. Pihak pengelola di Pasar Ngantru tidak ikut terlibat dalam proses pembuatan perencanaan tersebut. Disini pengelola pasar hanya mengikuti perencanaan tersebut untuk diterapkan di Pasar Ngantru yang meliputi penarikan retribusi, kebersihan, penataan pasar dan pedagang, keamanan, dan sebagainya.

Sesudah revitalisasi, perencanaannya juga masih sama yaitu pengelola di Pasar Ngantru hanya mengikuti perencanaan yang sudah dibuat oleh Pemerintah Daerah Kabupaten Tulungagung sesuai dengan Perda tahun 2014. Dalam hal ini pihak pengelola di Pasar Ngantru juga tidak ikut terlibat dalam proses pembuatan perencanaan tersebut. Adapun perencanaan tersebut masih sama meliputi penarikan retribusi, kebersihan, penataan, keamanan, dan sebagainya. Namun sesudah revitalisasi perencanaannya juga mengalami peningkatan, misalnya saja dalam penarikan retribusinya.

Pengelola di Pasar Ngantru juga memberikan tambahan berupa strategi ataupun penambahan tenaga kerja agar dapat memenuhi target yang telah direncanakan, karena kondisi pasar yang kurang mendukung, misalnya saja dalam penarikan retribusi. Untuk memenuhi target yang telah direncanakan oleh dinas, maka pengelola pasar menambahkan strategi berupa meningkatkan pendisiplinan pedagang kios yang sudah lama tidak berjualan, dan penambahan pedagang. Selain itu dalam hal

kebersihan petugas juga melakukan penambahan tenaga kebersihan sehingga perencanaan tersebut bisa terlaksana dengan baik dan mencapai tujuan yang telah ditetapkan.

b. Pengorganisasian (*Organizing*)

Pengorganisasian adalah keseluruhan dari aktivitas manajemen dalam melakukan pengelompokan orang-orang disertai dengan penetapan tugas, wewenang, fungsi, dan tanggung jawab masing-masing agar terciptanya tujuan yang telah ditetapkan perusahaan.⁴

Sehingga ditinjau dari segi pengorganisasiannya sebelum revitalisasi pengelola pasar sudah menerapkan kegiatan pengorganisasian dengan melaksanakan pembagian tugas, wewenang, dan tanggung jawab kepada setiap petugas tujuan tercapai. Pembagiannya berdasarkan pendidikan dan kemampuan yang dimiliki setiap pekerja. Adapun pembagian kerjanya terdiri dari: Kepala UPT Pasar, Petugas Administrasi yang meliputi Pengelola Keuangan dan Administrasi Barang, Petugas Kebersihan, dan Petugas Penarik Retribusi. Dimana masing-masing bagian tersebut mempunyai tugasnya masing-masing.

Namun untuk kegiatan pengorganisasian tersebut masih belum berjalan dengan optimal dikarenakan masih terjadi kekurangan tenaga kerja yaitu petugas kebersihan, keamanan, dan penarik retribusi. Sehingga dalam melaksanakan kegiatan penarikan retribusi di Pasar Ngantru petugasnya diambil dari petugas yang ada di kantor pasar. Oleh karena itu,

⁴ M. Anang Firmansyah dan Budi W. Mahardhika, *Pengantar Manajemen...*, hal. 11.

pihak pengelola pasar melaksanakan pekerjaan merangkap dan dilaksanakan bersama-sama agar cepat selesai.

Sesudah revitalisasi, dilihat dari segi pengorganisasiannya juga masih sama yaitu melaksanakan pembagian tugas, wewenang, dan tanggung jawab kepada setiap petugas berdasarkan pendidikan dan kemampuan yang dimiliki. Adapun pembagian kerjanya meliputi: Koordinator Pasar, Petugas Administrasi Umum, Pengelola Keuangan atau Bendahara Pembantu Penerima (BPP), Petugas Kebersihan dan Penarik Retribusi. Disini ada perubahan dari segi pemimpin pasar yang setelah di revitalisasi berubah nama menjadi Koordinator Pasar, namun tugasnya masih sama saja. Untuk Kepala UPT pasar hanya ada satu dan membawahi koordinator di seluruh pasar yang ada di Kabupaten Tulungagung.

Selain itu sesudah revitalisasi juga terdapat penambahan tenaga kerja seperti tenaga kebersihan dan staff (pembantu administrasi). Meskipun demikian kegiatan pengorganisasian yang dilakukan tersebut masih belum berjalan dengan optimal dikarenakan masih tidak disediakan petugas khusus untuk penarik retribusi dan keamanan. Sehingga ketika melaksanakan kegiatan penarikan retribusi, petugasnya diambil dari petugas yang ada di dalam kantor pasar. Oleh karena itu, saat menjalankan tugasnya, pihak pengelola pasar melaksanakan pekerjaan merangkap dan dilaksanakan bersama-sama agar cepat selesai.

c. Pelaksanaan (*Actuating*)

Pelaksanaan merupakan suatu tindakan untuk mengupayakan agar setiap anggota organisasi mampu bekerjasama secara bersinergi dan ikhlas untuk mencapai tujuan yang sesuai dengan perencanaan dan pengorganisasian. Dalam fungsi *actuating* ini terdapat pemberian motif kerja, petunjuk, perintah, dan adanya nasihat yang diberikan kepada bawahan menggunakan komunikasi yang baik sehingga para anggotanya dapat bekerja dengan maksimal untuk mencapai tujuan.⁵

Sehingga ditinjau dari segi pelaksanaannya sebelum revitalisasi pengelola pasar sudah menerapkan kegiatan pelaksanaan dengan cara mengupayakan seluruh pekerja untuk mencapai tujuan sesuai dengan perencanaan yang sudah ditetapkan. Dalam pelaksanaan tersebut antar pekerja melaksanakan pekerjaan masing-masing dan saling melakukan koordinasi serta kerja sama dengan baik. Kemudian Kepala UPT di Pasar Ngantru juga memberikan pengarahan kepada setiap pekerja dari segi kedisiplinan, retribusi, dan kekompakan antar sesama pekerja.

Untuk pelaksanaan kegiatan yang sudah direncanakan tersebut sudah ada yang mencapai target seperti dalam penarikan retribusi. Namun untuk yang lainnya masih belum berjalan dengan optimal seperti kebersihan pasar, penataan pasar dan pedagang, serta keamanan. Dikarenakan kondisi pasar waktu sebelum revitalisasi juga masih belum baik dan tenaga kerja yang tidak mendukung seperti tenaga untuk

⁵ Indah Kusuma Dewi dan Ali Mashar, *Nilai-Nilai Profetik Dalam Kepemimpinan Modern Pada Manajemen Kinerja...*, hal. 110.

kebersihan dan keamanan pasar. Sehingga diperlukan perbaikan dan peningkatan pengelolaan agar kondisi di pasar menjadi lebih baik.

Sesudah revitalisasi, dilihat dari segi pelaksanaannya juga masih sama yaitu mengupayakan seluruh pekerja untuk mencapai tujuan sesuai dengan perencanaan yang sudah ditetapkan. Dalam pelaksanaan tersebut antar pekerja melaksanakan pekerjaan masing-masing dan saling melakukan koordinasi serta kerja sama dengan baik. Kemudian Koordinator di Pasar Ngantru juga memberikan pengarahan dan motivasi kepada setiap pekerja dari segi retribusi dan kebersihan pasar yang dilakukan melalui bincang pribadi atau rapat. Selain itu setiap hasil rapat koordinasi dari dinas juga selalu disampaikan dan diarahkan kepada pekerja yang ada di pasar.

Selain itu, sesudah revitalisasi untuk pelaksanaan kegiatan yang direncanakan tersebut sudah mencapai target seperti dalam penarikan retribusi untuk tahun lalu, dan untuk tahun sekarang masih berjalan. Sedangkan untuk perencanaan kegiatan yang lainnya seperti kebersihan, penataa, keamanan hasilnya mengalami peningkatan. Kondisi pasar menjadi lebih bersih dan terawat, sudah tidak ada lagi kasus pencurian barang, penataan pasar menjadi lebih rapi dan sudah dikelompokkan.

Namun untuk penataan tempat terutama penataan pedagang kiosnya masih belum berjalan dengan optimal. Dikarenakan lokasi barunya kurang strategis dan menyebabkan sepi pengunjung. Sehingga pedagang kios banyak yang menutup kiosnya dan tidak berjualan dan

memberikan pengaruh terhadap penarikan retribusi pasar. Oleh karena itu pengelola pasar sebaiknya melakukan perbaikan dan peningkatan khususnya untuk pengelolaan pedagang kiosnya agar kondisinya menjadi lebih baik lagi.

d. Pengawasan (*Controlling*)

Pengawasan merupakan salah satu fungsi manajemen berupa mengadakan penilaian dan sekaligus koreksi terhadap apa yang sedang dilakukan bawahannya sehingga dapat diarahkan ke jalan yang benar agar tercapai tujuan yang telah ditetapkan.⁶

Sehingga ditinjau dari segi pengawasannya sebelum revitalisasi pengelola pasar sudah menerapkan kegiatan pengawasan dengan cara melakukan pengawasan kepada pedagang dan petugas pasar. Pengawasan pedagang dilaksanakan setiap pagi hari berbarengan dengan penarikan retribusi. Dalam hal ini petugas terjun langsung ke lapangan berbincang-bincang dengan pedagang sehingga dapat diketahui berbagai permasalahan yang dihadapi pedagang dan juga dapat mengetahui pedagang yang belum tertib. Kemudian untuk pengawasan kinerja para petugas pengelola pasar dilakukan dengan adanya sidak langsung dari dinas.

Untuk pengawasan yang dilakukan oleh Kepala UPT pasar sendiri masih jarang dilakukan karena pemimpin tersebut jarang terjun langsung ke lapangan untuk melakukan kegiatan pengecekan keadaan pedagang.

⁶ M. Anang Firmansyah dan Budi W. Mahardhika, *Pengantar Manajemen...*, hal. 13.

Hal tersebut dikarenakan kondisi pasar jaman dulu hanya beroperasi sebentar dan sudah mulai sepi jika mulai pukul 9.00 pagi.

Sesudah revitalisasi juga masih sama melakukan pengawasan kepada pedagang dan petugas pasar. Untuk pengawasan pedagang dilaksanakan setiap pagi hari berbarengan dengan penarikan retribusi. Kemudian juga ada tambahan pengawasan yang dilakukan pada waktu siang hari. Dalam hal ini, petugas terjun langsung ke lapangan dan berbincang-bincang dengan pedagang sehingga dapat diketahui berbagai permasalahan yang dihadapi pedagang dan juga dapat mengetahui pedagang yang belum tertib. Kemudian untuk pengawasan kinerja para petugas pengelola pasar dilakukan dengan adanya sidak langsung dari dinas.

Untuk Koordinator Pasar juga melakukan pengawasan terhadap kinerja pengelola pasar dengan memantau administrasi, keuangan dan untuk petugas lapangan dengan berbincang dengan pedagang dan bertanya tentang kinerja para pengelola pasar jika ada keluhan di perbaiki dan petugas diingatkan.

Secara keseluruhan strategi manajemen pasar tradisional yang telah dilakukan pengelola di Pasar Ngantru baik sebelum dan sesudah revitalisasi ditinjau dari segi *Planning, Organizing, Actuating, dan Controlling* (POAC) masih sama pengelolaannya. Namun juga mengalami peningkatan sesudah revitalisasi pasar menjadi lebih baik. Untuk perencanaannya mengalami peningkatan, misalnya saja perencanaan penarikan retribusi dimana jumlah

penarikan dan target penerimaan setiap tahun jumlahnya meningkat, dan sebagainya. Kemudian juga ada peningkatan jumlah tenaga kerja. Selain itu hasil dari pelaksanaan perencanaan juga mengalami peningkatan sesudah revitalisasi dan membuat kondisi pasar menjadi jauh lebih baik dan menjadi lebih nyaman ketika digunakan untuk tempat jualan.

Sesudah revitalisasi pengelola pasar juga harus lebih meningkatkan lagi manajemen pengelolaan pasarnya, terutama untuk pengelolaan pedagang yang menempati kios. Upaya perbaikan dan peningkatan tersebut sangat penting dilakukan karena berhasil atau tidaknya program revitalisasi pasar tradisional dapat dilihat dari manajemen pengelolaan pasar yang dilakukan oleh petugas pengelola pasar.

B. Dampak Strategi Manajemen Pasar Tradisional Sebelum dan Sesudah Revitalisasi di Pasar Ngantru

Berdasarkan penelitian yang sudah dilakukan di Pasar Ngantru diperoleh hasil bahwa strategi manajemen pasar tradisional sebelum dan sesudah revitalisasi membawa dampak berupa dampak positif dan dampak negatif. Dampak tersebut ditinjau dari penerapan fungsi manajemen yang terdiri dari *Planning*, *Organizing*, *Actuating*, dan *Controlling* (POAC) sebagai berikut:

a. Dampak Positif

Dampak positif dari sebelum revitalisasi yaitu: (*Planning*) target cepat terpenuhi dan keadaan pasar bisa menjadi lebih baik; (*Organizing*) mengetahui tanggung jawab setiap pekerja; (*Actuating*) jika melihat dari

segi pengelola pasar yaitu: target bisa terpenuhi seperti target retribusi, keadaan pasar menjadi lebih baik, dapat meningkatkan kerjasama dan kekompakan antar pekerja, serta meningkatkan kinerja petugas karena sering diberi arahan. Kemudian jika dilihat dari segi pedagang yaitu: pasar ramai, banyak pengunjung sehingga mempengaruhi pendapatan, dan penarikan retribusi masih rendah.; (*Controlling*) mengetahui adanya permasalahan atau keluhan yang dirasakan pedagang dan pengelola pasar.

Sedangkan dampak positif sesudah revitalisasi yaitu: (*Planning*) target cepat terpenuhi dan keadaan bisa menjadi semakin baik; (*Organizing*) tanggung jawab setiap pekerja dapat diketahui; (*Actuating*) jika melihat dari segi pengelola pasar yaitu: target bisa terpenuhi seperti target retribusi dan mengalami peningkatan, keadaan pasar menjadi lebih bagus, ramai, aman dan membuat semakin nyaman. Koordinasi yang dilakukan dapat meningkatkan kerjasama dan kekompakan antar pekerja, serta meningkatkan kinerja petugas. Kemudian jika dilihat dari segi pedagang yaitu: kondisi pasar semakin bagus, terawat, bersih, aman, dan nyaman. Kemudian pendapatan yang diterima pedagang mengalami kenaikan; (*Controlling*) mengetahui adanya permasalahan atau keluhan yang dirasakan petugas dan pengelola pasar.

b. Dampak Negatif

Dampak negatif dari sebelum revitalisasi yaitu: (*Planning*) tidak ada dampak negatif yang dirasakan karena perencanaan sudah diatur dan dibuat oleh dinas dan dari pihak pasar hanya mengikuti perencanaan

tersebut.; (*Organizing*) pengelola pasar melaksanakan pekerjaan ganda karena kekurangan petugas penarik retribusi; (*Actuating*) kondisi pasar yang sumpek, lingkungan pasar kurang bersih, banyak sampah sehingga menimbulkan bau yang tidak sedap. Selain juga sering terjadi kemalingan di pasar. Hal tersebut membuat pedagang dan pembeli merasa kurang nyaman saat melakukan kegiatan jual beli di pasar; (*Controlling*) sebagian pekerja dan pedagang merasa risih.

Sedangkan dampak negatif sesudah revitalisasi yaitu: (*Planning*) tidak ada dampak negatif; (*Organizing*) pengelola pasar melaksanakan pekerjaan ganda karena kekurangan tenaga penarik retribusi; (*Actuating*) pasar sepi, kenaikan jumlah penarikan retribusi, pedagang kios banyak yang menutup kiosnya karena sepi pengunjung, ada sebagian pedagang yang pendapatannya menurun; (*Controlling*) sebagian pekerja dan pedagang merasa risih.

Sehingga dapat disimpulkan bahwa strategi manajemen pengelolaan di Pasar Ngantru yang dilakukan petugas ditinjau dari segi *Planning*, *Organizing*, dan *Controlling* menimbulkan dampak positif dan dampak negatif yang sama baik sebelum dan sesudah pasar dilakukan revitalisasi. Hal tersebut dikarenakan pengelolaan yang dilakukan petugas dalam proses manajemen tersebut masih sama baik sebelum dan sesudah revitalisasi. Meskipun juga terdapat peningkatan yang dilakukan sesudah revitalisasi namun dampak yang ditimbulkan masih sama.

Berbeda jika ditinjau dari segi *Actuating* antara sebelum dan sesudah revitalisasi. Dampak positif yang dirasakan mengalami peningkatan sesudah dilakukannya revitalisasi. Sedangkan dampak negatif yang dirasakan mengalami sedikit penurunan sesudah dilakukan revitalisasi. Hal tersebut dikarenakan adanya peningkatan pengelolaan yang dilakukan petugas dalam pengelolaan pasarnya yang meliputi kegiatan penarikan retribusi, kebersihan pasar, keamanan dan penataan pedagang pasarnya. Hal tersebut menunjukkan bahwa manajemen pengelolaan yang dilakukan petugas di Pasar Ngantru sudah mengalami perubahan yang lebih baik lagi sesudah dilakukannya revitalisasi pasar.

Menurut I Made Guna Juliarta dan Ida Bagus Darsana dalam penelitiannya yang berjudul Analisis Efektivitas Revitalisasi Pasar Tradisional dan Dampaknya Terhadap Pengelolaan Pasar, Jumlah Pengunjung, dan Pendapatan Pedagang memperoleh hasil yaitu setelah dilakukannya revitalisasi pasar memberikan dampak positif dan signifikan terhadap peningkatan pendapatan pedagang, peningkatan jumlah pengunjung, dan peningkatan pengelolaan pasar di Pasar Nyanggelan, Desa Pakraman Panjer.⁷

Hasil penelitian tersebut juga dialami oleh Pasar Ngantru yaitu sesudah dilakukannya revitalisasi, dampak positif yang dirasakan diantaranya mengalami peningkatan pendapatan pedagang, peningkatan jumlah pengunjung, dan peningkatan pengelolaan pasar. Bahkan sebagian pedagang juga sudah mampu

⁷ I Made Guna Juliarta dan Ida Bagus Darsana, "Analisis Efektivitas Revitalisasi Pasar Tradisional dan Dampaknya Terhadap Pengelolaan Pasar, Jumlah Pengunjung dan Pendapatan Pedagang", *E-Jurnal EP Unud*, 5(1), hal. 162.

berinovasi mengembangkan jenis dagangannya sehingga pendapatannya juga semakin meningkat.

Namun hal tersebut tidak dialami oleh seluruh pedagang di Pasar Ngantru. Sebagian pedagang justru mengeluhkan bahwa sesudah revitalisasi pendapatannya tidak secepat dulu dan dagangannya tidak selalu laku terjual. Kemudian pengunjung di pasar justru menurun dan pembelinya hanya itu saja. Sehingga dalam hal tersebut menjadi dampak negatif dari strategi manajemen pasar tradisional sesudah revitalisasi yang ditinjau dari segi *actuating*.

Oleh karena itu sesudah revitalisasi, pihak pengelola di Pasar Ngantru memerlukan peningkatan dan perbaikan dalam strategi manajemen pengelolaan pasarnya. Hal tersebut bertujuan agar pengelolaan di pasar berjalan dengan baik, dan tujuan yang telah ditetapkan dapat tercapai. Sehingga dampak positif yang ditimbulkan dapat dirasakan oleh seluruh pedagang yang berjualan di pasar, terutama dampak positif kenaikan pendapatan dan peningkatan jumlah pengunjung.