

**STRATEGI PENINGKATAN KINERJA KEUANGAN
PADA PERUSAHAAN DAERAH
JOGJATAMA VISHESHA YOGYAKARTA**

Tesis



Diajukan oleh :

Devi Rahmawati

142 202 665

Kepada

MAGISTER MANAJEMEN

STIE WIDYA WIWAHA

YOGYAKARTA

2016

**STRATEGI PENINGKATAN KINERJA KEUANGAN
PADA PERUSAHAAN DAERAH
JOGJATAMA VISHESHA YOGYAKARTA**

Tesis

**untuk memenuhi sebagian persyaratan
mencapai derajat Sarjana S-2
Program Studi Magister Manajemen**



Diajukan oleh :

Devi Rahmawati

142 202 665

Kepada

MAGISTER MANAJEMEN

STIE WIDYA WIWAHA

YOGYAKARTA

2016

TESIS
STRATEGI PENINGKATAN KINERJA KEUANGAN
PADA PERUSAHAAN DAERAH
JOGJATAMA VISHESHA YOGYAKARTA

Oleh :
Devi Rahmawati
NIM: 142 202 665

Tesis ini telah dipertahankan dihadapan Dewan Penguji
Pada tanggal:2016

Dosen Penguji/Dosen Pembimbing I

Prof. Dr. Abdul Halim, MBA, Ak

Dosen Penguji II

Dosen Penguji III/Dosen Pembimbing II

Moh. Mahsun, SE., M.Si, Akt, CA, CPA

dan telah diterima sebagai salah satu persyaratan
untuk memperoleh gelar Magister

Yogyakarta,2016

Mengetahui,

PROGRAM MAGISTER MANAJEMEN
STIE WIDYA WIWAHA YOGYAKARTA

DIREKTUR

Prof. Dr. Abdul Halim, MBA, Ak

PERNYATAAN

Dengan ini saya menyatakan bahwa tesis ini tidak terdapat karya yang pernah diajukan untuk memperoleh gelar kesarjanaan di suatu Perguruan Tinggi, dan sepanjang pengetahuan saya juga tidak terdapat karya atau pendapat yang pernah ditulis atau diterbitkan oleh orang lain, kecuali yang secara tertulis diacu dalam tesis ini dan disebutkan dalam daftar pustaka

Yogyakarta,

2016

Devi Rahmawati

STIE Widya Wiwaha
Jangan Plagiat

KATA PENGANTAR

Alhamdulillah puji syukur saya sampaikan kepada Allah Subhanahu wa ta'ala atas selesainya penulisan tesis ini sebagai salah satu syarat yang harus dipenuhi untuk memperoleh gelar sarjana S2 pada Magister Manajemen Sekolah Tinggi Ilmu Ekonomi Widya Wiwaha Yogyakarta.

Saya menyadari sepenuhnya bahwa tanpa bantuan dari berbagai pihak, tesis ini tidak akan terselesaikan dengan baik. Oleh karena itu pada kesempatan ini, saya mengucapkan terima kasih dan penghargaan dengan tulus dan ikhlas kepada:

1. Prof. Dr. Abdul Halim, M.BA dan Mohammad Mahsun, SE., M.Si., Ak, CA, CPA selaku pembimbing tesis.
2. Para dosen Magister Manajemen STIE Widya Wiwaha Yogyakarta atas ilmu dan pengetahuan yang telah disampaikan.
3. Para pengelola dan staff Magister Manajemen STIE Widya Wiwaha Yogyakarta atas bantuan yang telah diberikan, termasuk para pengelola perpustakaan.
4. Pemerintah Kota Yogyakarta beserta jajarannya yang telah memberikan kesempatan dan bantuannya untuk izin belajar serta menyelesaikan penelitian dan penulisan tesis ini.
5. Kepala Sekretariat Dewan Perwakilan Rakyat Daerah Kota Yogyakarta beserta seluruh staff/pegawai yang bersedia membantu bagi kelancaran penelitian dan penulisan tesis ini;
6. Bapak Ketua Komisi B Dewan Perwakilan Rakyat Daerah Kota Yogyakarta yang telah bersedia menjadi informan bagi kelancaran penelitian dan penulisan tesis ini;
7. Rekan-rekan Dinas Pajak Daerah dan Pengelolaan Keuangan Kota Yogyakarta yang telah memberikan dorongan dan dukungan moril untuk menempuh izin belajar.
8. Rekan-rekan mahasiswa/mahasiswi Magister Manajemen STIE Widya Wiwaha Yogyakarta angkatan 14.2B atas kebersamaannya selama ini.

9. Keluarga, terutama untuk suamiku tercinta (Mukhroshin, S.Psi), anak-anakku tersayang (Nayla Nafia Nur Syifana dan Tavia Rizky El Tasanee), teman, saudara dan kerabat atas segala doa, harapan, dan dukungan serta kepada siapa pun yang belum saya sebutkan satu per satu.

Saya menyadari bahwa tesis ini jauh dari sempurna sehingga saran dan kritik membangun sangat diharapkan. Dengan segala kekurangan yang ada, semoga tesis ini memberikan manfaat dan dapat memperkaya khasanah ilmu pengetahuan bagi para pembaca.

Yogyakarta,

2016

Devi Rahmawati

STIE Widya Wiwaha
Jangan Plagiat

DAFTAR ISI

HALAMAN JUDUL.....	i
HALAMAN PENGESAHAN.....	ii
HALAMAN PERNYATAAN.....	iii
KATA PENGANTAR.....	iv
DAFTAR ISI.....	vi
DAFTAR TABEL.....	vii
DAFTAR GAMBAR.....	viii
DAFTAR LAMPIRAN	ix
INTISARI.....	xi
BAB I PENDAHULUAN.....	1
1.1 Latar Belakang.....	1
1.2 Perumusan Masalah.....	10
1.3 Pertanyaan Penelitian	11
1.4 Tujuan Penelitian	11
1.5 Manfaat Penelitian.....	11
BAB II TINJAUAN PUSTAKA.....	12
2.1 Definisi.....	12
2.2 Kerangka Penelitian	22
BAB III METODE PENELITIAN.....	24
3.1 Desain Penelitian.....	24
3.2 Objek Penelitian	24
3.3 Sumber Data.....	24
3.4 Lokasi Penelitian	26
3.5 Teknik Pengumpulan data	26
3.6 Teknik Analisis Data	29
3.7 Teknik Pemeriksaan Keabsahan Data	31
BAB IV HASIL PENELITIAN DAN PEMBAHASAN	32
4.1 Visi, Misi, Tujuan dan Kegiatan Perusahaan	32
4.2 Hasil Penelitian	40
4.3 Hasil Wawancara	45
4.4 Pembahasan	66
BAB V SIMPULAN DAN SARAN.....	72
5.1 Simpulan.....	72
5.2 Saran	75
DAFTAR PUSTAKA.....	77
LAMPIRAN	

DAFTAR TABEL

Tabel 1.1	Penyertaan Modal Pemerintah Kota Yogyakarta Sampai Dengan 31 Desember 2015.....	5
Tabel 1.2	Bagian Laba Pemerintah Kota Yogyakarta Tahun 2015	6
Tabel 1.3	Perkembangan Laba/(Rugi) PD. Jogjatama Vishesha 2012-2015	8
Tabel 1.4	Perkembangan Aset, Kewajiban dan Ekuitas PD. Jogjatama Vishesha 2012-2015	8
Tabel 1.5	Penjualan/Penyewaan Ruangan Sampai Dengan Desember 2015	9
Tabel 3.1	Sumber dan Jenis Informasi Yang Dibutuhkan Dalam Penelitian	27
Tabel 4.1	Buka Tutup Kios Blok C1 Tahun 2015	42
Tabel 4.2	Harga Tiket Masuk ke De Arca dan De Mata	42
Tabel 4.3	Jumlah Pengunjung PD. Jogjatama Vishesha Tahun 2012-2015	43
Tabel 4.4	Realisasi Pendapatan Tahun 2015.....	70

DAFTAR GAMBAR

Gambar 2.1	Diagram SWOT	22
Gambar 4.1	Kawasan PD. Jogjatama Vishesha	35
Gambar 4.2	Blok C1 (Zona Kerajinan)	36
Gambar 4.3	Gedung Basiyo (Gedung Pertemuan/Pertunjukan Indoor)	36
Gambar 4.4	Blok C2 (Zona Kerajinan)	37
Gambar 4.5	Kios Blok C1(Zona Kerajinan)	37
Gambar 4.6	Kuliner <i>Outdoor</i>	38
Gambar 4.7	Kampayo	38
Gambar 4.8	Gerai ATM	39
Gambar 4.9	Gedung Umar Kay am	39
Gambar 4.10	Struktur Organisasi PD. Jogjatama Vishesha	40

STIE Widya Wiwaha
Jangan Plagiat

DAFTAR LAMPIRAN

Lampiran 4.1	Sesi wawancara dengan partisipan no. 1 dari DPDPK Kota Yogyakarta	79
Lampiran 4.2	Proses koding partisipan no.1 DPDPK Kota Yogyakarta.....	71
Lampiran 4.3	Sesi wawancara dengan partisipan no. 2 dari DPDPK Kota Yogyakarta	84
Lampiran 4.4	Proses koding partisipan no.2 DPDPK Kota Yogyakarta.....	86
Lampiran 4.5	Sesi wawancara dengan partisipan no. 3 dari DBGAD Kota Yogyakarta	88
Lampiran 4.6	Proses koding partisipan no.3 DBGAD Kota Yogyakarta...	90
Lampiran 4.7	Sesi wawancara dengan partisipan No.4 dari Bagian P3ADK Kota Yogyakarta	92
Lampiran 4.8	Proses koding partisipan no. 4 Bagian Perekonomian, Pengembangan PAD dan Kerjasama Kota Yogyakarta	94
Lampiran 4.9	Sesi wawancara dengan partisipan No.5 dari DPRD Kota Yogyakarta	98
Lampiran 4.10	Proses koding partisipan no. 5 DPRD Kota Yogyakarta	101
Lampiran 4.11	Sesi wawancara dengan partisipan No.6 dari Direksi PD. Jogjatama Vishesha	106
Lampiran 4.12	Proses koding partisipan no.6 Direksi PD. Jogjatama Vishesha Yogyakarta	108
Lampiran 4.13	Sesi wawancara dengan partisipan no. 7 dari Dewan Pengawas PD. Jogjatama Vishesha	110
Lampiran 4.14	Proses koding partisipan no. 7 Dewan Pengawas PD. Jogjatama Vishesha Yogyakarta	112
Lampiran 4.15	Sesi wawancara dengan partisipan No. 8 dari Kepala Bidang Pengembangan Sumber Daya UMKM Dinas Perindagkoptan Kota Yogyakarta	115
Lampiran 4.16	Proses koding partisipan no. 8 Kepala Bidang Pengembangan Sumber Daya UMKM Dinas Perindagkoptan Kota Yogyakarta	118
Lampiran 4.17	Sesi wawancara dengan partisipan No. 9 Pedagang Lapak (<i>Kuliner Outdoor</i>) pada PD. Jogjatama Vishesha Yogyakarta	123
Lampiran 4.18	Proses koding partisipan no. 9 Pedagang Lapak pada PD. Jogjatama Vishesha Yogyakarta	124
Lampiran 4.19	Sesi wawancara dengan partisipan no. 10 Pedagang <i>Food Truck</i> PD. Jogjatama Vishesha Yogyakarta	125
Lampiran 4.20	Proses koding partisipan no. 10 Pedagang <i>Food Truck</i> PD. Jogjatama Vishesha Yogyakarta	126
Lampiran 4.21	Sesi wawancara dengan partisipan no. 11 Pedagang Kios pada PD. Jogjatama Vishesha Yogyakarta	127

Lampiran 4.22	Proses koding partisipan no. 11 Pedagang Kios pada PD. Jogjatama Vishesha Yogyakarta	128
Lampiran 4.23	Sesi wawancara dengan partisipan no. 12 Pengunjung PD. Jogjatama Vishesha Yogyakarta	130
Lampiran 4.24	Proses koding partisipan no. 12 Pengunjung PD. Jogjatama Vishesha Yogyakarta	131
Lampiran 4.25	Sesi wawancara dengan partisipan no. 13 Pengunjung PD. Jogjatama Vishesha Yogyakarta	132
Lampiran 4.26	Proses koding partisipan no. 13 Pengunjung PD. Jogjatama Vishesha Yogyakarta	133
Lampiran 4.27	Panduan Wawancara	134
Lampiran 4.28	Surat izin Penelitian	136

STIE Widya Wiwaha
Jangan Plagiat

INTISARI

Badan Usaha Milik Daerah (BUMD) merupakan unit usaha milik pemerintah yang bertujuan untuk mengoptimalkan potensi ekonomi di daerah dalam upaya menggali dan mengembangkan sumberdaya daerah, memberikan pelayanan masyarakat atau *publik services* serta mencari keuntungan atau *profit motif*. Berdasarkan data yang di peroleh dari DPDPK Kota Yogyakarta, dari beberapa BUMD yang dimiliki Pemerintah Kota Yogyakarta, BUMD yang mengalami kerugian paling besar adalah PD. Jogjatama Vishesha. Selain itu dari empat kewajiban yang ditetapkan untuk BUMD ini, yakni pengembangan ekonomi khususnya Yogyakarta bagian selatan, memfasilitasi dunia usaha termasuk usaha mikro, kecil dan menengah (UMKM), meningkatkan pelayanan kepada masyarakat, dan menghasilkan keuntungan semuanya belum sesuai target. Di sisi lain PD. Jogjatama Vishesha juga masih merugi sehingga perlu adanya penelitian untuk mengetahui rumusan strategi yang tepat digunakan oleh PD. Jogjatama Vishesha untuk meningkatkan kinerja keuangannya supaya tidak merugi. Hal tersebut menjadi tujuan dari penelitian ini.

Analisis data yang dilakukan adalah menggunakan analisis SWOT. Analisis SWOT adalah identifikasi berbagai faktor secara sistematis untuk merumuskan strategi perusahaan. Analisis ini didasarkan pada logika yang dapat memaksimalkan kekuatan (*strengths*) dan peluang (*opportunities*), namun secara bersamaan dapat meminimalkan kelemahan (*weaknesses*) dan ancaman (*threats*). Analisis ini akan mengkombinasikan empat set faktor strategis yaitu *strengths*, *weaknesses*, *opportunities* dan *threats* menjadi 4 (empat) strategi yakni strategi SO (*strength* dan *opportunity*), strategi ST (*strength* dan *threat*), strategi WO (*weakness* dan *opportunity*), dan strategi WT (*weakness* dan *threat*). Dalam proses pengumpulan data dilakukan melalui wawancara mendalam serta studi literatur terhadap dokumen-dokumen laporan keuangan dan dokumen lain yang terkait. Hal ini menjadi batasan pembahasan dalam penelitian ini.

Dari hasil analisis data yang diperoleh dapat diambil kesimpulan bahwa strategi yang paling tepat diterapkan oleh manajemen PD. Jogjatama Vishesha adalah **strategi WO (*weakness* dan *opportunity*)**. Hal ini mengingat masih banyak kelemahan (*weaknesses*) yang dihadapi oleh manajemen padahal peluang untuk mengembangkan usahanya masih terbuka lebar sehingga untuk dapat meraih peluang yang ada, manajemen harus dapat meminimalisir kelemahan yang ada. Strategi WO ini dapat dilakukan dengan pengadaan produk seni dan kerajinan yang unik/mempunyai ciri khas, kejelasan jam buka tutup, optimalisasi lahan untuk mencapai *space* komersial yang ideal dan penentuan segmen pasar yang jelas. Strategi yang ini diharapkan dapat meningkatkan kinerja keuangan pada PD. Jogjatama Vishesha.

Kata Kunci : *produk unik dan berkualitas, kejelasan jam buka tutup, space komersial yang ideal, dan segmen pasar yang jelas.*

BAB I

PENDAHULUAN

A. Latar Belakang

Adanya otonomi daerah memberikan kewenangan kepada daerah untuk mengatur dan mengurus rumah tangganya sendiri. Hal ini berarti idealnya dalam pelaksanaan otonomi daerah harus mampu mengurangi ketergantungan terhadap pemerintah pusat, sehingga daerah menjadi lebih mandiri. Oleh karenanya pemerintah daerah dituntut mempunyai kemampuan untuk mencukupi kebutuhan belanja daerah tersebut yaitu dengan cara mengoptimalkan penerimaan Pendapatan Asli Daerah (PAD).

Badan Usaha Milik Daerah (BUMD) merupakan unit usaha milik pemerintah yang bertujuan untuk mengoptimalkan potensi ekonomi di daerah dalam upaya menggali dan mengembangkan sumberdaya daerah, memberikan pelayanan masyarakat atau *public services* serta mencari keuntungan atau *profit motif*. Alasan strategis mendirikan BUMD adalah mendirikan lembaga usaha yang melayani kepentingan publik, namun masyarakat atau swasta tidak mampu atau belum mampu melakukannya, baik karena investasi sangat besar, risiko usaha yang sangat besar maupun karena eksternalitasnya sangat besar dan luas. Alasan *budget* merupakan alasan bagi pemerintah bahwa daerah perlu mempunyai sumber pendapatan diluar pajak, retribusi dan alokasi dana dari pemerintah pusat untuk mendukung anggaran belanja dan pembangunan daerah.

Dalam mengantisipasi pasar bebas dan menghadapi derasnya arus globalisasi, Badan Usaha Milik Daerah (BUMD) dituntut untuk selalu

berorientasi pada pemikiran dan perilaku bisnis kewirausahaan serta dituntut untuk selalu berlaku efisien efektif, produktif dan antisipatif. BUMD juga dituntut mampu bersaing untuk memenangkan persaingan yang semakin ketat sekaligus membangun keunggulan komparatif. Sebagai alat otonomi daerah BUMD diharapkan untuk ikut mendorong pertumbuhan ekonomi daerah (*agent of development*) dan menjadi pelayan (*public servant*). BUMD juga juga berfungsi sebagai salah satu sumber dalam meningkatkan Pendapatan Asli Daerah (PAD) (Joedo dan Nugroho, 2006:1).

Peranan BUMD dalam sistem perekonomian daerah diharapkan dapat berperan tidak hanya sebagai penyeimbang kekuatan pasar, melainkan juga diharapkan mampu memberikan sumbangan dalam meningkatkan pendapatan melalui penyeteroran laba BUMD. BUMD sebagai sumber pendapatan daerah secara legal formal diakui dalam peraturan perundang-undangan, sehingga muncul rekening “bagian laba atas penyertaan modal pada perusahaan milik daerah (BUMD)” yang terdapat pada lampiran A.IV Peraturan Menteri Dalam Negeri Nomor 13 Tahun 2006 tentang Pedoman Pengelolaan Keuangan Daerah. Namun hal ini juga bermakna bahwa jika BUMD tidak memperoleh laba, maka pemerintah daerah juga tidak akan memperoleh PAD dari BUMD tersebut. Dengan demikian, besaran PAD yang diperoleh pemerintah daerah dari BUMD tergantung pada besaran laba yang diperoleh BUMD.

Menurut Joedo dan Nugroho (2006:14-15) pembentukan BUMD mempunyai nilai strategis dengan maksud dan tujuan:

1. Sebagai unit perekonomian daerah yang berfungsi mengisi otonomi daerah secara nyata dan bertanggung jawab. Perusahaan Daerah/BUMD harus dapat membantu kelancaran perkembangan dan pembangunan daerah.
2. Sebagai unit perekonomian daerah harus mampu berfungsi sebagai aparat pengembangan dan pembangunan ekonomi daerah yang secara aktif dan langsung melakukan usaha-usaha diberbagai sektor industri, jasa, perdagangan tanpa mengesampingkan penyelenggaraan usaha pelayanan bagi masyarakat dan kemanfaatan umum yang sekaligus sebagai penyedia lapangan kerja.
3. Sebagai sumber keuangan daerah guna meningkatkan kemampuan dan kekuatan daerah dalam menyelenggarakan pelayanan umum.

Mardiasmo (2002:23) menjelaskan bahwamasih banyak perusahaan milik negara (BUMN dan BUMD) yang dijalankan tidak efisien. Inefisiensi yang dialami oleh BUMN dan BUMD tersebut antara lain disebabkan adanya intervensi politik, sentralisasi, *rent seeking behaviour*, dan manajemen yang buruk, antara lain :

1. *Regulation & political pressure*. BUMN/BUMD dituntut untuk memberikan bagian laba perusahaan kepada pemerintah. Tuntutan tersebut diperkuat misalnya dengan adanya Perda yang mewajibkan BUMD untuk menyetorkan bagian laba perusahaan kepada pemerintah daerah untuk menambah Pendapatan Asli Daerah.
2. *Social pressure*. BUMN dan BUMD akan menghadapi tekanan yang semakin besar dari masyarakat (konsumen) untuk menghasilkan produk yang

murah dan berkualitas tinggi. Untuk itu, mekanisme penetapan harga dan subsidi sangat penting

3. *Rent seeking behaviour*. BUMN dan BUMD akan berhadapan dengan orang-orang (oknum) yang mencoba melakukan *rent seeking*, korupsi kolusi dan nepotisme.
4. *Economic & efficiency*. BUMN dan BUMD di sisi lain dituntut untuk ekonomis dan efisien agar menjadi entitas bisnis yang profesional. Fokus yang harus diperhatikan manajemen BUMN dan BUMD adalah “*economy, efficiency, effectiveness, equity, quality, and performance*”. Namun hal ini seringkali sulit diwujudkan karena adanya beberapa faktor pengganggu seperti adanya budaya *rent seeking behaviour*, dan adanya *trade-offs* antara pemenuhan tuntutan *social pressure* dengan *economic & efficiency pressure*.

Menurut Joedo dan Nugroho (2006:50-54) permasalahan ini terjadi karena manajemen BUMD masih dalam tahap “melaksanakan tugas” dan belum sampai pada “mengontribusikan nilai” kepada kustomernya. Manajemen seperti ini biasanya mengutamakan pemecahan teknik daripada pemecahan strategis.

Dari uraian di atas dapat diketahui bahwa misi BUMD adalah menjadi *agent of development* yang multi fungsi: perintis pelayanan publik, membuka lapangan kerja, hingga peningkatan Pendapatan Asli Daerah (PAD). Peningkatan PAD sebagaimana dimaksud di atas yaitu melalui setoran bagian laba yang disetorkan ke Rekening Kas Umum Daerah (RKUD).

Sampai dengan 31 Desember 2015, jumlah investasi daerah (penyertaan modal) Pemerintah Kota Yogyakarta pada investasi permanen dengan rincian di tabel 1.1 sebagai berikut:

Tabel 1.1
Penyertaan Modal Pemerintah Kota Yogyakarta
Sampai Dengan 31 Desember 2015

BUMD	Jumlah Penyertaan Modal
1. PT. BPD DIY	Rp 117.000.000.000,00
2. PD. BPR Bank Jogja	Rp 61.000.000.000,55
3. PDAM Tirta Marta	Rp 15.499.156.979,38
4. BUKP	Rp 411.000.000,00
5. PT. Radio Swara AdhiloKa	Rp 690.000.000,00
6. PD. Jogjatama Vishesha	Rp 117.667.020.000,00
Jumlah penyertaan	Rp 312.267.176.979,93

Sumber : DPDPK Kota Yogyakarta, diolah

Dari tabel di atas, penyertaan modal kepada BUMD yang terbesar adalah penyertaan modal kepada PD. Jogjatama Vishesha yang 100% (seratus persen) sahamnya dimiliki oleh Pemerintah Kota Yogyakarta. Penyertaan modal kepada PD. Jogjatama Vishesha sebesar Rp.117.667.020.000,00 (seratus tujuh belas milyar enam ratus enam puluh tujuh juta dua puluh ribu rupiah) terdiri dari barang bergerak, barang tidak bergerak dan uang.

Pelaksanaan penyertaan modal kepada PD. Jogjatama Vishesha dilakukan dalam 2 (dua) tahap yaitu: tahap pertama pada tahun 2012 berupa uang sebesar Rp.4.000.000.000,00 (empat milyar rupiah) dan barang bergerak serta barang tidak bergerak senilai Rp.111.168.720.000,00 (seratus sebelas milyar seratus enam puluh delapan juta tujuh ratus dua puluh ribu rupiah) dan tahap kedua pada tahun 2014 berupa barang tidak bergerak (gedung Blok C2) sebesar Rp.2.498.300.000,00 (dua milyar empat ratus sembilan puluh delapan juta tiga ratus ribu rupiah).

Berdasarkan laporan keuangan BUMD tahun 2015 diperoleh data Laba/(Rugi) Tahun Berjalan BUMD dan berdasarkan Rancangan Peraturan Daerah tentang Pertanggungjawaban Pelaksanaan APBD Tahun Anggaran 2015 diperoleh data Bagian Laba Pemerintah Kota Yogyakarta yang disetor pada tahun 2015 sebagaimana tersebut dalam tabel 1.2 berikut:

Tabel 1.2
Bagian Laba Pemerintah Kota Yogyakarta
Tahun 2015

BUMD	Jumlah Laba/(Rugi) Tahun Berjalan	Bagian Laba Pemerintah Kota Yk
1. PT. BPD DIY	Rp 191.339.000.000,00	Rp 7.111.120.056,47
2. PD. BPR Bank Jogja	Rp 10.684.595.127,19	Rp 4.834.956.801,55
3. PDAM Tirta Marta	Rp 2.336.038.804,76	Rp 949.025.562,29
4. BUKP	Rp 464.410.415,76	Rp 47.066.329,42
5. PT. Radio Swara Adhiloka	(Rp 6.158.358,00)	Rp 0,00
6. PD. Jogjatama Vishesha	(Rp 574.576.285,00)	Rp 0,00
Jumlah	Rp 204.243.309.704,71	Rp 12.942.168.749,73

Sumber : DPDPK Kota Yogyakarta, diolah

Laba dari penyertaan modal pemerintah daerah merupakan salah satu komponen PAD selama ini keberadaannya belum mampu menjadi tulang punggung sumber penerimaan daerah. Ketidakefektifan Badan Usaha BUMD tercermin pada kecilnya laba bersih yang dihasilkan.

Berdasarkan data di atas, masih terdapat BUMD yang mengalami kerugian cukup besar yaitu PT. Radio Swara Adhiloka dan PD. Jogjatama Vishesha. Selain itu, masih relatif kecilnya bagian laba dari BUMD terhadap penerimaan

PAD, mengindikasikan masih sarat dengan berbagai persoalan. Sementara besar kecilnya alokasi dana pembangunan di daerah sangat tergantung pada besar kecilnya jumlah penerimaan daerah. Jika kondisi ini terus berlangsung, maka dapat diproyeksikan andil BUMD dalam menunjang pembangunan daerah cenderung semakin kecil, bahkan tidak mustahil keberadaan perusahaan daerah akan tergulung oleh perusahaan-perusahaan swasta yang lebih *competitive advantage*.

Pendirian PD. Jogjatama Vishesha diawali dengan ditetapkannya Peraturan Daerah Kota Yogyakarta Nomor 7 Tahun 2010 tentang Perusahaan Daerah Jogjatama Vishesha yang lebih dikenal dengan XT Square. Namun penyertaan modal baru dilaksanakan oleh Pemerintah Kota Yogyakarta pada tahun 2012 yang ditandai dengan penetapan Peraturan Daerah Kota Yogyakarta Nomor 12 Tahun 2012 tentang Penyertaan Modal Kepada Perusahaan Daerah Jogjatama Vishesha. Dengan lambatnya proses pengambilan keputusan untuk penyertaan modal tersebut menyebabkan hilangnya peluang yang bisa diperoleh. Selain itu, berdasarkan informasi salah seorang dari Bagian Perekonomian Pengembangan Pendapatan Asli Daerah dan Kerjasama, pendapatan bersih yang bisa diperoleh dari operasional pengelolaan XT Square yang dikelola oleh PD. Jogjatama Vishesha seandainya bisa segera dioperasikan pada tahun 2012 adalah sebesar Rp4.060.135.264,01 (Muslihah, 2012:9). Memperhatikan fenomena tersebut kiranya sangat relevan untuk mengkaji lebih jauh rumusan strategi yang tepat diterapkan pada PD. Jogjatama Vishesha untuk meningkatkan kinerja keuangannya. Perkembangan Laba/(Rugi) PD. Jogjatama Vishesha tahun 2012-2015 dapat dilihat pada tabel 1.3 berikut ini.

Tabel 1.3
Perkembangan Laba/(Rugi) PD. Jogjatama Vishesha 2012-2015

Tahun	Pendapatan	Biaya	Laba/(Rugi) Tahun Berjalan	Akumulasi Laba/(Rugi) Bersih
2012	Rp. 31.275.585,00	Rp. 449.855.943,50	(Rp. 418.580.358,50)	(Rp. 418.580.358,50)
2013	Rp. 1.830.606.314,33	Rp. 4.965.464.097,79	(Rp. 3.134.857.783,46)	(Rp. 3.553.438.141,96)
2014	Rp. 2.296.816.547,75	Rp. 5.170.068.359,08	(Rp. 2.873.251.811,33)	(Rp. 6.426.689.954,29)
2015	Rp. 5.678.345.592,11	Rp. 6.226.616.976,84	(Rp. 574.576.285,00)	(Rp. 7.001.266.239,01)

Sumber : DPDPK Kota Yogyakarta, diolah

Berdasarkan tabel di atas dapat diketahui bahwa PD. Jogjatama Vishesha masih mengalami kerugian dari tahun ke tahun.

Selanjutnya perkembangan aset, kewajiban dan ekuitas pada PD. Jogjatama Vishesha tahun 2012-2015 disajikan pada tabel 1.4 berikut:

Tabel 1.4
Perkembangan Aset, Kewajiban dan Ekuitas PD. Jogjatama Vishesha 2012-2015

Tahun	Aktiva	Kewajiban	Ekuitas		
			Modal Awal	Akumulasi Laba/(Rugi) Bersih	Modal Akhir
2012	Rp. 115.320.395.024,00	Rp. 570.255.382,50	Rp. 115.168.720.000,00	(Rp. 418.580.358,50)	Rp. 114.750.139.641,50
2013	Rp. 112.363.000.846,56	Rp. 747.718.988,52	Rp. 115.168.720.000,00	(Rp. 3.553.438.141,96)	Rp. 111.615.281.858,04
2014	Rp. 111.781.916.843,74	Rp. 541.586.798,02	Rp. 117.667.020.000,00	(Rp. 6.426.689.954,29)	Rp. 111.240.330.045,71
2015	Rp. 111.275.620.532,86	Rp. 609.866.771,87	Rp. 117.667.020.000,00	(Rp. 7.001.266.239,01)	Rp. 110.665.753.760,99

Sumber : DPDPK Kota Yogyakarta, diolah

Dari tabel di atas menunjukkan bahwa kekayaan PD. Jogjatama Vishesha semakin lama semakin menurun, begitu juga dengan ekuitas yang dimiliki sehingga perlu adanya analisa lebih lanjut terhadap menurunnya nilai aset dan ekuitas pada PD. Jogjatama Vishesha.

Selanjutnya dari sisi penjualan/penyewaan ruangan sampai dengan Desember 2015 yang merupakan pokok usaha dari BUMD ini dapat disajikan pada tabel 1.5 berikut:

Tabel 1.5
Penjualan/Penyewaan Ruangan Sampai Dengan Desember 2015

Lokasi	Unit	Terjual	%	Stock
Blok A	30	26	86,66%	4
Blok B	3	3	100%	0
Blok C1	100	85	85%	15
Blok C2	64	64	100%	0
<i>Outdoor</i>	29	25	86,21%	4
ATM	8	6	75%	2
Jumlah	234	209	89,32%	25

Sumber : DPDPK Kota Yogyakarta, diolah

Berdasarkan data di atas, walaupun sudah hampir semua kios terjual namun ketika peneliti beberapa kali melakukan survey langsung ke lokasi, masih banyak kios yang belum beroperasi/buka pada hari-hari libur. Hal ini menunjukkan perlu adanya penelitian lebih lanjut mengapa banyak pedagang yang belum beroperasi padahal jumlah pengunjung sudah semakin meningkat.

Dalam Harian Jogja (www.harianjogja.com:01/03/2016) Ketua Komisi B DPRD Kota Yogyakarta, Nasrul Khairi, mengatakan bahwa dalam Peraturan Daerah Nomor 7 Tahun 2010 tentang Perusahaan Daerah Jogjatama Vishesha, BUMD ini mempunyai empat kewajiban, yakni pengembangan ekonomi khususnya Yogyakarta bagian selatan, memfasilitasi dunia usaha termasuk usaha mikro, kecil dan menengah (UMKM), meningkatkan pelayanan kepada masyarakat, dan menghasilkan keuntungan. *“Dari keempatnya belum ada yang sesuai target, apalagi sekarang ada kecenderungan arah fasilitasi UMKM tidak berjalan dengan optimal,”* kata Nasrul saat dihubung Senin (22/2/2016). Selain itu, Nasrul meminta Direksi PD. Jogjatama Vishesha selaku pengelola XT Square melakukan evaluasi secara menyeluruh *“Badan usaha itu disiapkan untuk bisa setor ke kas daerah, tapi kan sampai sekarang belum bisa profit. Makanya perlu introspeksi dan evaluasi yang mendalam,”* terangnya, Senin (22/02/2016) (www.KRjogja.com:01/03/2016).

B. Perumusan Masalah

Berdasarkan latar belakang permasalahan yang diuraikan di atas maka permasalahan yang dibahas di dalam penelitian ini adalah PD. Jogjatama Vishesha Yogyakarta masih merugi sehingga perlu adanya penelitian tentang strategi yang tepat untuk meningkatkan kinerja keuangannya supaya tidak merugi.

C. Pertanyaan Penelitian

Penelitian ini akan berusaha menjawab pertanyaan rumusan strategi apa yang tepat digunakan oleh PD. Jogjatama Vishesha untuk meningkatkan kinerja keuangannya supaya tidak merugi?

D. Tujuan Penelitian

Adapun tujuan dari penelitian ini adalah untuk merumuskan strategi yang tepat digunakan oleh PD. Jogjatama Vishesha untuk meningkatkan kinerja keuangannya supaya tidak merugi.

E. Manfaat Penelitian

Hasil dari tugas ini diharapkan dapat memberikan manfaat sebagai berikut:

- a. Dari segi akademis, penelitian ini diharapkan dapat menjadi referensi bagi peneliti lain di dalam melakukan penelitian sejenis.
- b. Dari segi instansi, penelitian ini diharapkan dapat menjadi salah satu pertimbangan untuk pengambilan kebijakan.

BAB II

LANDASAN TEORI

A. Definisi

Menurut Clausewits (1780-1831) seorang ahli strategi dan peperangan, strategi adalah penggunaan pertempuran untuk memenangkan peperangan "*the use of engagements for the object of war*". Menurut *bussinesdictionary*, pengertian strategi adalah metode atau rencana yang dipilih untuk membawa masa depan yang diinginkan, seperti pencapaian tujuan atau solusi untuk masalah (www.apapengertianahli.com:1/03/2016).

Menurut Mintzberg (1998), seorang ahli bisnis dan manajemen, bahwa pengertian strategi terbagi atas 5 definisi yaitu strategi sebagai rencana, strategi sebagai pola, strategi sebagai posisi (*positions*), strategi sebagai taktik (*ploy*) dan terakhir strategi sebagai perpesktif.

- Pengertian strategi sebagai rencana adalah sebuah program atau langkah terencana (*a directed course of action*) untuk mencapai serangkaian tujuan atau cita cita yang telah ditentukan; sama halnya dengan konsep strategi perencanaan.
- Pengertian strategi sebagai pola (*pattern*) adalah sebuah pola perilaku masa lalu yang konsisten, dengan menggunakan strategi yang merupakan kesadaran daripada menggunakan yang terencana ataupun diniatkan. Hal yang merupakan pola berbeda dengan berniat atau bermaksud maka

strategi *sebagai* pola lebih mengacu pada sesuatu yang muncul begitu saja (*emergent*).

- Definisi strategi sebagai posisi adalah menentukan merek, produk ataupun perusahaan dalam pasar, berdasarkan kerangka konseptual para konsumen ataupun para penentu kebijakan; sebuah strategi utamanya ditentukan oleh faktor faktor eksternal.
- Pengertian strategi sebagai taktik, merupakan sebuah manuver spesifik untuk mengelabui atau mengecoh lawan (*competitor*).
- Pengertian strategi sebagai perspektif adalah mengeksekusi strategi berdasarkan teori yang ada ataupun menggunakan insting alami dari isi kepala atau cara berpikir ataupun ideologis (www.apapengertianahli.com:1/03/2016).

Menurut Craig & Grant (1996) pengertian strategi adalah penetapan sasaran dan tujuan jangka panjang (*targeting and long-term goals*) sebuah perusahaan dan arah tindakan serta alokasi sumber daya yang diperlukan untuk mencapai sasaran dan tujuan (*achieve the goals and objectives*) (www.apapengertianahli.com:1/03/2016). Siagian (2004) menyatakan bahwapengertian strategi adalah serangkaian keputusan dan tindakan mendasar yang dibuat oleh manajemen puncak dan diimplementasikan oleh seluruh jajaran suatu organisasi dalam rangka pencapaian tujuan organisasi tersebut (www.apapengertianahli.com:1/03/2016). Johnson and Scholes, bahwa pengertian strategi adalah arah dan ruang lingkup sebuah organisasi dalam jangka panjang: yang mencapai keuntungan bagi organisasi melalui

konfigurasi sumber daya dalam lingkungan yang menantang, untuk memenuhi kebutuhan pasar dan memenuhi harapan pemangku kepentingan (www.apapengertianahli.com:1/03/2016).

Strategi menurut Chandler (sebagaimana dikutip dalam Rangkuti, 2015:3) menjelaskan bahwa strategi merupakan alat untuk mencapai tujuan perusahaan dalam kaitannya dengan tujuan jangka panjang, program tindak lanjut, serta prioritas alokasi sumber daya. Dari berbagai definisi di atas dapat disimpulkan bahwa strategi merupakan cara atau alat untuk mencapai tujuan perusahaan dalam jangka panjang serta prioritas perusahaan dalam mengalokasikan sumber dayanya.

Kinerja (*performance*) adalah gambaran mengenai tingkat pencapaian pelaksanaan suatu kegiatan/program/kebijakan dalam mewujudkan sasaran, tujuan, misi dan visi organisasi yang tertuang dalam *strategic planning* suatu organisasi. Kinerja merupakan suatu kondisi yang harus diketahui dan dikonfirmasi kepada pihak tertentu untuk mengetahui tingkat pencapaian hasil suatu instansi dihubungkan dengan visi yang diemban suatu organisasi atau perusahaan serta mengetahui dampak positif dan negatif dari suatu kebijakan operasional (www.walangkopo99.blogspot.co.id:30/05/2016). Menurut Situmorang (1995:325) dalam www.walangkopo99.blogspot.co.id (30/05/2016) menyebutkan bahwa kinerja adalah tingkat dimana para karyawan mencapai persyaratan-persyaratan pekerjaan.

Hal senada diungkapkan Rivai (2004:309) yang menyebutkan bahwa kinerja merupakan perilaku yang nyata yang ditampilkan setiap orang sebagai prestasi kerja yang dihasilkan oleh karyawan sesuai dengan perannya dalam perusahaan (www.walangkopo99.blogspot.co.id:30/05/2016). Menurut Fauzi (1995:207) kinerja merupakan suatu istilah umum yang digunakan untuk sebagian atau seluruh tindakan atau aktivitas dari suatu organisasi pada suatu periode, seiring dengan referensi pada sejumlah standar seperti biaya-biaya masa lalu atau yang diproyeksikan, suatu dasar efisiensi, pertanggungjawaban atau akuntabilitas manajemen dan semacamnya (eprints.uny.ac.id:30/05/2016).

Menurut Mulyadi (2001:337) kinerja adalah keberhasilan personil, tim, atau unit organisasi dalam mewujudkan sasaran strategik yang telah ditetapkan sebelumnya dengan perilaku yang diharapkan (eprints.uny.ac.id:30/05/2016). Dari berbagai definisi di atas dapat disimpulkan bahwa kinerja merupakan hasil atau tingkat keberhasilan seseorang dalam perusahaan atau suatu kondisi yang harus diketahui dan dikonfirmasi kepada pihak tertentu untuk mengetahui tingkat pencapaian hasil suatu instansi dihubungkan dengan visi yang diemban suatu organisasi atau perusahaan serta mengetahui dampak positif dan negatif dari suatu kebijakan operasional.

Pengukuran kinerja diperlukan untuk mengetahui pencapaian target yang telah ditetapkan. Pengukuran kinerja merefleksikan filosofi dan kultur dari suatu organisasi serta menggambarkan seberapa baik suatu kinerja telah diselesaikan dengan biaya, waktu, dan kualitas yang optimal (Tatikonda dan

Tatikonda, 1998: 67) sebagaimana dikutip dalam www.eprints.uny.ac.id. Sedangkan pengukuran kinerja (*performance measurement*) menurut Robertson sebagaimana dikutip dalam Mahsun (2014:25) menyebutkan bahwa pengukuran kinerja merupakan suatu proses penilaian kemajuan pekerjaan terhadap tujuan dan sasaran yang telah ditentukan sebelumnya, termasuk informasi atas: efisiensi penggunaan sumber daya dalam menghasilkan barang dan jasa, kualitas barang dan jasa, hasil kegiatan dibandingkan dengan maksud yang diinginkan, dan efektivitas tindakan dalam mencapai tujuan .

Mahsun (2014:128-131) menuliskan bahwa dalam mengukur tingkat keberhasilan suatu organisasi sektor publik sangat dibutuhkan adanya indikator yang jelas oleh *stakeholders*. Indikator kinerja adalah ukuran kuantitatif dan/atau kualitatif yang menggambarkan tingkat pencapaian suatu sasaran atau tujuan yang telah ditetapkan. Oleh karena itu indikator kinerja harus merupakan sesuatu yang akan dihitung dan diukur serta digunakan sebagai dasar untuk menilai atau melihat tingkat kinerja, baik dalam tahap perencanaan, tahap pelaksanaan, maupun tahap setelah kegiatan selesai dan berfungsi. Berbagai kategori pengukuran kinerja antara lain:

- a. ukuran-ukuran finansial yang terdiri dari ukuran biaya, ukuran pendapatan, dan ukuran tingkat pengembalian dan surplus;
- b. ukuran produktivitas;
- c. ukuran kualitas;
- d. ukuran pelayanan;
- e. ukuran inovasi; dan

f. ukuran personalia.

Penelitian ini akan difokuskan untuk ukuran-ukuran kinerja finansial. Ukuran kinerja finansial ini akan dilihat dari laporan keuangan PD Jogjatama Vishesha sejak tahun 2012 hingga tahun 2015.

Disamping ukuran-ukuran di atas, pendekatan lain yang akan dilakukan peneliti dalam mengukur kinerja PD Jogjatama Vishesha adalah dengan pendekatan *Balanced Scorecard Method* (BSC). Pengukuran kinerja dengan metode ini mencakup 4 (empat) perspektif yaitu:

- a. Perspektif Financial yaitu perspektif yang melihat kinerja dari sudut pandang profitabilitas ketercapaian target keuangan, sehingga didasarkan atas *sales growth, return on investment, operating income* dan *cash flow*.
- b. Perspektif Pelanggan yaitu perspektif yang melihat kinerja dari sudut pandang *customer satisfaction, customer retention, customer profitability* dan *market share*.
- c. Perspektif Proses Internal. Perspektif yang mengidentifikasi faktor kritis dalam proses internal organisasi dengan berfokus pada pengembangan proses baru yang menjadi kebutuhan pelanggan.
- d. Perspektif Inovasi dan Pembelajaran. Perspektif ini mengukur faktor-faktor yang berhubungan dengan teknologi, pengembangan pegawai, sistem dan prosedur, dan faktor lain yang perlu diperbaharui. (Quinlivan sebagaimana dikutip dalam Mahsun, 2014:160).

Sesuai dengan Pasal 331 ayat (4) Undang-Undang Nomor 23 Tahun 2014 tentang Pemerintah Daerah menyebutkan bahwa tujuan pendirian BUMD adalah:

- a. memberikan manfaat bagi perkembangan perekonomian Daerah pada umumnya;
- b. menyelenggarakan kemanfaatan umum berupa penyediaan barang dan/atau jasa yang bermutu bagi pemenuhan hajat hidup masyarakat sesuai kondisi, karakteristik dan potensi Daerah yang bersangkutan berdasarkan tata kelola perusahaan yang baik; dan
- c. memperoleh laba dan/atau keuntungan.

Hal senada juga ditemui pada Pasal 3 Peraturan Menteri Dalam Negeri Nomor 52 Tahun 2012 tentang Pedoman Pengelolaan Investasi Daerah yang menyebutkan bahwa investasi Pemerintah daerah bertujuan untuk:

- a. meningkatkan pertumbuhan dan perkembangan perekonomian daerah;
- b. meningkatkan pendapatan daerah; dan
- c. meningkatkan kesejahteraan masyarakat.

Selanjutnya pada Pasal 332 ayat (1) Undang-Undang Nomor 23 Tahun 2014 disebutkan bahwa sumber modal BUMD berasal dari:

- a. penyertaan modal;
- b. pinjaman;
- c. hibah; dan
- d. sumber modal lainnya

Berdasar uraian di atas, dalam Peraturan Pemerintah Nomor 1 Tahun 2008 tentang Investasi Pemerintah dapat diketahui bahwa penyertaan modal merupakan salah satu bentuk investasi langsung Pemerintah kepada BUMD dan Pemerintah mempunyai kewenangan untuk melakukan supervisi. Salah satu bentuk supervisi yang dilakukan Pemerintah adalah melakukan evaluasi secara berkesinambungan mengenai pembiayaan dan keuntungan atas pelaksanaan Investasi Pemerintah dalam jangka waktu tertentu. Bentuk investasi langsung ini berdasar Peraturan Pemerintah Nomor 71 Tahun 2010 tentang Standar Akuntansi Pemerintahan dikelompokkan dalam investasi jangka panjang yang bersifat permanen dan harus dicatat sebesar harga perolehan meliputi harga transaksi investasi dan biaya lain yang timbul dalam rangka perolehan investasi tersebut.

Pada Pasal 336 ayat (1) dan ayat (2) Undang-Undang Nomor 23 Tahun 2014 disebutkan bahwa laba perusahaan umum Daerah ditetapkan oleh Kepala Daerah selaku wakil daerah sebagai pemilik modal sesuai dengan ketentuan anggaran dasar dan ketentuan peraturan perundang-undangan dan laba perusahaan umum Daerah yang menjadi hak Daerah disetor ke kas Daerah setelah disahkan oleh Kepala Daerah selaku wakil daerah sebagai pemilik modal.

Berdasar Pernyataan Standar Akuntansi Pemerintahan (PSAP) Nomor 6 paragraf 36 Peraturan Pemerintah Nomor 71 Tahun 2010 disebutkan bahwa perolehan laba atau rugi perusahaan akan mempengaruhi nilai investasi awal Pemerintah (metode ekuitas). Hal ini berarti apabila Pemerintah Daerah

menyertakan modalnya kepada salah satu BUMD dan BUMD tersebut mengalami kerugian, maka penyertaan modal Pemerintah Daerah semakin berkurang.

Laba atau rugi suatu perusahaan dapat dilihat dari laporan keuangan yang disusun oleh BUMD. Menurut Hendriksen (2000:136) menyebutkan bahwa pelaporan keuangan harus menyediakan informasi yang berguna bagi investor, kreditor dan pemakai lain guna pengambilan keputusan, menetapkan jumlah, waktu dan ketidakpastian penerimaan kas prospektif dari dividen atau bunga. Pelaporan keuangan juga harus bisa menyediakan informasi mengenai sumberdaya dari suatu usaha, tuntutan terhadap sumberdaya (kewajiban) dan pengaruh transaksi, kejadian dan situasi yang dapat menubah sumberdaya yang dimiliki suatu usaha.

Arus kas ini diasumsikan sebagai dasar untuk mengestimasi nilai pasar dari utang, ekuitas dan instrumen keuangan lain yang diterbitkan oleh perusahaan dengan cara menganalisis arus kas masuk dan arus kas keluar pada perusahaan tersebut (Hendriksen, 2000:285). Arus kas masuk pada suatu perusahaan sebagian besar berasal dari pendapatan. Pendapatan disini dapat didefinisikan sebagai kenaikan bruto dalam aktiva atau penurunan bruto dalam kewajiban yang diakui dan diukur sesuai dengan prinsip akuntansi yang berlaku umum yang dihasilkan dari jenis-jenis kegiatan yang mencari laba. (Hendriksen, 2000:377).

Arus kas keluar pada perusahaan yaitu berupa beban yang dapat didefinisikan sebagai arus kas keluar atau penggunaan lain aktiva atau

terjadinya kewajiban (atau keduanya) dari penyerahan atau produksi barang, pemberian jasa, atau pelaksanaan kegiatan lain yang merupakan operasi utama dari perusahaan (Hendriksen:2000:391). Apabila arus kas masuk lebih sedikit dibandingkan dengan arus kas keluar, maka perusahaan akan mengalami defisit/kerugian. Secara umum, kerugian didefinisikan sebagai perbedaan yang terjadi antara pendapatan dan beban yang terjadi dimana beban melebihi pendapatan yang diterima.

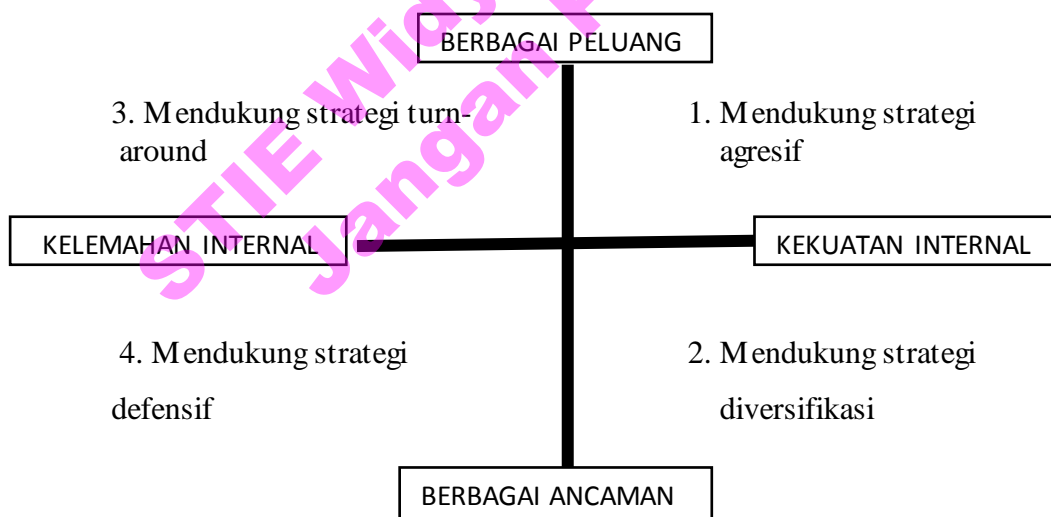
Dalam Peraturan Pemerintah Nomor 71 Tahun 2010 tentang Standar Akuntansi Pemerintahan (SAP) laba atau rugi biasa disebut dengan istilah surplus/defisit. Surplus/defisit ini dapat dilihat dari Laporan Realisasi Anggaran (Surplus/defisit-LRA) dan Surplus/defisit dalam Laporan Operasional (Surplus/defisit-LO). Surplus/defisit-LO ini akan mempengaruhi ekuitas awal suatu entitas. Perubahan ekuitas ini dapat dilihat dari Laporan Perubahan Ekuitas (LPE).

Dalam Pernyataan Standar Akuntansi Pemerintahan (PSAP) Nomor 2 paragraf 47 Peraturan Pemerintah Nomor 71 Tahun 2010 disebutkan bahwa Surplus/defisit-LRA adalah selisih antara pendapatan-LRA dan belanja dalam satu periode pelaporan. Dalam Pernyataan Standar Akuntansi Pemerintahan (PSAP) Nomor 12 paragraf 8 Peraturan Pemerintah Nomor 71 Tahun 2010 disebutkan bahwa Surplus/defisit-LO adalah selisih antara pendapatan-LO dan beban dalam satu periode pelaporan.

B. Kerangka Penelitian

Berdasarkan data kerugian yang dialami oleh PD Jogjatama Vishesha sejak tahun 2012 sampai sekarang, perlu kiranya dikaji lebih jauh rumusan strategi yang tepat diterapkan pada perusahaan tersebut. Salah satu analisa untuk merumuskan strategi adalah dengan menggunakan analisis SWOT (*strengths, weaknesses, opportunities dan threats*). Analisa ini membandingkan antara faktor eksternal peluang (*opportunities*) dan ancaman (*threats*) dengan faktor internal kekuatan (*strengths*) dan kelemahan (*weaknesses*). Analisis SWOT yang digunakan dapat dilihat pada diagram 2.1 berikut:

Gambar 2.1 Diagram SWOT



Kuadran 1: merupakan situasi yang sangat menguntungkan. PD Jogjatama Vishesha memiliki peluang dan kekuatan sehingga dapat memanfaatkan peluang yang ada. Strategi yang harus diterapkan dalam

kondisi ini adalah mendukung kebijakan pertumbuhan yang agresif (*growth oriented strategy*).

Kuadran 2: Meskipun menghadapi berbagai ancaman. PD Jogjatama Vishesha masih memiliki kekuatan dari segi internal. Strategi yang harus diterapkan adalah menggunakan kekuatan untuk memanfaatkan peluang jangka panjang dengan cara strategi diversifikasi (produk/pasar).

Kuadran 3: PD Jogjatama Vishesha menghadapi peluang pasar yang sangat besar, tetapi di pihak lain perusahaan menghadapi beberapa kendala/kelemahan internal. Kondisi bisnis pada kuadran 3 ini mirip dengan *question mark* pada Boston Consulting Group (BCG) Matrix. Fokus strategi perusahaan pada kuadran ini adalah meminimalkan masalah-masalah internal perusahaan sehingga dapat merebut peluang pasar yang lebih baik.

Kuadran 4: ini merupakan situasi yang sangat tidak menguntungkan perusahaan karena perusahaan menghadapi berbagai ancaman dan kelemahan internal. Strategi yang tepat digunakan adalah strategi defensif (Rangkuti, 2015: 20-21).

BAB III

METODE PENELITIAN

A. Desain Penelitian

Kerugian dialami suatu perusahaan apabila jumlah pendapatan yang diterima lebih kecil dari jumlah beban yang dikeluarkan. Dalam penelitian ini penulis berusaha merumuskan strategi yang tepat diterapkan pada PD. Jogjatama Vishesha untuk meningkatkan kinerja keuangannya supaya tidak merugi.

Penelitian ini menggunakan metode kualitatif dengan pendekatan deskriptif analitis. Penelitian kualitatif yaitu penelitian yang dilakukan terhadap variabel mandiri, yaitu tanpa membuat perbandingan atau menghubungkan dengan variabel yang lain.

B. Objek Penelitian

Objek penelitian ini adalah *stakeholders* (pemangku kepentingan) dari PD. Jogjatama Vishesha yang terdiri dari Pemerintah Kota Yogyakarta, manajemen PD. Jogjatama Vishesha, DPRD Kota Yogyakarta, pedagang dan konsumen.

C. Sumber Data

Penelitian ini mengambil lokus di PD Jogjatama Vishesha Kota Yogyakarta. Pemilihan lokus ini dimaksudkan agar dapat menjawab masalah penelitian yaitu rumusan strategi peningkatan kinerja keuangan pada PD. Jogjatama Vishesha Yogyakarta supaya tidak merugi.

Penentuan lokus ini didasarkan pada kenyataan bahwa sejak pendirian pada tahun 2012 sampai saat ini PD Jogjatama Vishesha masih mengalami kerugian. Hal tersebut mengandung beberapa pertanyaan yang perlu dijawab melalui penelitian ini.

Perlu disadari bahwa kualitas penelitian ditentukan oleh penggunaan jenis atau metode penelitian dan juga dipengaruhi oleh kemampuan peneliti dalam memilih data serta menentukan teknik pengumpulan data. Berikut adalah sumber data yang digunakan oleh peneliti dalam mengumpulkan data-data yang dibutuhkan. Adapun jenis data dalam penelitian ini adalah:

1. Data Primer

Data primer yang diperoleh melalui wawancara langsung terhadap informan kunci yang dilakukan dengan menggunakan pedoman wawancara sebagai instrumen pengumpulan data. Hasil wawancara ini berupa catatan yang akan dianalisa untuk mengetahui rumusan strategi yang tepat diterapkan pada PD. Jogjatama Vishesha. Wawancara dilakukan dengan informan yang kompeten yang mengetahui berbagai permasalahan yang relevan dengan topik penelitian.

2. Data Sekunder

Data sekunder diperoleh melalui berbagai dokumentasi yang telah dikumpulkan sebelumnya yakni:

- a. Peraturan Daerah yang mengatur tentang Pendirian dan Penyertaan Modal Pemerintah Kota Yogyakarta Kepada PD. Jogjatama Vishesha.

- b. Peraturan Daerah tentang Pertanggungjawaban Pelaksanaan APBD Kota Yogyakarta Tahun Anggaran 2012-2015.
- c. Data-data dari media massa dan media *on-line* yang berkaitan dengan obyek penelitian.

D. Lokasi Penelitian

Lokasi penelitian dilakukan di Kota Yogyakarta pada PD Jogjatama Vishesha dan Pemerintah Kota Yogyakarta.

E. Teknik Pengumpulan Data

Penelitian ini dilakukan di kota Yogyakarta dengan mengambil objek penelitian yaitu Pemerintah Kota Yogyakarta. Pengumpulan data dilakukan dalam berbagai setting, berbagai sumber dan berbagai cara. Menurut Bungin (sebagaimana dikutip dalam Muslihah 2012:58) teknik pengumpulan data dapat dilakukan dengan wawancara mendalam, metode dokumenter dan penelusuran data baik baik dari media massa maupun data dari media *on line*. Untuk memperoleh data yang diperlukan, baik data primer maupun sekunder, maka teknik pengumpulan data yang digunakan adalah:

1. Wawancara Mendalam (*indepth interview*)

Teknik wawancara ini dilakukan dengan wawancara langsung (tatap muka) bersama informan yang dipilih yang berkompeten dalam evaluasi penyertaan modal kepada PD Jogjatama Vishesha dilingkungan Pemerintah Kota Yogyakarta, antara lain dapat dilihat pada tabel 3.1 berikut :

Tabel 3.1
Sumber dan Jenis informasi yang dibutuhkan dalam penelitian

Instansi	Sumber informasi	Jenis Informasi
1. Bagian Perekonomian Pengembangan Pendapatan Asli Daerah dan Kerjasama (P3ADK)	<ul style="list-style-type: none"> • Kepala Sub Bagian Perekonomian • Optimalisasi Pendapatan. 	<ul style="list-style-type: none"> • Evaluasi penyertaan modal pada PD. Jogjatama Vishesha
2. Dinas Bangunan Gedung dan Aset Daerah (DBGAD)	<ul style="list-style-type: none"> • Kepala Bidang Pemanfaatan dan Penilaian Ekonomis Barang Daerah, 	<ul style="list-style-type: none"> • Penjelasan tentang aset-aset yang diserahkan dalam penyertaan modal • Biaya-biaya operasional pemeliharaan sebelum dan sesudah diserahkan kepada PD. Jogjatama Vishesha
3. Dinas Pajak Daerah dan Pengelolaan Keuangan (DPDPK)	<ul style="list-style-type: none"> • Kepala DPDPK • Kepala Bidang Pelaporan 	<ul style="list-style-type: none"> • Penjelasan tentang hasil/bagian laba penyertaan modal kepada PD. Jogjatama Vishesha • Penjelasan tentang evaluasi terhadap penyertaan modal kepada PD. Jogjatama Vishesha
4. Manajemen PD. Jogjatama Vishesha	<ul style="list-style-type: none"> • Direksi PD. Jogjatama Vishesha 	<ul style="list-style-type: none"> • Penjelasan tentang perkembangan keuangan PD. Jogjatama Vishesha. • Penjelasan tentang strategi apa yang selama ini telah diterapkan berikut kendala-kendala yang dihadapi.

5. Dewan Pengawas	<ul style="list-style-type: none"> • Wakil Rektor II UII Yogyakarta 	<ul style="list-style-type: none"> • Penjelasan tentang pengendalian keuangan, rencana pengembangan untuk mencapai tujuan perusahaan
6. DPRD Kota Yogyakarta	<ul style="list-style-type: none"> • Komisi B 	<ul style="list-style-type: none"> • Penjelasan tentang harapan dari DPRD sebagai wakil rakyat kepada PD. Jogjatama Vishesha.
7. Konsumen PD. Jogjatama Vishesha	<ul style="list-style-type: none"> • Pengunjung 	<ul style="list-style-type: none"> • Penjelasan tentang wahana/zona, pemasaran pelayanan/sarana yang diberikan oleh manajemen PD. Jogjatama Vishesha
8. Pedagang PD. Jogjatama Vishesha	<ul style="list-style-type: none"> • Pedagang kios • Pedagang kuliner <i>outdoor</i> • Pedagang <i>food truck</i> 	<ul style="list-style-type: none"> • Penjelasan tentang wahana/zona, komunikasi, pelayanan/pemasaran yang diberikan oleh manajemen PD. Jogjatama Vishesha

2. Metode Dokumenter

Metode dokumenter adalah metode pengumpulan data yang digunakan dalam metodologi penelitian sosial. Walaupun metode ini banyak digunakan untuk menelusuri data historis, namun kemudian ilmu sosial lain secara serius menggunakan metode dokumenter sebagai metode pengumpul data. Karena sebagian besar fakta dan data sosial tersimpan dalam bahan yang berbentuk dokumentasi yang terhimpun dalam bentuk data tertulis menjadi dokumen yang bersifat resmi dan dokumen pribadi (Bungin, 2011:154).

Penelitian ini akan menggunakan data-data resmi berupa dokumentasi laporan keuangan PD. Jogiatama Vishesha, laporan hasil evaluasi BUMD kepada Walikota, Peraturan Daerah, dan bahan-bahan lain yang berkaitan dengan fokus penelitian.

F. Teknik Analisis Data

Analisis data yang akan dilakukan adalah menggunakan analisis SWOT. Analisis SWOT adalah identifikasi berbagai faktor secara sistematis untuk merumuskan strategi perusahaan. Analisis ini didasarkan pada logika yang dapat memaksimalkan kekuatan (*strengths*) dan peluang (*opportunities*), namun secara bersamaan dapat meminimalkan kelemahan (*weaknesses*) dan ancaman (*threats*). Analisis ini akan mengkombinasikan empat set faktor strategis yaitu *strengths*, *weaknesses*, *opportunities* dan *threats* menjadi 4 (empat) strategi sebagai berikut:

1. Strategi SO

Strategi ini dibuat berdasarkan jalan pikiran perusahaan, yaitu dengan menggunakan seluruh kekuatan untuk memanfaatkan peluang.

2. Strategi ST

Strategi ini menggunakan kekuatan yang dimiliki perusahaan dengan cara menghindari ancaman.

3. Strategi WO

Strategi ini diterapkan berdasarkan pemanfaatan peluang yang ada, dengan cara mengatasi kelemahan-kelemahan yang dimiliki.

4. Strategi WT

Strategi ini didasarkan pada kegiatan yang bersifat *defensive* dan ditujukan untuk meminimalkan kelemahan yang ada serta menghindari ancaman (Rangkuti, 2015:86-87).

Disamping melakukan analisis, hasil penelitian juga diterjemahkan dan diuraikan secara kualitatif agar diperoleh gambaran tentang situasi atau peristiwa yang ada di lapangan. Selanjutnya proses analisis data dengan teknik analisis kualitatif deskriptif setelah dilakukannya pengumpulan data menurut Miles dan Huberman (sebagaimana dikutip dalam Muslihah 2014:61-62), adalah sebagai berikut:

- a) Penilaian data (*reduksi data*). Data yang telah diperoleh dan dikumpulkan, selanjutnya dilakukan penelitian dengan memilih hal-hal pokok dengan memfokuskan pada hal-hal penting, mencari tema dan pola sesuai data yang diperoleh sekaligus melakukan pengelompokan berdasarkan kode tema yang telah dilakukan. Melalui reduksi data tersebut dilakukan proses pemilihan, pemusatan perhatian pada penyederhanaan, pengabstrakan dan transformasi data yang diperoleh dari lapangan. Hal ini terus berlangsung selama penelitian berlangsung dimulai dari pra-pengumpulan data, saat pengumpulan data hingga penelitian tersebut selesai dilaporkan.
- b) Interpretasi data tahap kedua dalam menganalisis data adalah penyajian atau menginterpretasikan data, dengan maksud untuk

menyusun informasi agar lebih memudahkan pengambilan kesimpulan.

- c) Simpulan tahap analisis ketiga adalah penarikan simpulan, seiring dengan verifikasi yang dilakukan antara simpulan yang diperoleh dengan catatan-catatan lapangan maupun catatan yang diperoleh dari analisis dokumen yang ada.

G. Teknik Pemeriksaan Keabsahan Data

Data yang baik dan benar akan menentukan hasil suatu penelitian. Memastikan setiap data yang diperoleh adalah benar dan dapat dipercaya maka sangat penting untuk memastikan keabsahan data yang diperoleh. Menurut Moleong (sebagaimana dikutip dalam Ibrahim, 2015:120-125) ada 4 (empat) kriteria keabsahan data pada suatu penelitian yakni: derajat keterpercayaan (*credibility*), keteralihan (*transferability*), kebergantungan (*dependability*) dan kepastian (*confirmability*).

Berdasarkan kriteria derajat keterpercayaan (*credibility*), pemeriksaan keabsahan data dapat menggunakan beberapa teknik dan teknik yang dipilih oleh peneliti adalah teknik triangulasi. Diantara teknik triangulasi sumber, triangulasi metode/teknik, dan triangulasi teori, maka peneliti memilih untuk menggunakan teknik triangulasi sumber. Triangulasi sumber merupakan teknik pemeriksaan keabsahan data dilakukan dengan cara membandingkan data yang diperoleh dari masing-masing narasumber. Dengan teknik ini peneliti dapat memastikan data mana yang benar dan dapat dipercaya setelah melakukan perbandingan (triangulasi sumber).

BAB IV

HASIL PENELITIAN DAN PEMBAHASAN

A. Visi, Misi, Tujuan dan Kegiatan Perusahaan

Visi, Misi, Tujuan dan Kegiatan pada PD Jogjatama Vishesha dapat diuraikan sebagai berikut:

1. Visi dari PD Jogjatama Vishesha yaitu “Menjadi perusahaan yang inovatif dalam produk dan pelayanan, bermanfaat bagi masyarakat umum maupun kalangan dunia usaha, dan mampu mandiri dalam keuangan”.
2. Misi PD Jogjatama Vishesha yaitu:
 - a. Memberikan produk yang sesuai dengan keinginan masyarakat dan dunia usaha;
 - b. Memberikan layanan yang sesuai dan diperlukan oleh masyarakat maupun dunia usaha;
 - c. Memberikan fasilitas kepada UMKM dan pelayanan kepada masyarakat secara optimal;
 - d. Membangun destinasi baru dalam kepariwisataan di Kota Yogyakarta, kegiatan hiburan, dan kuliner, sehingga dapat mengangkat perekonomian kawasan; dan
 - e. Mewujudkan tingkat pendapatan yang memadai, sehingga pada akhirnya dapat berkontribusi pada Pendapatan Asli Daerah (PAD) secara optimal.

3. Tujuan bisnis PD Jogjatama Vishesha adalah:

a. Kerjasama dengan semua jenis investor dan *tenant* akan berimplikasi pada:

- 1) Ragam dan variasi komoditas barang dan jasa yang ditawarkan di XT Square;
- 2) Memperluas pangsa pasar;
- 3) Pilihan pengunjung akan semakin bervariasi dan lengkap;
- 4) Pilihan jenis komoditas barang dan jasa yang menarik dan unik sehingga dapat menimbulkan keinginan pengunjung mendatangi XT Square;
- 5) Meningkatkan jumlah dan nilai transaksi ekonomi *tenant* maupun kawasan; dan
- 6) Dapat saling melengkapi, baik dari segi *income* persewaan, maupun *tenant mixing*.

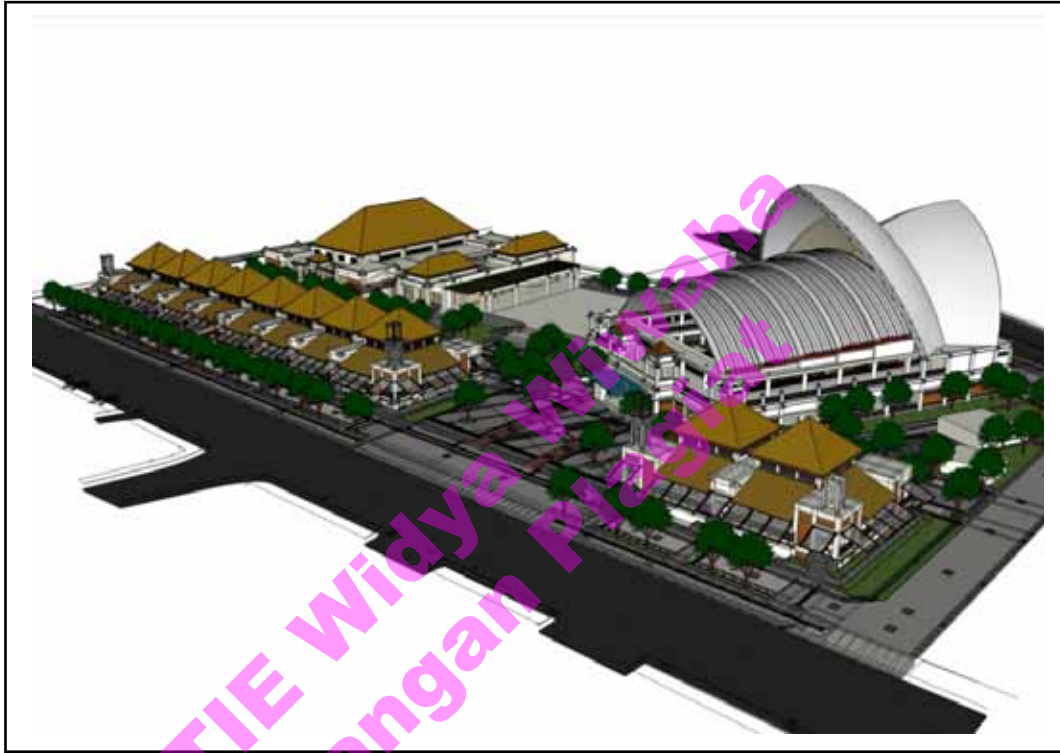
b. UMKM dan *event organizer*, baik yang pemula maupun yang berpengalaman diberi kesempatan yang sama untuk berkiprah di XT Square, sehingga:

- 1) Menumbuhkan jiwa wira usaha bagi UMKM dan *Event Organizer* pemula;
- 2) Dapat mengenalkan iklim bisnis dan usaha yang sesungguhnya, termasuk sikap menghadapi persaingan;

- 3) Membangkitkan jumlah *event* yang cukup banyak, berskala besar, dan dapat menarik *crowd* secara periodik terjadwal, maupun *event* insidental; dan
 - 4) Mengisi potensi sewa, *event*, maupun potensi mendatangkan *crowd*, yang tidak bisa dipenuhi *tenant* lain dari segi komoditas, keunikan dan pangsa pasarnya.
4. Jenis kegiatan PD Jogjatama Vishesha antara lain:
- a. Penyewaan ruangan yang terbagi dalam 4 (empat) blok dengan luas dan spesifikasi yang berbeda, yaitu:
 - 1) Area kuliner *indoor* dan *outdoor*;
 - 2) Area pertunjukan *outdoor* (Plaza Umar Kayam/Kampayo);
 - 3) Area pertokoan dan pameran; dan
 - 4) Area kios kerajinan.
 - b. Dukungan layanan bagi penyewa dan pengunjung berupa:
 - 1) Area parkir;
 - 2) Mushola;
 - 3) Toilet umum;
 - 4) Jaringan internet gratis untuk semua area;
 - 5) Area *outdoor* yang nyaman;
 - 6) Gerai ATM;
 - 7) Kebersihan dan keamanan; dan
 - 8) Akses keluar/masuk area yang mudah dan strategis.

Gambar kawasan dan zonasi yang ada pada PD. Jogjatama Vishesha dapat dilihat pada gambar-gambar berikut:

Gambar 4.1
Kawasan PD. Jogjatama Vishesha



Sumber : Sekretariat DPRD Kota Yogyakarta

Gambar 4.2
Blok C1 (Zona Kerajinan)



Gambar 4.3
Gedung Basiyo (Gedung Pertemuan/Pertunjukan *Indoor*)



Gambar 4.4
Blok C2 (Zona Kerajinan)



Gambar 4.5
Kios di Blok C1 (Zona Kerajinan)



Gambar 4.6
Kuliner *Outdoor*



Gambar 4.7
Kampayo



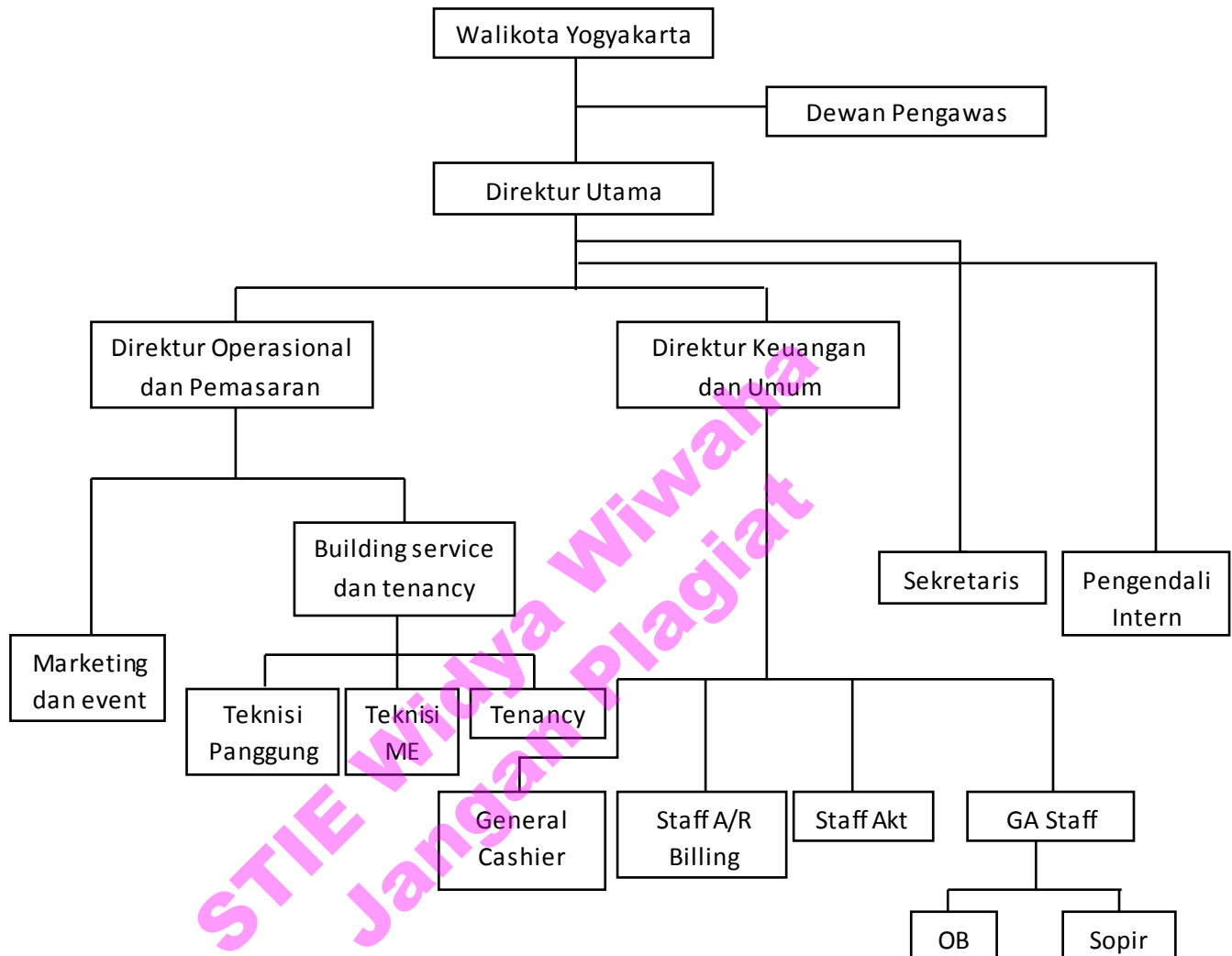
Gambar 4.8
Gerai ATM



Gambar 4.9
Gedung Umar Kayam



Gambar 4.10
Struktur Organisasi PD. Jogjatama Vishesha



B. Hasil Penelitian

PD. Jogjatama Vishesha yang lebih dikenal dengan XT Square berlokasi di Jalan Veteran Umbulharjo Yogyakarta. Perusahaan ini dibangun dengan konsep terpadu yakni *what to see*, *what to eat* dan *what to buy*. Lokasi perusahaan ini tergolong strategis di Yogyakarta bagian selatan yang menghubungkan kawasan-kawasan tujuan wisata. Letak perusahaan ini juga

tidak terlalu jauh dari Terminal Tipe A Giwangan sehingga sarana transportasi menuju ke lokasi perusahaan ini tergolong sangat mudah.

PD. Jogjatama Vishesha dipimpin oleh Muhammad Verga Prabowo Agus sebagai Direktur Utama, Widihasto Wasana Putra sebagai Direktur Operasional dan Pemasaran, dan Vincentius Hargo Pamungkas sebagai Direktur Keuangan dan Umum. Disamping direksi yang ada, PD. Jogjatama Vishesha mempunyai Dewan Pengawas yang diketuai oleh drg. Eddy Purjanto (unsur profesional), beranggotakan Dra. Neni Meidawati, M.Si (unsur akademis) dan Drs. H. Achmad Fadli, M.Si (unsur pemerintahan).

Berdasarkan data yang diperoleh, area kerajinan ada 164 kios dan sudah terjual 149 kios. Jenis dan macam kerajinan yang dijual di XT Square antara lain: batik, kaos jogja, perak, kulit, aksesoris, tas, sepatu, produk herbal, souvenir dan batu mulia. Sedangkan di area kuliner *outdoor* jenis makanan dan minuman yang dijual antara lain: takoyaki, teh Tong Tji, siomay dan pempek, sosis bakar, martabak mini, es krim, aneka jus, bakso, brongkos dan sop, angkringan, es bledeg, sop durian, mie ayam, pizza mini, nasi rames, lotek dan gado-gado, kupat tahu, kopi nusantara, depo kudapan dan aneka sate.

Persentase buka tutup kios blok C1 selama tahun 2015 dapat diketahui pada tabel 4.1 berikut ini.

Tabel 4.1
Buka Tutup Kios Blok C1 Tahun 2015

No.	Bulan	% Buka
1.	Januari	56%
2.	Februari	52%
3.	Maret	62%
4.	April	62%
5.	Mei	69%
6.	Juni	60%
7.	Juli	51%
8.	Agustus	56%
9.	September	62%
10.	Oktober	75%
11.	November	76%
12.	Desember	75%
	Rata-Rata	63%

Sumber: Manajemen XT Square, 2016

Tabel 4.2
Harga Tiket Masuk Ke De Arca dan De Mata

Hari	Jam	De Mata 1	De Mata 2	De Arca	Terusan
Senin s.d.Jumat	10.00- 15.00	30.000	20.000	35.000	85.000
Senin s.d. Jumat	15.00- 22.00	40.000	30.000	50.000	100.000
Sabtu- Minggu (libur nasional)	10.00- 22.00	60.000	40.000	60.000	120.000

Sumber: Manajemen De Mata dan De Arca, 2016

Selanjutnya perkembangan jumlah pengunjung pada BUMD ini dapat dilihat pada table 4.3 berikut:

Tabel 4.3
Jumlah Pengunjung PD. Jogjatama Vishesha Tahun 2012-2015

Tahun	Jumlah Pengunjung	% Kenaikan/(Penurunan) Per Tahun
2012	6.484 orang (8 hari)	--
2013	492.931 orang	7.502,27%
2014	757.663 orang	53,71%
2015	1.258.666 orang	66,12%

Sumber : DPDPK Kota Yogyakarta, diolah

Jumlah pengunjung pada PD. Jogjatama Vishesha terus mengalami kenaikan dari tahun ke tahun. Pada tahun 2012 (24-31 Desember 2012) jumlah pengunjung hanya sebanyak 6.484 orang dan pada tahun 2015 jumlah pengunjung sudah mencapai 1.258.666 orang. Hal ini menunjukkan perkembangan yang cukup signifikan.

Berdasarkan laporan hasil audit oleh Kantor Akuntan Publik Drs. Soeroso Donosapetro, laporan keuangan tahun 2012-2015 PD. Jogjatama Vishesha mendapat opini Wajar Tanpa Pengecualian. Sesuai laporan keuangan tahun 2015 dapat diketahui hal-hal sebagai berikut:

1. Perusahaan masih mengalami kerugian sebesar (Rp574.576.285,00). Jika dibandingkan dengan realisasi kerugian tahun 2014, maka terjadi penurunan rugi sebesar 80% dari nilai (Rp2.873.251.812,00);
2. Penurunan rugi ini disumbang oleh kenaikan pendapatan usaha dari target Rp3.070.484.083,00 tercapai Rp5.568.754.331,00 atau sebesar 181% dari target. Kontribusi terbesar kenaikan pendapatan ini disumbang oleh

penerimaan bagi hasil De Mata dan beroperasinya secara penuh wahana De Arca pada tahun 2015;

3. Biaya pemasaran mengalami kenaikan sebesar 228% dari target atau terealisasi sebesar Rp208.489.594,00 dari target Rp91.442.800,00. Hal ini karena adanya insentif penjualan sebagai bentuk penghargaan kepada seluruh manajemen PD. Jogjatama Vishesha yang dituangkan dalam Surat Keputusan Direksi Nomor: 0013/SKEP/DIR/XI/2015 tanggal 23 November 2015;
4. Biaya administrasi dan umum mengalami kenaikan sebesar 112% dari target atau terealisasi sebesar Rp4.379.692.334,46 dari target Rp3.910.439.500,00. Hal ini disebabkan oleh adanya biaya pemeliharaan yang dilakukan karena fungsi bangunan yang menurun, adanya kerusakan dan beberapa penyempurnaan yang diperlukan untuk meningkatkan kenyamanan pengunjung; dan
5. Kondisi arus kas tahun 2015 mengalami surplus penerimaan atas pengeluaran sebesar Rp1.342.806.954,59. Hal ini tercapai dengan adanya kenaikan penerimaan kas dari operasi.

Kegiatan pemasaran dan *event* yang dilakukan tahun 2015 antara lain: memasarkan sisa kios yang belum disewakan, memasarkan sisa slot gerai ATM, penjualan blok C2 dengan 1 (satu) penyewa dan dikelola sebagai *Jogja Gems Center* (Pusat Batu Mulia Jogja), melaksanakan pameran *Matahari Department Store Bazaar* pada bulan Februari-Juli 2015, mengadakan berbagai lomba, mengadakan festival jathilan, kirab gunung, dan berbagai

pentas kesenian. Untuk pengelolaan sumber daya manusia (SDM), PD. Jogjatama Vishesha pada tahun 2015 mengikutsertakan karyawannya ke BPJS Kesehatan, penilaian dan perpanjangan kontrak bagi karyawan yang memang dibutuhkan, rekrutmen staf pengendalian internal, melaksanakan rapat-rapat kerja, training motivasi dan *outbond*.

Berdasarkan laporan operasional tahun 2015, hambatan operasional yang masih dialami oleh manajemen PD. Jogjatama Vishesha antara lain:

1. belum maksimalnya hasil usaha perusahaan dari penyewaan ruangan sesuai dengan jumlah ruang yang tersedia;
2. konsistensi jam buka tutup kios kerajinan;
3. banyak kios kuliner *outdoor* yang masih belum memahami pentingnya pelayanan dan kebersihan; dan
4. masih banyaknya pekerjaan perbaikan dan pemeliharaan fisik belum terencana sebelumnya yang mengakibatkan kenaikan biaya pemeliharaan.

C. Hasil Wawancara

1. Kepala Dinas Pajak Daerah dan Pengelolaan Keuangan (DPDPK) Kota Yogyakarta

DPDPK Kota Yogyakarta berkepentingan untuk memantau perkembangan keuangan BUMD melalui laporan keuangan yang dikirim ke DPDPK sekaligus untuk penentuan target pendapatan dari bagi hasil laba kekayaan daerah yang dipisahkan pada tahun berikutnya. Berikut kutipan wawancara dengan Bapak Drs. Kadri Renggono, M.Si selaku Kepala DPDPK Kota Yogyakarta:

Yang jelas di XT itu produk yang dijual masih umum mbak...design/lay out gedung juga kurang begitu bagus.Kebijakan pemerintah menurut saya cukup berpengaruh mbak...ketika suatu BUMD yang dituntut untuk menghasilkan laba tapi disisi lain ada kebijakan untuk mengembangkan UMKM.

Saya melihat usaha dari manajemen sudah sangat luar biasa, direksinya pun juga sudah berpengalaman...namun untuk pembagian space komersialnya yang menurut saya masih perlu dikaji/dievaluasi, begitu juga dengan pemasarannya masih perlu ditingkatkan.Ya memang XT itu masih butuh banyak pengembangan mbak...pada waktu penyerahan juga masih banyak aset yang belum bisa dioperasionalkan secara optimal, jadi menurut saya ya wajar kalau biaya pemeliharaan banyak.

Oooo...yang forkom? Saya memandang fungsi forkom itu jangan berfungsi untuk kepentingan jangka pendek, hanya untuk menangani konflik sesaat. Maksudnya gini...forkom pada waktu itu dibentuk karena adanya stimulan bagi pedagang dari APBD sehingga forkom itu dibentuk, seharusnya Forkom itu terbentuk karena adanya pedagang itu sendiri, jadi bisa lebih solid dan kompak dalam pengembangan usahanya.

Terkait pencapaian target Kepala DPDPK berkomentar, “*Kalau dari target belum tercapai mbak...tapi saya melihat usaha dari manajemen sudah maksimal....*” Selain itu beliau memberi masukan sebagai berikut:

Memperkuat jaringan dan interaksi dengan stakeholders...ya stakeholders mana saja. Selain itu perlu adanya evaluasi yang komprehensif dari segala sisi, baik lay out gedung, pemasaran dan peningkatan space komersial. Selain itu harus ada inovasi untuk menghadapi MEA.

Berdasarkan hasil wawancara di atas, Kepala DPDPK Kota Yogyakarta menilai bahwa produk yang dijual di XT masih umum, design/lay out gedung belum bagus untuk kegiatan bisnis, SDM pengelola sudah mempunyai kompetensi yang cukup, masih perlu adanya evaluasi pada pembagian *space* komersial, perlu adanya pengendalian yang bagus dari Dewan Pengawas terkait pengeluaran-pengeluaran biaya, pengaruh kebijakan pemerintah terhadap perkembangan usaha, belum

tercapainya *corporate plan* sesuai tatakala, perlu adanya peningkatan jaringan dan interaksi dengan *stakeholders*, serta evaluasi yang komprehensif dari segala sisi baik *lay out* gedung, pemasaran dan peningkatan *space* komersial. Hasil wawancara selengkapnya dengan kepala DPDPK Kota Yogyakarta dapat dilihat pada lampiran 4.1 dan lampiran 4.2.

2. Kepala Bidang Pelaporan pada Dinas Pajak Daerah dan Pengelolaan Keuangan (DPDPK) Kota Yogyakarta

Dalam penentuan target pendapatan dari bagi hasil laba kekayaan daerah yang dipisahkan dan pemantauan setoran bagi hasil laba kekayaan daerah yang dipisahkan dari BUMD Kepala DPDPK dibantu oleh Kepala Bidang Pelaporan. Berikut kutipan wawancara dengan Ibu Sulistyawati, SE., M.Si selaku Kepala Bidang Pelaporan DPDPK Kota Yogyakarta:

Yang jelas saya menilai promosinya kurang mbak..trus ketika saya kesana tidak ada papan penunjuk atau semacam denah kalo misal kerajinan di sebelah mana...batik sebelah mana..trus disana ada apa saja..jadi kalau ada pengunjung yang baru datang kesana tu bingung harus kemana.

Terkait lokasi Kepala Bidang Pelaporan menilai lokasi XT Square cukup strategis. *“Lokasinya sih cukup strategis karena dekat dengan kota dan terminal,”* kata beliau. Sedangkan tentang SDM pengelola beliau mengatakan, *“setahu saya yang ditunjuk sebagai direksi ya yang sudah berpengalaman.”* Terkait penataan zona beliau menilai *design* gedung masih belum terintegrasi. *“...kalau saya lihat gedungnya tu pisah-pisah.”* Selanjutnya untuk mengantisipasi *lay out* gedung yang terpisah-

pisah Ibu Sulistyawati menilai perlu adanya evaluasi kalau perlu menggandeng konsultan untuk penataan zonasi. Beliau juga menyatakan bahwa kondisi gedung-gedung di XT Square masih memerlukan banyak pemeliharaan.

Harusnya dewas lewat evaluasi rutin bulanan dan kayaknya ini sudah dilakukan...tapi kembali ya itu tadi...perencanaan penganggarannya gimana? Kalau ada konsultan untuk menata zonasi kan sudah bisa diketahui apa yang harus dipelihara trus zona apa yang perlu dikembangkan. Mestinya zona yang menjadi anchor itu yang dikembangkan lebih dulu dengan harapan bisa ikut mendongkrak yang lain.

Terkait pemasaran menurut beliau masih perlu adanya evaluasi untuk mendapatkan strategi pemasarannya yang tepat dan meningkatkan daya saing. Selain itu evaluasi juga perlu dilakukan untuk pengeluaran investasi yang ke depan banyak menghasilkan pendapatan.

Berdasarkan hasil wawancara di atas, Kepala Bidang Pelaporan DPDPK menilai bahwa lokasi XT Square cukup strategis, promosi yang dilakukan manajemen masih kurang, belum ada denah atau papan penunjuk bagi pengunjung, SDM pengelola sudah berkompeten, perlu ada konsultan untuk penataan zonasi, masih perlu biaya pemeliharaan yang besar, perlu *adanya anchor tenant* untuk mendongkrak perkembangan perusahaan, perlu adanya evaluasi terkait investasi yang ke depan banyak menghasilkan pendapatan dan masih perlunya inovasi untuk meningkatkan daya saing. Wawancara selengkapnya dengan Kepala Bidang Pelaporan DPDPK dapat dilihat pada lampiran 4.3 dan lampiran 4.4.

3. Kepala Bidang Pemanfaatan pada Dinas Bangunan Gedung dan Aset Daerah (DBGAD) Kota Yogyakarta

Berikut kutipan wawancara dengan Bapak Sarmin, SIP., M.Si selaku

Kepala Bidang Pemanfaatan DBGAD:

Ada, tapi hanya untuk biaya kebersihan outdoor dan keamanan saja, tidak sampai di dalam gedungnya yang jumlahnya sekitar Rp.34.318.000 untuk kebersihan dan Rp.88.000.000,00 untuk keamanan.” Ada, waktu itu melakukan pemeliharaan dengan pagu sekitar 100 juta, realisasinya sebesar Rp.96.899.000,00.

Berdasar informasi dari beliau bahwa harga yang dicantumkan dalam Peraturan Daerah adalah harga pasar yang merupakan hasil *appraisal*. Terkait dengan belum segera dioperasikannya XT Square beliau berkomentar, “*Ya, kalau orang bisnis itu kerugian karena harusnya sudah bisa dimanfaatkan tapi belum bisa dioperasionalkan.*” Sedangkan penilaian terhadap pengelola beliau menilai sudah sangat berkompeten. Selanjutnya terkait lokasi, dukungan serta produk berikut komentar beliau.

Lokasi sangat strategis mbak, peluang juga ada karena jogja bagian selatan masih potensial untuk dikembangkan tapi yang saya rasakan promosi/branding dari manajemen yang kurang. Saya kira justru dukungan dari Pemkot selaku pemilik masih perlu terus ditingkatkan mbak. Selama ini kan barang-barang yang dijual oleh pedagang disana kan ada dimana-mana mbak, jadi kalau saya harusnya manajemen itu membuat produk khusus yang unik yang hanya ada di XT Square. Ya itu tadi mbak... produk yang unik yang dikemas dengan menarik dan yang jelas promosinya digencarkan.

Berdasarkan hasil wawancara di atas, informasi yang diperoleh yaitu: harga yang dipakai dalam Peraturan Daerah tentang Penyertaan Modal adalah harga pasar (hasil *appraisal*), sebelum ada penyerahan

kepada manajemen, Pemerintah Kota Yogyakarta mengeluarkan biaya kebersihan *outdoor* dan biaya keamanan sebesar Rp34.318.000,00 untuk kebersihan dan Rp88.000.000,00 untuk keamanan. Selain itu pernah ada pemeliharaan gedung dengan biaya Rp96.899.000,00. Kepala Bidang Pemanfaatan DBGAD menilai ada kerugian yang dialami ketika gedung belum dioperasikan, SDM pengelola sudah berkompeten, lokasi XT Square cukup strategis dan masih ada peluang untuk dikembangkan, promosi/branding dari manajemen masih kurang sehingga masih perlu digencarkan, produk yang dijual belum unik, serta perlu adanya produk khusus yang hanya dijumpai di XT Square. Hasil wawancara selengkapnya dengan Kepala Bidang Pemanfaatan DBGAD dapat dilihat pada lampiran 4.5 dan lampiran 4.6.

4. Kepala Sub Bagian Perekonomian Optimalisasi Pendapatan (POP) pada Bagian Perekonomian, Pengembangan Pendapatan Asli Daerah dan Kerjasama (Bagian P3ADK) Setda Kota Yogyakarta

Pada Sub Bagian Perekonomian Optimalisasi Pendapatan pada Bagian Perekonomian, Pengembangan Pendapatan Asli Daerah dan Kerjasama (Bagian P3ADK) Setda Kota Yogyakarta mempunyai tupoksi untuk pembinaan dan evaluasi BUMD.

Dari Ibu Rr. Andarini, SE, M.Si selaku Kepala Sub Bagian Perekonomian Optimalisasi Pendapatan diperoleh beberapa informasi, berikut kutipan wawancaranya. “*Ya karena pengunjung hanya menuju tempat yang diinginkan saja mbak... yang bikin ramai kan De mata sama*

De Arca, pengunjung hanya kesana tok...tidak ada jalur khusus yang memaksa pengunjung melalui jalur tertentu yang melewati para pedagang.”

Connecting antar gedung gitu lho mbak...sekarang kan belum ada karena belum ada anggarannya katanya. Sebenarnya manajemen itu kasihan lho mbak karena kondisi aset pada waktu penyerahan banyak yang belum bisa dioperasikan, saluran listrik juga banyak yang mati, trus gorong-gorong banyak yang amblas, ternit jebol, urug untuk area publik kayaknya jelek sehingga sering sekali ada pemeliharaan paving blok. Trus ini mbak...design/tata letak gedung itu tidak sesuai, tidak komersial gitu lho. Dulu pada waktu evaluasi dengan PakCatur tenaga ahli walikota, kalau tidak salah area komersial di XT itu hanya 13% atau 23% gitu, sehingga space yang kecil ini harus menanggung area publik lainnya yang jauh lebih luas. Trus yang gedung keong itu menurut saya kurang representatif untuk suatu event tertutup, panggunanya kurang luas menurut saya.

Terkait biaya pemeliharaan yang masih cukup besar Ibu Andarini mengatakan, “*ya kalo melihat kondisi sekarang wajar mbak...karena memang banyak gedung yang perlu pemeliharaan dan pengadaan space komersial baru.*” Dari sisi SDM pengelola Kepala Sub Bagian POP menilai direksi sudah berkompeten dibidangnya.

XT itu didirikan dengan tujuan untuk mengisi ceruk pasar malam, jadi seperti pertunjukkan malam seperti sendratari Ramayana itu lho mbak...itu sebenarnya bisa dibawa ke XT tapi sayangnya di XT belum ada sarpras yang mendukung, sehingga XT itu belum mempunyai ciri khas dari seni pertunjukannya.

Sejak awal sudah terjadi perubahan kebijakan mbak...dulu itu konsepnya akan ada tenant besar seperti Mc D atau KFC yang bisa menarik pengunjung ke konsep UMKM, ya kalau UMKM untuk cepat berkembang itu susah mbak...jadi kebijakannya yang kurang mendukung, selain itu produk yang dijual di XT itu masih umum...belum unik.

Terkait lokasi beliau menilai lokasi XT Square sangat strategis. Selanjutnya masukan yang diberikan untuk manajemen yaitu, “*Kalau kerjasama dengan biro wisata sudah dilakukan, apa ya...sepertinya*

manajemen harus membuat zona khusus yang menarik pengunjung, menambah area komersial dan mencari produk yang unik.”

Berdasarkan hasil wawancara di atas, informasi yang diperoleh yaitu: belum adanya jalur khusus yang memaksa pengunjung melewati kios-kios yang ada, kondisi gedung masih perlu banyak pemeliharaan, area komersial belum mencapai titik ideal, SDM pengelola sudah berkompeten, sarana dan prasarana yang ada belum mendukung tujuan mengisi ceruk pasar malam, kesenian di XT belum mempunyai ciri khas, kebijakan Pemerintah Kota Yogyakarta cukup mempengaruhi perkembangan perusahaan, produk yang dijual masih bersifat umum, lokasi cukup strategis dan perlu adanya peningkatan area komersial. Hasil wawancara dengan Kepala Sub Bagian Perekonomian Optimalisasi Pendapatan pada Bagian Perekonomian, Pengembangan Pendapatan Asli Daerah dan Kerjasama (Bagian P3ADK) Setda Kota Yogyakarta dapat dilihat pada lampiran 4.7 dan lampiran 4.8.

5. Ketua Komisi B DPRD Kota Yogyakarta

Komisi B selama ini bertindak selaku mitra BUMD, berdasar hasil wawancara dapat diketahui bahwa Komisi B melakukan evaluasi kepada BUMD minimal 3 (tiga) kali dalam satu tahun anggaran yang dilakukan pada awal tahun untuk paparan Rencana Kerja Dan Anggaran Perusahaan (RKAP), evaluasi semester I dan evaluasi akhir tahun. Selanjutnya dengan asumsi yang ada, tahun 2018 XT Square diharapkan sudah dapat menyumbangkan Pendapatan Asli Daerah (PAD). Menurut Ketua Komisi

B, belum semua tujuan pendirian PD. Jogjatama Vishesha tercapai, terutama untuk fasilitasi UMKM dan sumbangan ke PAD. Selain itu, *corporate plan* yang ditetapkan belum sesuai dengan yang diharapkan karena adanya *lay out* gedung yang terpisah-pisah dan area komersial masih sedikit. Ketua Komisi B menilai SDM pengelola sudah berkompeten walau belum begitu solid, dan pendapatan XT Square lebih banyak di hasilkan dari pendapatan sewa non kios. Berikut kutipan hasil wawancara dengan Bapak Nasrul Khairi.

Perkembangannya sudah cukup baik, sejak pendirian tahun 2012 sampai sekarang memang belum bisa memberikan sumbangan ke PAD. Ini memang merupakan isu utama, namun berdasar paparan dari direksi kemarin, pada tahun 2018, ceteris paribus, tidak ada perubahan asumsi, XT sudah bisa memberikan sumbangan PAD walaupun ini juga belum sesuai dengan ekspektasi kita.

Saya melihat dari skala saja ya. Kalau saya lihat untuk tujuan pertama, XT kan didirikan untuk menghidupkan perekonomian jogja bagian selatan, kalau saya lihat perekonomian di sekitar XT sekarang sudah mulai hidup lagi, lalu lintas juga sudah mulai ramai walaupun kontribusi keramaian tidak semuanya dari XT, ada rumah sakit, ada hotel tapi saya lihat kontribusi dari XT tetap ada. Nah kalau diskala untuk tujuan ini kalau saya menilai ada di angka 6-7, belum action sekali. Selanjutnya untuk tujuan kedua pelayanan untuk publik, XT sudah menyediakan ruang-ruang yang bisa disewa oleh publik, jadi tempat anjungsana masyarakat saya kira sudah masuk. Kemudian untuk tujuan selanjutnya untuk fasilitasi UMKM, ini problem yang serius, di tahun 2012-2014 terjadi kemandegan. Mereka lebih berkuat pada urusan operasional, biaya sewa dan income. Untuk UMKM yang difasilitasi dari Pemerintah Kota juga tidak berkembang, mungkin karena gratis sehingga tanggungjawab untuk buka itu kurang. Saya kira peran direksi untuk fasilitasi UMKM ini belum optimal. Saya lihat direksi XT memang dalam posisi sulit, disatu harus mencari laba tapi tetap harus menfasilitasi UMKM. Sedangkan untuk tujuan terakhir memang sampai saat ini masih negatif.

Nah di lapangan blok C2 ini sudah mulai dimanfaatkan tapi sayangnya momentumnya sudah selesai. Jadi kemaren pas booming akik itu letaknya kan di pelataran gedung basiyo kemudian di pindahkan ke blok C2 ini, namun sekarang kan trend akik sudah mulai selesai sehingga

aktivitas di Blok C2 mulai menurun. Selain itu kalau tidak salah konsep food truck-nya juga dijalankan, ini kelihatan ramai pas ramadhan kemaren, nggak tahu sekarang gimana perkembangannya. Kalau secara financial saya belum melihat kontribusinya seberapa banyak. Saya lihat direksi sudah mulai melakukan diversifikasi usaha sehingga tidak bertumpu apa De Arca dan De Mata saja.

Dalam setiap kesempatan direksi selalu menyampaikan, direksi kan menerima bangunan sudah dalam bentuk seperti itu, tahap awal yang mereka keluhkan yaitu masalah integrasi, karena lay out gedung terpisah-pisah. Sehingga untuk space komersial belum tercapai. Saya kira direksi sudah punya way out untuk mengantisipasi hal tersebut, ya bagaimana caranya antar gedung itu ada semacam penghubung yang bisa memaksa penunjang melewati jalur tersebut. Selain itu saya sudah melihat ada optimalisasi space yang semula terbuka di gedung basiyu sisi timur itu sekarang sudah dijadikan ruang karaoke, dulu merupakan akses masuk dari sisi timur. Dulu ruang karaoke hanya di sisi barat. Namun ada catatan miring terkait dengan adanya pertunjukan musik melayu. Nah ini menunjukkan usaha dari direksi untuk menambah ruang untuk disewakan untuk mendatangkan income. Selain itu sejak awal direksi juga sudah mempertimbangkan hal ini, seperti blok C1 ini kan seharusnya seluruhnya untuk UMKM tapi kenyataannya blok C1 itu lantai atas untuk De Arca sehingga space untuk UMKM hanya di C1 bawah. Nah ini merupakan pilihan bagi direksi terkait hal ini.

Dulu direksi pernah menyampaikan kalau dari sisi utara itu kan tertutup pagar semua sehingga orang luar tidak bisa melihat apa yang terjadi di dalam dan yang di dalam tidak bisa melihat keluar, dulu pernah ada wacana semua pagar ini dihilangkan namun ini juga membutuhkan dana yang tidak sedikit. Evaluasi tahun 2015 ini memang tingkat kunjungan bis meningkat, nggak tahu entah memang XT sekarang menjadi jujukan atau karena kantong-kantong parkir lain sudah tidak mencukupi sehingga tidak ada pilihan lain untuk tempat parkir.

Ketua Komisi B memberi komentar cukup positif terkait direksi walau masih ada hal yang perlu ditingkatkan. “Direksi? Ya. Memang dari 3 direksi yang ada, 2 dari unsur professional dan 1 dari lembaga masyarakat. Nah saya melihat antara 3 direksi ini belum homogen.” Selain itu beliau mendorong direksi untuk: “Yang jelas mendorong direksi untuk lebih memfasilitasi UMKM. Yang kedua terkait kewilayahan terkait pemanfaatan lahan di XT untuk pelayanan masyarakat.”

Ya. Saya kira persentase dari sewa kios sangat kecil mbak, jadi seandainya ada kenaikan tarif sewa pun jumlahnya tidak signifikan. Ya dari 164 kios itu paling yang bisa dimanfaatkan untuk UMKM hanya blok C1 bawah, kalau blok C itu sekitar 100 kios separuhnya berarti hanya sekitar 50 kios yang untuk UMKM sehingga memang kontribusi dari sewa kios itu sendiri masih kecil.

Hasil wawancara selengkapnya dengan Ketua Komisi B dapat dilihat pada lampiran 4.9 dan lampiran 4.10.

6. Direksi PD. Jogjatama Vishesha Yogyakarta

Dari hasil wawancara direksi yang dalam hal ini diwakili oleh Bapak Widihasto Wasana Putra dapat diketahui bahwa gedung yang ada masih memerlukan banyak pemeliharaan, perlu adanya pengembangan kawasan untuk area parkir, sudah ada upaya untuk menggandeng *anchor tenant* seperti De Mata dan De Arca, masih ada hambatan dari pedagang yang dibiayai Pemerintah Kota Yogyakarta, tidak ada perbedaan harga sewa kios, dan masih ada kios yang belum terjual. Berikut kutipan hasil wawancaranya.

Ya karena lahan kita terbatas paling yang bisa kita lakukan hanya optimalisasi mbak, kemarin saya usul ke dinas kimpraswil untuk saluran air di selatan XT itu bisa ditutup, kan lumayan bisa untuk parkir karena kalau peak season bis sudah tidak bisa masuk, selain itu conblok kita jadi sering rusak juga yang mengakibatkan kami harus mengeluarkan biaya pemeliharaan.

Manajemen mengklaim sudah berhasil mengembangkan usahanya. *“Ini kita sudah berhasil melakukan kerjasama lagi untuk De Mata 2 mbak...ya Insya Allah dapat mendatangkan pengunjung yang lebih banyak.”* Terkait *event-event* yang akan dilakukan dalam waktu dekat beliau menyampaikan, *“kalau dalam waktu dekat belum ada mbak....paling kemaren 1-2 kali dengan dinas pariwisata, dengan kec. UH*

karena dekat, tapi kalau kecamatan lain yang jauh ya biasanya nyari tempat yang dekat dengan mereka.”

Masih mbak...dulu ada 24 kios, sekarang kita kurangi menjadi 14 kios, letaknya pun juga kita pindah....mungkin ini yang menjadi penghambat, karena merasa tidak punya tanggungan membayar mereka jadi seenaknya buka, letaknya juga kita evaluasi ulang...dulu kita kasih tempat yang strategis, ini yang kadang bikin kecemburuan sosial dengan penyewa mandiri lainnya. Tapi sekarang sudah lumayan membaik walaupun masih ada 1-2 kios yang tutup.

Terkait harga sewa, direksi menyampaikan tidak ada perbedaan harga sewa pada setiap kios. *“Tidak ada, semua sama. Cuma ada beberapa perbedaan karena perbedaan keluasaan saja, paling yang pojok-pojok itu kan luasnya biasanya lebih besar.Sekarang Rp. 110.000,00 per meter persegi, 1 kios rata-rata 3 x 3 jadi ya sewanya sekitar Rp.990.000 per kios plus PPN dan charge listrik.”*

Hasil wawancara selengkapnya dengan direksi PD. Jogjatama Vishesha dapat dilihat pada lampiran 4.11 dan lampiran 4.12.

7. Dewan Pengawas PD. Jogjatama Vishesha Yogyakarta

Dari hasil wawancara dengan Ibu Neni Meidawati selaku anggota Dewan Pengawas dapat diketahui bahwa Dewan Pengawas selalu melakukan pengendalian untuk setiap pengeluaran, sudah ada berbagai upaya dari manajemen untuk mengembangkan usahanya, *space* komersial baru mencapai 41% (empat puluh satu persen) dari angka ideal 60% (enam puluh persen), perlu penambahan jalur khusus untuk menghubungkan antar gedung, dan masih adanya hambatan dari forkom yang disubsidi APBD. Berikut kutipan hasil wawancaranya.

Gini dik....setiap mau ada pengeluaran dari direksi itu mesti paparan ke kami, dewan pengawas, gambar yang mau dikerjakan apa, karena apa, perkiraan biaya berapa, jadi kami tu pasti tahu kalau mau ada pengeluaran-pengeluaran yang bukan pengeluaran rutin. Kita SPI-nya sudah bagus kok dik.

Ya mesti lapor ke kami, jadi gini, ada pemeliharaan yang bisa direncanakan dan biaya pemeliharaan yang tidak bisa direncanakan...lha gimana kalau tahu-tahu ada gorong-gorong yang amblas karena kena bus, conblok yang sering rusak. Tapi setiap ada pengeluaran ini tu direksi pasti lapor ke kami juga. Intinya selalu ada pengendalian dari dewas.

“Segala usaha sudah dilakukan usaha direksi dari menggaet travel agent, promosi, menawarkan ke pihak-pihak swasta, sampai akhirnya dapat De Mata itu...trus dapat De Arca sampai yang terakhir sekarang De Mata 2 ini,” kata Ibu Neni saat ditemui peneliti di XT Square.

Lha gimana bisa ngasih kontribusi ke PAD, coba njenengan lihat saja, kita dapat area seluas ini tapi yang bisa kita jual itu cuma 25% awalnya...trus dikembangkan sekarang posisi 41% dengan luas ideal 60%...jadi ya space yang sedikit menanggung biaya operasional yang segini luas.

Ya karena luas kita segini yang paling kita mengundang tenant-tenant besar seperti yang sekarang ini De Mata 2 yang kita kerjasamakan mulai maret kemarin...trus foodcourt-foodcourt itu paling karena memang jumlah kios kita juga terbatas.Rencana akan ada jalur khusus yang mau nggak mau pengunjung melewatinya, misal kalau mau berkunjung ke De Arca sudah harus melewati kios-kios yang ada...

Ya masih jalan, tapi karena disubsidi mereka jadi manja...jadi malah kadang jarang buka padahal sudah kita kasih lokasi yang paling strategis. Ini bikin kecemburuan sosial, akhirnya kita evaluasi, kita pindah dan kita kurangi dari 24 kios menjadi 14 kios. Sekarang pedagang yang rajin buka kita kasih lokasi yang strategis.Selain itu space komersial yang masih kecil, gedung basiyo itu belum semuanya bisa kita jual...baru sekitar 35% yang bisa disewa...

Hasil wawancara selengkapnya dengan Dewan Pengawas dapat dilihat pada lampiran 4.13 dan lampiran 4.14.

8. Kepala Bidang Pengembangan Sumber Daya UMKM pada Dinas Perindustrian, Perdagangan, Koperasi dan Pertanian (Perindagkoptan) Kota Yogyakarta

Bidang Pengembangan Sumber Daya UMKM mempunyai tupoksi untuk menyelenggarakan upaya pemecahan masalah yang berkaitan dengan pengembangan sumberdaya usaha mikro kecil dan menengah, menyelenggarakan kajian dan pengembangan Usaha Mikro Kecil dan Menengah (UMKM) dan menyelenggarakan fasilitasi kerjasama Usaha Mikro Kecil dan Menengah (UMKM) di lingkungan Kota Yogyakarta. Berdasarkan hasil wawancara dengan Bapak Tri Karyadi Riyanto Raharjo, SH., M.Si selaku Kepala Bidang Pengembangan Sumber Daya UMKM pada Dinas Perindagkoptan Kota Yogyakarta dapat diketahui bahwa forum komunikasi (forkom) UMKM sudah dibentuk sejak tahun 2011 dan Dinas Perindagkoptan memfasilitasi forkom dengan sebanyak 14 kios untuk 14 kecamatan melalui APBD. Dalam menjalankan usahanya, forkom didampingi oleh konsultan bisnis dan sering diadakan pelatihan-pelatihan untuk pengembangan produk dan *packaging*. Kepala Bidang Pengembangan Sumber Daya UMKM menilai produk yang ada di XT belum unik, promosi yang dilaksanakan oleh manajemen belum menyentuh UMKM yang ada disana, manajemen pengelola XT sudah cukup baik dan komunikasi manajemen dengan *stakeholders* lain kurang berjalan dengan baik. Selain itu Kepala Bidang Pengembangan Sumber Daya UMKM menyampaikan akan adanya *punishment* bagi forkom yang

tidak mengindahkan peringatan-peringatan yang sudah dilayangkan oleh dinas. Berikut kutipan hasil wawancaranya.

Ya. Forkom itu dibentuk dengan basis kecamatan dan secara pembinaannya memang jadi tupoksi dinas namun sebenarnya forkom ini dibentuk dengan SK Camat, namun ya itu tadi kecamatan itu belum menyadari sehingga masih ada anggapan kalau forkom itu milik dinas. Kemudian untuk mengakomodir fasilitasi forkom tahun 2012 melalui hibah bansos diberi uang untuk menyewa ruang di XT, “nyo duit nyo nggo nyewo”. Namun dengan adanya Undang-Undang 23 sehingga hibah bansos itu diganti skimnya, jadi dinas yang menyewa “ki aku nyewo nyo nggonen”. Selanjutnya terkait mungkin karena faktor mentalitas forkom ya karena XT belum begitu ramai karena XT mazahnya kan UMKM jadi ya banyak yang masih tutup karena mereka merasa rugi. Namun seiring jalannya waktu selanjutnya kita warning bagi yang tidak buka tidak kita fasilitasi, tapi konsistennya memang belum semua, ada yang buka, ada yang buka dititipkan temennya, namun pada kenyataannya banyak yang buka terus.

Nggak, awalnya 3 kios per kecamatan jadi ada 42 kios, trus mulai tahun 2013 hanya 14 kios saja untuk 14 kecamatan, dekranas juga kita fasilitasi ada 3 kios. Kita evaluasi setiap bulan mbak, kita menggandeng konsultan bisnis untuk pendampingan baik dari sisi pemasaran, produk, display, attitude penjaganya jangan sampai jaga dengan pakaian seadanya dan sebagainya.

Mereka menjudge manajemen menganaktirikan mereka, tidak mempromosikan sehingga tidak laku, mereka merasa yang dipromosikan kan hanya yang entertaint saja tidak termasuk UMKM. Sebenarnya dari manajemen sudah berusaha mengkondisikan, jadi ada ekstensi khusus supaya pengunjung itu setelah dari De Mata, De Arca lewat ke kios-kios

“Ya, pulangnye tapi ya tidak pada nengok, jadi komunikasi manajemen dengan pedagang itu kurang intens. Seringnya malah inisiatif dari forkom, kalau dari manajemen jarang-jarang...,” kata Bapak Tri terkait penjualan produk UMKM dan komunikasi yang selama ini dijalin antara pedagang dan direksi.

Ya sebenarnya progresnya bagus tapi belum signifikan seperti yang kita harapkan, sudah banyak pengunjung, tapi belum mempunyai daya ungkit karena produk-produknya belum unik barang yang sama dengan barang-barang yang ditemui di pasar-pasar beringharjo tapi sudah

lumayan daripada pada waktu berdirinya, tapi belum sesuai dengan yang diharapkan.

Kepala Bidang Pengembangan Sumber Daya UMKM menyampaikan bahwa Dinas Perindagkoptan sering mengadakan pelatihan-pelatihan pembuatan produk, *packaging* baik yang dilakukan bidang perdagangan maupun bidang UMKM.

“O sering saya, tapi ya tanggapannya kadang-kadang kurang terespon dengan bagus, kadang by phone kadang saya datang kesana, tapi seringnya informal. Jarang, paling forum-forum resmi lintas dengan SKPD lain, kalau secara khusus diundang kesana, tidak..,” kata beliau dikonfirmasi terkait koordinasi yang selama ini dijalin. Terkait dengan pencapaian tujuan dalam Peraturan Daerah tentang Pendirian XT Square beliau menilai belum tercapai. *“Saya kira kalau fasilitasnya sudah, tapi usaha supaya ini berkembang itu belum optimal tapi secara core-nya saya kira belum, bagaimana mempromosikan disana ada produk kerajinan itu belum, tapi sudah ada usaha kesana.”*

Kalau general umum mereka bisa, XT ini kan khusus, bagaimana bisa menggerakkan roda apa namanya menggerakkan UMKM Kota Yogyakarta yang punya spesifik tersendiri itu belum, karena mereka masih general banget, profit bisa, tapi piye yo pendekatan dengan UMKM supaya bersinergi, permasalahan-permasalahan UMKM, mereka belum menyentuh mereka, bagaimana sinergisitasnya, mereka belum bisa, tapi pengelolaan secara umum mereka bisa, tapi belum nampak

Terkait rencana pengembangan UMKM beliau tidak khawatir space untuk UMKM akan berkurang. *“Ooo nggak, karena sudah ada zona-zona tersendiri sehingga tidak mengurangi space untuk UMKM. Saya akan ada ketegasan mulai tahun ini, jadi forkom yang jarang buka tidak akan kita*

fasilitasi, kita kan sudah warning-warning sehingga ada punishment bagi mereka yang tidak buka.”

Hasil wawancara selengkapnya dapat dilihat pada lampiran 4.15 dan lampiran 4.16.

9. Pedagang pada PD. Jogjatama Vishesha

Berdasarkan hasil wawancara dengan pedagang kios, lapak (kuliner *outdoor*) dan *food truck* pada PD. Jogjatama Vishesha dapat diketahui bahwa ada ketidakkonsistenan jam buka tutup kios, lapak dan *food truck*, pengunjung hanya terpusat pada De Mata dan De Arca dan komunikasi yang terjalin dengan manajemen kurang intens. Berikut kutipan hasil wawancaranya.

Kalau mereka biasanya buka siang mbak, kadang malah ada yang sore, soalnya sepi mbak...pengunjung cuma datang trus pergi...kalau sore mending ada pengunjung kalau siang begini paling cuma pada ke De Mata atau De Arca saja. Ya ini buah kesabaran mbak...dulu kayak apa sekarang sih lumayan rame.

“Kayaknya promosi yang gencar hanya De Mata sama De Arca saja mbak..,” kata Bapak Suryo pedagang kuliner *out door* kepada peneliti terkait pemasaran yang dilakukan manajemen untuk mereka. *“Ya kalau dulu paling pemberitahuan kalau mau ada rombongan datang, sekarang jarang.”*

“Ya seperti ini mbak, saya berani jualan disini kalau sabtu-minggu atau pas liburan saja,” kata pedagang *food truck* bernama Bapak Daniel kepada peneliti. *“Lha harga sewanya mahal mbak...sekali jualan*

kayak gini bayar Rp125.000,00 belum nanti parkirnya, ini notanya...jadi kalau pas nggak rame ya nombok mbak”

Iya...makanya saya kalau disini terpaksa naikin harga dari Rp5.000 dan Rp8.000 menjadi Rp7.000 dan Rp10.000,00 untuk nutup biaya sewa. Sebenarnya nggak tega tapi mau gimana lagi? Kalau saya jualan selain disini masih berani harga normal mbak tapi kalau disini nggak berani.Dulu iya mbak, ramai, tapi 2 tahunan ini malah sepi, yang rame cuma De Mata sama De Arca saja. Dulu kan sunmornya di sini sampai selatan sana, saya biasa jualan di pojokan sana tapi sekarang dipakai parkir jadi ya saya disini...itu saja kalau belum ada pengunjung yang makai.

Paling pada males mbak...sepi...sini tu salah segmen kok mbak. Pengunjung yang datang kesini kan yang berduit, yang pingin selfi-selfi saja, kadang ada lho mbak pengunjung yang datang karena lihat harganya mahal jadi nggak jadi masuk trus pulang...lha gimana disini apa-apa mahal

Informasi yang didapat peneliti dari Bapak Ahmad pedagang kios perkembangan untuk penjualan kios belum begitu signifikan.“*Iya, tapi hari minggu atau hari yang lain kalau kios sama saja mbak...yang ramai cuma De Mata sama De Arca saja.*”

“Ya lebih ramai daripada siang kayak gini mbak...makanya kebanyakan bukanya pada siang, kadang malah ada yang buka sore.”

kata beliau ketika dikonfirmasi terkait jam buka tutup kios.Sedangkan untuk pemasaran yang dilakukan manajemen untuk kios Bapak Ahmadmenyampaikan, “*Jarang mbak...ya dari kita sendiri yang harus aktif kalau ada pengunjung yang lewat kita tawari, kadang ada yang beli kadang ya lewat saja.*”

Kalau saya paling habis mahgrib mbak, sudah capek kan sudah dari pagi...sudah besok lagi saja, kalau nuruti nggak ada habisnya mbak. Ya sebenarnya 10 pagi sampai jam 10 malam, gerbang biasanya jam 09.30-an sudah dibuka tapi ya kan masing-masing to mbak...De Mata

sama De Arca bukanya juga jam 10.00...jadi ya jam buka tutupnya beda-beda...kios yang ujung itu malah kalau tutup sampai jam 23.00.

Hasil wawancara selengkapnya dapat dilihat pada lampiran 4.17 sampai dengan lampiran 4.22.

10. Pengunjung PD. Jogjatama Vishesha

Berikut ini adalah kutipan hasil wawancara peneliti dengan Ibu Rina dari Bandung dan Ibu Tri dari Sleman. *“Tidak, mahal...tiketnya kalau minggu gini Rp60.000, anak saya 3 orang, sudah Rp180.000,00 jadi ya mending saya nggak masuk saja...,”* kata ibu Rina terkait harga tiket masuk ke De Mata. Selanjutnya beliau mengaku tidak tertarik untuk belanja. *“Mau belanja apa mbak...masih pada tutup seperti ini. Lah yang buka baru akik-akik...males mbak.”*

Ibu Rina mengaku tahu ada XT Square dari *travel agent*. *“Ya dari travel agentnya mbak...kemaren ditawarkan ikut piknik ke yoga nggak...karena anak-anak pingin ikut karena katanya ada yang buat foto-foto jadi ya akhirnya harus ndampingi to mbak.”* Terkait dengan fasilitas yang ada beliau menilai sudah cukup memadai. *“Ya cukup lah mbak...ada tempat-tempat buat istirahat.”*

Dari pengunjung yang lain bernama Ibu Tri mengatakan bahwa produk yang ada di XQ Square masih umum. *“Lah produknya sama saja mbak...mending di beringharjo banyak pilihannya.”* Selanjutnya Ibu Tri menilai kalau adanya wahana De Mata dan De Arca hanya untuk kalangan muda. *“Itu kalau anak muda mbak...kalau sudah tua kayak gini masak mau mejeng....”* Beliau mengaku tahu ada XT Square di Umbulharjo dari

saudaranya. “*Dari saudara saya mbak...katanya kalau minggu disini ramai tapi kok sepi gini ya...maaf mbak saya tak pulang dulu ya...*”

Dari hasil wawancara dapat diketahui bahwa produk yang disediakan oleh pedagang masih umum, fasilitas untuk pengunjung dinilai sudah cukup, ketidakkonsistenan jam buka pedagang dan harga tiket masuk dinilai mahal. Hasil wawancara selengkapnya dapat dilihat pada lampiran 4.23 sampai dengan lampiran 4.26.

Selanjutnya untuk menganalisis data dengan maksud untuk menyusun informasi agar lebih mudah dalam pengambilan kesimpulan, peneliti menggunakan kodefikasi sebagai berikut:

1. zonasi/tata letak;
2. biaya;
3. Sistem Pengendalian Intern (SPI);
4. produk;
5. pemasaran;
6. jam buka tutup;
7. fasilitas;
8. komunikasi;
9. *tenancy*;
10. pelayanan;
11. Sumber Daya Manusia (SDM);
12. pembinaan UMKM;
13. kebijakan;

THREATS (T)	Strategi ST	Strategi WT
1. MEA 2. Perubahan konsep awal 3. <i>Image</i> pertunjukan malam yang cenderung negatif	1. Peningkatan kesenian yang tidak menimbulkan <i>image</i> negatif 2. Peningkatan promosi UMKM	1. Optimalisasi komunikasi dengan <i>stakeholders</i> 2. Peningkatan kualitas produk UMKM

D. Pembahasan

Berdasar matrik di atas dapat dijabarkan sebagai berikut:

1. Strategi SO (*Strength dan Opportunity*)

a. Pengoptimalan Kerjasama Pemasaran

Optimalisasi kerjasama pemasaran dengan *travel agent* dan media pemasaran lainnya diperlukan untuk lebih mensosialisasikan keberadaan pusat perbelanjaan dengan konsep *what to see, what to eat* dan *what to buy*. Hal ini dibutuhkan untuk meningkatkan jumlah pengunjung tidak hanya ke wahana *entertainment* tapi juga ke zona-zona lain terutama ke zona UMKM.

b. Dukungan Pemerintah dan DPRD Untuk Pengembangan UMKM

Dalam menjalankan usahanya, perusahaan harus mendapatkan dukungan dari *owner* yang dalam hal ini Pemerintah Kota Yogyakarta. Dukungan muncul dari Satuan Kerja Perangkat Daerah (SKPD) terkait seperti Dinas Perindagkoptan selaku Pembina UMKM, Bagian Perekonomian, Pengembangan PAD dan Kerjasama (P3ADK) selaku pembina BUMD dan dari DPRD.

c. Pemanfaatan Gedung Sesuai Konsep Awal

Untuk dapat memanfaatkan gedung sesuai dengan konsep awal perlu ada komunikasi dengan pengonsep pembangunan PD. Jogjatama Vishesha untuk mengetahui tujuan pembangunan gedung yang terpisah-pisah memang mempunyai tujuan tertentu.

2. Strategi ST (*Strength dan Threat*)

a. Peningkatan Kesenian Yang Tidak Menimbulkan *Image* Negatif

Peningkatan frekuensi pertunjukan yang tidak menimbulkan *image* negatif seperti pertunjukan tradisional (misal: sendra tari Ramayana) merupakan afirmasi untuk mengeliminasi *image* negatif dari pertunjukan malam yang selama ini berlangsung.

b. Peningkatan Promosi UMKM

Sesuai dengan konsep awal PD. Jogjatama Vishesha sebagai pusat pasar seni dan kerajinan dan sesuai dengan tujuan pendirian PD. Jogjatama Vishesha untuk dapat memfasilitasi UMKM maka selain promosi yang sekarang sudah dilakukan manajemen, maka promosi produk-produk UMKM juga perlu ditingkatkan.

3. Strategi WO (*Weakness dan Opportunity*)

a. Pengadaan Produk Senidan Kerajinan Yang Unik/Mempunyai Ciri Khas

Menciptakan produk seni dan kerajinan yang unik atau mempunyai ciri khas sangat penting untuk membedakan perusahaan ini dengan destinasi wisata/destinasi belanja lainnya yang ada di Yogyakarta.

b. Kejelasan Jam BukaTutup

Kejelasan dan konsistensi jam bukutup pedagang sangat diperlukan untuk menghindari kekecewaan pengunjung. Hal ini perlu ada ketegasan dari pihak manajemen agar tujuan-tujuan yang telah ditetapkan dapat tercapai.

c. Optimalisasi Lahan Untuk Mencapai *Space* Komersial Yang Ideal

Optimalisasi lahan diperlukan untuk dapat menutup biaya operasional semua lahan yang ada. Selama ini biaya operasional semua kawasan ditanggung dari *space* komersial yang masih sedikit.

d. Penentuan Segmen Pasar Yang Jelas

Sesuai dengan konsep awal PD. Jogjatama Vishesha sebagai pusat pasar seni dan kerajinan, segmen pasar yang ingin di bidik salah satunya adalah untuk pengembangan UMKM sehingga penting bagi manajemen untuk memetakan segmen pasar mana yang ingin dibidik disesuaikan dengan wahana yang ada yang tidak melenceng dari tujuan semula.

4. Strategi WT (*Weakness dan Threat*)

a. Optimalisasi Komunikasi Dengan *Stakeholders*

Hal ini sangat diperlukan untuk meminimalisir hambatan dalam mengembangkan usaha di PD. Jogjatama Vishesha. Perlu adanya forum diskusi baik formal maupun informal dengan SKPD terkait, pedagang dan *stakeholders* lainnya.

b. Peningkatan Kualitas Produk UMKM

Peningkatan kualitas produk sangat penting dilakukan untuk menghadapi pasar global dimana diperlukan produk unik dan memiliki ciri khas yang berkualitas untuk meningkatkan daya saing perusahaan dengan destinasi wisata atau destinasi belanja lainnya.

Dari matrik SWOT dan pembahasan di atas, dapat diambil kesimpulan bahwa strategi yang paling tepat diterapkan oleh manajemen PD. Jogiatama Vishesha supaya tidak merugi adalah **strategi WO (*weakness dan opportunity*)**. Hal ini mengingat masih banyak kelemahan (*weaknesses*) yang dihadapi oleh manajemen sehingga untuk dapat meraih peluang yang ada, manajemen harus dapat meminimalisir kelemahan yang ada. Selain itu, berdasar data penjualan kios sebagaimana disebutkan dalam tabel 1.5 tentang penjualan/penyewaan ruangan yang baru mencapai 89,32% sehingga penyewaan ruangan (*indoor*) masih bisa dioptimalkan untuk menaikkan pendapatan.

Strategi WO (*weakness dan opportunity*) ini juga dipilih melihat data penjualan sebagaimana tersebut dalam tabel 4.4 berikut:

Tabel 4.4
Realisasi Pendapatan Tahun 2015

No.	Uraian	Anggaran	Realisasi	Selish	%
	PENDAPATAN USAHA				
1	Pendapatan sewa	1,804,061,023	1,583,067,611	220,993,412	88%
2	Pendapatan service charge	58,450,000	31,772,727	26,677,273	54%
3	Pendapatan listrik	364,810,424	576,217,261	(211,406,837)	158%
4	Pendapatan air tenant	1,800,000	2,875,045	(1,075,045)	160%
5	Pendapatan parkir	44,862,635	106,838,600	(61,975,965)	238%
6	Pendapatan sewa gedung Basiyo	120,000,000	-	120,000,000	0%
7	Net sharing income D'Mata	420,000,000	2,143,977,356	(1,723,977,356)	510%
8	Net sharing income D'Arca	180,000,000	972,186,431	(792,186,431)	540%
9	Pendapatan event	76,500,000	149,860,800	(73,360,800)	196%
10	Pendapatan Net Sharing Merchandise	-	1,958,500	(1,958,500)	-
	Jumlah Pendapatan Usaha	3,070,484,082	5,568,754,331	(2,498,270,249)	181%
	PENDAPATAN NON USAHA				
1	Pendapatan Jasa Giro	3,600,000.00	11,913,699.96	(8,313,700)	331%
2	Pendapatan bunga deposito	72,000,000.00	77,500,000.00	(5,500,000)	108%
3	Pendapatan Non Usaha Lainnya	-	20,177,561.00	(20,177,561)	-
	Jumlah Pendapatan Non Usaha	75,600,000.00	109,591,260.96	(33,991,260.96)	145%
	JUMLAH PENDAPATAN	3,146,084,082.00	5,678,345,592.12	(2,532,261,510.12)	180%

Sumber: Manajemen XT Square, 2016

Berdasarkan data di atas dapat diketahui bahwa pendapatan yang jauh melampaui target adalah pendapatan *net sharing income* D'Mata (510%) dan *net sharing income* D'Arca (540%), menyusul kemudian pendapatan parkir (238%), pendapatan event (196%), pendapatan air (160%) dan pendapatan listrik (158%).

Pendapatan yang sama sekali tidak ada realisasi adalah pendapatan sewa gedung basiyo, sedangkan pendapatan pokok usaha seperti pendapatan sewa berikutnya *service charge*-nya juga tidak tercapai. Hal ini menunjukkan bahwa PD Jogjatama Vishesha justru hidup dari pendapatan diluar sewa yang merupakan usaha inti perusahaan sehingga **strategi WO** (*weakness dan opportunity*) merupakan strategi yang paling tepat untuk mengoptimalkan pendapatan usaha yaitu pendapatan dari penjualan/penyewaan ruangan terutama penyewaan kios yang dipergunakan oleh UMKM. Strategi WO ini juga diharapkan dapat mendukung pencapaian tujuan untuk memfasilitasi UMKM sesuai dengan amanat Peraturan Daerah Nomor 7 Tahun 2010 tentang Perusahaan Daerah Jogjatama Vishesha.

STIE Widya Wivana
Jangan Plagiat

BAB V

SIMPULAN DAN SARAN

A. Simpulan

PD. Jogjatama Vishesha didirikan dengan tujuan untuk dapat mendorong pertumbuhan perekonomian Yogyakarta bagian selatan, pelayanan kepada masyarakat, fasilitasi kepada UMKM, dan setoran ke PAD. PD. Jogjatama Vishesha didirikan dengan konsep *what to see*, *what to eat* dan *what to buy* (*one stop shopping*).

PD. Jogjatama Vishesha memiliki keunggulan dari sisi lokasi yang strategis karena dekat dengan sarana transportasi Terminal Tipe A Giwangan, masih mempunyai peluang usaha yang besar di Yogyakarta bagian selatan, dikelola oleh SDM yang profesional dan adanya pengendalian yang bagus dari Dewan Pengawas. Dalam menjalankan usahanya masih banyak kendala yang dihadapi manajemen terutama *design* gedung yang belum terintegrasi, pemasaran dan penjualan kios yang belum optimal, komunikasi yang belum terjalin dengan baik dengan *stakeholders*, *space* komersial yang belum ideal, produk yang dipasarkan belum mempunyai ciri khas, pengembangan UMKM belum optimal dan ketidakkonsistenan jam buka tutup pedagang dan masih adanya *image* negatif untuk pertunjukan malam serta adanya perubahan dari konsep awal dan untuk dapat memanfaatkan peluang pangsa pasar yang masih besar, peningkatan pemasaran dan adanya dukungan dari Pemerintah Kota

Yogyakarta dan DPRD, serta manajemen harus bisa menjawab tantangan penerapan pasar global (MEA).

Sampai saat ini dari beberapa SKPD di lingkungan Pemerintah Kota Yogyakarta menilai bahwa manajemen belum sepenuhnya mencapai tujuan yang ditetapkan dengan Peraturan Daerah pendirian PD. Jogjatama Vishesha, pengunjung menilai produk yang disediakan masih belum unik dan harga tiket masuk mahal, pedagang merasa komunikasi dengan manajemen belum intens dan promosi UMKM belum optimal sedangkan legislatif menilai bahwa selain belum bisa menyumbangkan PAD masih ada pekerjaan rumah terkait pengembangan UMKM.

Dari hasil penelitian dan hasil analisis data yang dilakukan dapat diambil kesimpulan bahwa strategi yang tepat diterapkan oleh manajemen PD. Jogjatama Vishesha supaya tidak merugi adalah **Strategi WO (*weakness dan opportunity*)**. Hal ini mengingat masih banyak kelemahan (*weaknesses*) yang dihadapi oleh manajemen sehingga untuk dapat meraih peluang yang ada, manajemen harus dapat meminimalisir kelemahan yang ada. Strategi WO ini dapat dilakukan dengan:

- a. Pengadaan Produk Seni dan Kerajinan Yang Unik/Mempunyai Ciri Khas

Menciptakan produk seni dan kerajinan yang unik atau mempunyai ciri khas sangat penting untuk membedakan perusahaan ini dengan destinasi wisata/destinasi belanja lainnya yang ada di Yogyakarta.

b. Kejelasan Jam Buka-Tutup

Kejelasan dan konsistensi jam buka-tutup pedagang sangat diperlukan untuk menghindari kekecewaan pengunjung. Hal ini perlu ada ketegasan dari pihak manajemen agar tujuan-tujuan yang telah ditetapkan dapat tercapai.

c. Optimalisasi Lahan Untuk Mencapai *Space* Komersial Yang Ideal

Optimalisasi lahan diperlukan untuk dapat menutup biaya operasional semua lahan yang ada. Selama ini biaya operasional semua kawasan ditanggung dari *space* komersial yang masih sedikit.

d. Penentuan Segmen Pasar Yang Jelas

Sesuai dengan konsep awal PD. Jogjatama Vishesha sebagai pusat pasar seni dan kerajinan, segmen pasar yang ingin di bidik salah satunya adalah untuk pengembangan UMKM sehingga penting bagi manajemen untuk memetakan segmen pasar mana yang ingin dibidik disesuaikan dengan wahana yang ada yang tidak melenceng dari tujuan semula.

Dengan penerapan strategi ini diharapkan empat kewajiban yang ada dalam Peraturan Daerah Nomor 7 Tahun 2010 tentang Perusahaan Daerah Jogjatama Vishesha yaitu pengembangan ekonomi khususnya Yogyakarta bagian selatan, memfasilitasi dunia usaha termasuk Usaha Mikro, Kecil dan Menengah (UMKM), meningkatkan pelayanan kepada masyarakat, dan menghasilkan keuntungan dapat tercapai.

B. Saran

1. Pihak Pemerintah Kota Yogyakarta (SKPD terkait)

Perlu adanya optimalisasi pembinaan dan pendampingan kepada UMKM untuk menciptakan produk yang unik dan berkualitas, evaluasi rutin dari SKPD terkait untuk membahas solusi dari kendala-kendala yang dihadapi manajemen, serta promosi terkait produk-produk yang disediakan UMKM.

2. Pihak Manajemen

Perlu adanya optimalisasi *space* komersial, peningkatan komunikasi dengan *stakeholders* dan pelaku usaha lain, peningkatan pemasaran tidak hanya *entertainment* namun juga UMKM untuk menciptakan iklim usaha yang kondusif guna mengembangkan daya tarik wisata di XT Square sebagai salah satu destinasi wisata di Yogyakarta. Perlu adanya ketegasan dari manajemen terkait dengan konsistensi jam buka tutup pedagang dengan menerapkan *reward* dan *punishment* kepada pedagang.

3. Pihak Pedagang

Diperlukan konsistensi jam buka tutup dan optimalisasi komunikasi dengan manajemen dan pihak lain guna optimalisasi pemasaran produk-produk yang ada.

4. Peneliti Berikutnya

Perlu pembahasan terkait tujuan organisasi *quasi profit* dimana BUMD seringkali dituntut untuk memperoleh laba sehingga bisa meningkatkan kontribusi ke Pendapatan Asli Daerah namun disisi lain juga harus dapat mencapai tujuan lain sesuai amanat yang diberikan oleh pemilik penyertaan modal.

STIE Widya Wiwaha
Jangan Plagiat

DAFTAR PUSTAKA

Buku

- Bungin, Burhan., (2011). *Metodologi Penelitian Kuantitatif: Komunikasi, Ekonomi, dan Kebijakan Publik Serta Ilmu-Ilmu Sosial Lainnya*. Jakarta: Kencana Predana Media Group.
- Hendriksen, Eldon S, Michael F. Van Breda, (2000). *Teori Akunting*. Batam: Interaksara
- Ibrahim (2015). *Metodologi Penelitian Kualitatif: Panduan Penelitian Beserta Contoh Proposal Kualitatif*. Bandung: Alfabeta
- Joedo, Hari S Malang, Riant Nugroho D, (2006). *Reinventing Badan Usaha Milik Daerah*. Jakarta: PT. Elex Media Komputindo.
- Mahsun, Mohamad (2014). *Pengukuran Kinerja Sektor Publik*. Yogyakarta: BPFE
- Mardiasmo (2002). *Akuntansi Sektor Publik*. Yogyakarta: Andi Offset.
- Rangkuti, Freddy (2015). *Analisis SWOT: Teknik Membedah Kasus Bisnis*. Jakarta: PT. Gramedia

Peraturan dan Perundangan

- _____, Keputusan Walikota Yogyakarta Nomor 387 Tahun 2012 *Tentang Penyertaan Modal pemerintah Kota Yogyakarta Kepada perusahaan Daerah Jogjatama Vishesha*.
- _____, Peraturan Daerah Kota Yogyakarta Nomor 10 Tahun 2010 *Tentang Perusahaan Daerah Jogjatama Vishesha*
- _____, Peraturan Daerah Kota Yogyakarta Nomor 12 Tahun 2012 *Tentang Penyertaan Modal Kepada Perusahaan Daerah Jogjatama Vishesha*
- _____, Peraturan Daerah Kota Yogyakarta Nomor 2 Tahun 2013 *tentang Pertanggungjawaban Pelaksanaan APBD Tahun Anggaran 2012*
- _____, Peraturan Walikota Yogyakarta Nomor 66 Tahun 2014 *tentang Pertanggungjawaban Pelaksanaan APBD Tahun Anggaran 2013*

- _____, Peraturan Daerah Kota Yogyakarta Nomor 4 Tahun 2015 tentang *Pertanggungjawaban Pelaksanaan APBD Tahun Anggaran 2014*
- _____, Peraturan Pemerintah Nomor 58 Tahun 2005 *Tentang Pengelolaan Keuangan Negara*
- _____, Peraturan Pemerintah Republik Indonesia Nomor 1 Tahun 2008 *Tentang Investasi Pemerintah*
- _____, Peraturan Pemerintah Republik Indonesia Nomor 71 Tahun 2010 *Tentang Standar Akuntansi Pemerintahan*
- _____, Peraturan Menteri Dalam Negeri Nomor 52 Tahun 2012 *Tentang Pedoman Pengelolaan Investasi Daerah*
- _____, Undang-Undang Nomor 23 Tahun 2014, *Tentang Pemerintah Daerah*

Tesis

- Muslihah, Ninda, 2014. *Proses Perumusan Kebijakan Penyertaan Modal Pemerintah Kota Yogyakarta Pada Perusahaan Daerah Jogjatama Vishesha Tahun 2012*, Tesis, UGM Yogyakarta (tidak dipublikasikan)

Website

- www.apapengertianahli.com, 01/03/2016
- www.harianjogja.com, 01/03/2016
- www.KRjogja.com, 01/03/2016
- www.walangkopo99.blogspot.co.id, 30/05/2016
- www.eprints.uny.ac.id, 30/05/2016