

STRATEGI PENGEMBANGAN PASAR TRADISIONAL BERBASIS KEARIFAN LOKAL UNTUK MENGENTASKAN KEMISKINAN DI BALI

I Putu Gde Sukaatmadja⁽¹⁾

Ni Nyoman Kerti Yasa⁽²⁾

Henny Rahyuda⁽³⁾

I G.A. Ngr. Jaya Widagda⁽⁴⁾

⁽¹⁾⁽²⁾⁽³⁾⁽⁴⁾Fakultas Ekonomi dan Bisnis Universitas Udayana, Bali-Indonesia
Email:sukatmadja@yahoo.co.id

ABSTRAK

Tujuan penelitian ini adalah untuk merumuskan strategi pengembangan pasar tradisional berbasis kearifan lokal dalam mengentaskan kemiskinan di Bali. Responden penelitian adalah 18 orang kepala pasar tradisional di Bali. Hasil penelitian menunjukkan bahwa peluang bagi pasar tradisional di masa mendatang adalah tingkat pendapatan masyarakat, laju pertumbuhan inflasi, kebijakan revitalisasi pasar tradisional, stabilitas keamanan, kepedulian sosial terhadap pasar tradisional, penghargaan masyarakat, perubahan selera masyarakat, dan adopsi teknologi informasi, sedangkan unsur-unsur yang menjadi ancaman adalah adanya pasar modern sebagai pesaing dan perkembangan jumlah penduduk. Kekuatan-kekuatan di masa yang akan datang adalah keragaman produk, keunikan produk lokal, mutu produk, penataan barang dagangan, penetapan harga fleksibel, dan lokasi yang strategis. Kelemahan yang dimiliki adalah ketersediaan area parkir, proses transaksi, promosi, kerjasama dengan industri pariwisata, tertib tapak zonasi, kebersihan pasar, ketersediaan fasilitas umum, dan pelayanan konsumen. Berdasarkan hasil analisis *SWOT*, maka posisi bisnis pasar tradisional berada pada Sel I yang selanjutnya menjadi dasar strategi pengembangannya yakni "Strategi Tumbuh dan Bina".

Kata kunci: peluang bisnis, ancaman, peluang, kekuatan, kelemahan, strategi pengembangan.

ABSTRACT

The aim of this research is to formulate development strategy of traditional market based on local wisdom to alleviate poverty. This study was taken in Bali Province. The sample determined by nonproportionate random sampling. The samples were 18 heads of traditional market in Bali. The data processed by SWOT analysis with Internal External Matrix (IE Matrix). The result shows that the opportunities consists of income percapita, inflation growth, traditional market revitalisation policy, stabilisation, social awareness, community appreciation, community taste changes, and adoption of information technology, the threats were the existence of modern market and population growth. The future strengths are product diversify, local product differentiation, product quality, merchandise layout, price flexibility, and strategy location. Whereas, the weaknesses are parking area availability, transaction process, promotion, cooperation with tourism industry, market cleanliness, public facility availability, and consumer services. Based on the SWOT analysis, business position of traditional market are in cell-1 which is further become the basis for development strategy, i.e. "Growth and Maintenance Strategy".

Keywords: opportunity, threats, strength, weakness, business position, development strategy.

PENDAHULUAN

Industri ritel yang terdiri atas ritel tradisional dan ritel modern merupakan salah satu industri strategis di Indonesia. Nielsen (2006) menjelaskan bahwa industri ini merupakan sektor kedua terbesar dalam hal penyerapan tenaga kerja, khususnya pekerja kelas menengah ke bawah, yakni menyerap sekitar 18,9 juta orang, urutan kedua setelah sektor pertanian yang mampu menyerap sekitar 41,8 juta orang pada tahun 2005. Dalam era globalisasi seperti saat ini, pergerakan ke arah liberalisasi ekonomi dunia semakin terbuka dan pasti akan berdampak terhadap para pelaku pasar, termasuk pasar ritel tradisional. Masuknya kekuatan

multi corporate berupa pembangunan pusat perbelanjaan ritel modern dengan dioperasikannya *hypermarket* di kota besar dan sedang, dan menjamurnya *minimarket* hingga ke pinggiran kota bahkan telah memasuki pedesaan, jelas sulit dibendung di era seperti saat ini.

Kenyataan menunjukkan bahwa keberadaan pasar tradisional belum dapat dimanfaatkan secara sinergis oleh para pengelola dan para pedagang pasar tradisional. Melemahnya penghargaan dan kebanggaan masyarakat terhadap hal-hal yang bermuatan tradisional sudah mulai tampak dengan terjadinya pergeseran tren berbelanja diantara berbagai segmen, dari pasar tradisional yang dikelola secara konvensional ke pasar

modern yang dikelola secara profesional. Padahal, adanya daya tarik pasar tradisional yang unik sebagai bagian dari objek wisata yang didukung budaya lokal, sesungguhnya dapat dipandang sebagai peluang yang menjanjikan sepanjang mampu menggarapnya secara sinergis semua potensi yang dimiliki dan pada gilirannya dapat meningkatkan kesejahteraan masyarakat. Pengembangan pasar tradisional secara bijak dengan tidak meninggalkan kearifan lokal, sesungguhnya semakin strategis posisinya dalam memperkuat perekonomian karena dapat menciptakan lapangan berusaha dan lapangan pekerjaan dengan melibatkan hajat hidup masyarakat disekitarnya yang lebih banyak. Nielsen (2006) lebih lanjut menyatakan bahwa hampir 60 persen masyarakat Indonesia tetap mengandalkan pasar tradisional, disana jumlah pekerja kelas menengah ke bawah terserap cukup banyak. Dengan demikian, jika pasar tidak diberdayakan atau direvitalisasi dan dibiarkan mati karena hadirnya pasar modern dan hypermarket, maka sudah dapat dipastikan potensi pengangguran akan terus bertambah dan pada gilirannya akan membebankan pemerintah.

Bila tidak segera diantisipasi berbagai kelemahan yang masih ada saat ini, bisa saja menimbulkan persaingan yang semakin tidak berimbang antara pusat-pusat perbelanjaan pasar tradisional dan pasar modern. Bahkan, ketika terjadi perubahan perilaku masyarakat dengan melemahnya penghargaan dan kebanggaan terhadap pasar tradisional, bisa saja secara tidak langsung dapat menyebabkan pemiskinan secara terstruktur. Diantara berbagai kelemahan yang ada, lemahnya manajemen pasar termasuk dalam merumuskan visi dan misi. Masih cukup banyak manajemen pasar tradisional bahkan tidak memiliki visi dan misi, sedangkan setiap organisasi perlu memiliki visi dan misi agar organisasi tersebut memiliki arah yang jelas dalam operasionalnya menuju tujuan yang hendak dicapai. Seperti yang pernah diteliti oleh Bart *et al.*, 2001, yang mengatakan bahwa pernyataan misi suatu organisasi merupakan titik awal dari inisiatif perencanaan strategik utama. Selain itu, pernyataan misi yang tepat akan memberikan pengaruh positif terhadap pencapaian kinerja organisasi (Falsley, 1989); Maslen *and* Platts (1997); Kakbedse *and* Kakabadse (2001); Analoui *and* Karami (2002); dan Bart *et al.* (2001); serta Darbi (2012). Di samping apresiasi yang rendah terhadap pernyataan visi dan misi, manajemen pasar tradisional juga memiliki pemahaman yang rendah terhadap pengembangan sistem pemasaran, terbatasnya ruang pada pelataran yang sempit, barang dagangan tidak tertata rapi, lingkungan yang kurang bersih, kurangnya tempat penampungan sampah, dan belum tersedianya fasilitas infrastruktur pasar berupa

pergudangan, serta rendahnya pengawasan kualitas terhadap barang yang dijual, dapat menjadikan daya saing untuk menarik pelanggan sangat lemah dibandingkan pasar modern. Namun, dibalik kelemahan itu sesungguhnya masih terdapat kekuatan yang maha dahsyat. Kekuatan dimaksud antara lain keberadaan pasar tradisional sebagai bagian dari objek wisata pasar tradisional berbasis budaya Bali yang didukung sektor pertanian dalam arti luas, diharapkan mampu menjadi mesin penggerak utama perekonomian daerah setempat. Diantara ancaman yang ada, ternyata bila lebih cermat diperhatikan masih terdapat peluang tersembunyi yang maha dahsyat. Disinilah diperlukan analisis terhadap lingkungan baik pada aspek eksternal maupun internal. Dengan melakukan analisis terhadap lingkungan eksternal dan internal, pasar ritel tradisional tentunya akan dapat merumuskan strategi bisnis dengan tepat. Perumusan strategi berdasarkan analisis lingkungan eksternal dan internal pernah dilakukan oleh Ahmed *and* Almarri (2006), Evans *and* Wright (2009), Helms *and* Nixon (2010), dan Antony (2012). Dengan perumusan dan penerapan strategi bisnis yang tepat akan menyebabkan keberadaan pasar tradisional akan tetap eksis dalam menjaga kestabilan perekonomian daerah, terutama ditengah menjamurnya pasar modern.

Sejak tahun 2008 pemerintah pusat telah memberikan perhatian serius atas buruknya kualitas pasar tradisional, khususnya melalui Kementerian Perdagangan dengan menjadikan pemberdayaan pasar tradisional sebagai program prioritas. Mulai tahun anggaran 2010–2013, pemerintah pusat telah menetapkan sepuluh pasar tradisional untuk dikembangkan menjadi pasar percontohan, di antaranya pasar tradisional yang berada di provinsi Bali. Terpilihnya pasar tradisional di Bali telah melalui suatu seleksi panjang yang dilakukan oleh Tim Kementerian Perdagangan Republik Indonesia dengan mempertimbangkan berbagai isu kunci berbasis kearifan lokal (*local wisdom*). Kearifan berarti kebijaksanaan, sedangkan lokal berarti setempat. Dengan demikian, kearifan lokal dapat dipahami sebagai gagasan-gagasan setempat yang bersifat bijaksana, penuh kearifan, bernilai baik, yang tertanam dan diikuti oleh anggota masyarakatnya. Kearifan lokal di Bali sangat menentukan keharmonisan pasar, khususnya tiga aspek spesifik yang menempatkan keharmonisan hubungan antara manusia dengan Tuhan, hubungan manusia dengan sesama manusia, dan hubungan manusia dengan lingkungannya.

Sekalipun sudah mendapat perhatian dari pemerintah, pasar tradisional – pasar tradisional di Bali belum juga menunjukkan perkembangan yang signifikan khususnya dalam memperkuat daya saing secara sinergis berbasis kearifan lokal. Hal ini masih tampak

dari beberapa kelemahan dan ancaman yang masih dijumpai di lapangan khususnya terkait dengan pengelolaan pasar tradisional, lebih spesifik terkait dengan strategi pengembangan, strategi bersaing, dan strategi pemasarannya. Pada saat persaingan semakin meningkat, maka strategi bersaing memegang peranan yang sangat penting untuk menjaga keberlangsungan bisnis (Porter, 1985). Selanjutnya strategi bersaing akan dijabarkan ke dalam strategi pemasaran, tidak hanya dianggap suatu fungsi melainkan harus dijadikan suatu konsep bisnis strategis. Suatu strategi pemasaran harus dibuat dengan memperhatikan semua lingkungan internal dan eksternal perusahaan. Strategi pemasaran sangat spesifik bagi setiap organisasi, termasuk pasar tradisional. Hal ini disebabkan karena faktor internal dan eksternal perusahaan berbeda pada setiap perusahaan.

Sesungguhnya, bila dikelola secara baik maka hal ini dapat menciptakan keunikan spesifik yang dapat menjadi daya tarik, bukan saja bagi para pembeli reguler melainkan juga pembeli insidental seperti para wisatawan nusantara dan wisatawan mancanegara, termasuk para pedagang antar pulau bahkan antar negara berdasarkan kearifan lokal dalam upaya memenangkan persaingan pada era global yang *hyper kompetitif*. Oleh karena itu, sangat diperlukan suatu terobosan kreatif inovatif melalui strategi pengembangan pasar tradisional sesuai kebutuhan *stakeholder* agar tercipta keunggulan bersaing, yang pada gilirannya dapat meningkatkan kesejahteraan masyarakat atau mengentaskan kemiskinan.

Tujuan Penelitian ini adalah 1) Untuk mengetahui faktor-faktor eksternal yang merupakan peluang (*opportunities*) dan ancaman (*threats*) bagi pengembangan pasar tradisional di Bali; 2) Untuk mengetahui faktor-faktor internal yang merupakan kekuatan (*strengths*) dan kelemahan (*weaknesses*) bagi pengembangan pasar tradisional di Bali; 3) Untuk menentukan posisi bisnis pasar tradisional berdasarkan faktor strategis internal dan eksternal di Bali; 4) Untuk merumuskan strategi pengembangan pasar tradisional yang berbasis kearifan lokal di Bali.

Kesuksesan suatu organisasi dalam mencapai tujuannya, sangat ditentukan oleh visi dan misi. Hal ini terungkap dalam penelitian yang dilakukan oleh Ingenhoff and Fuhrer (2010), yang menyatakan bahwa pernyataan visi dan misi perusahaan akan menjadi pendorong terciptanya identitas perusahaan yang unik sebagai modal untuk memenangkan persaingan. Demikian juga Davis (1993), Millett (2006), dan David (2011) menyatakan bahwa visi adalah pernyataan masa depan yang mungkin dan didambakan dari suatu organisasi. Hal ini juga sesuai dengan hasil penelitian yang pernah dilakukan oleh Falsley (1989) ; Analoui

and Karami (2002) ; Kakabadse and Kakabadse (2001). Menurut David (2011), pernyataan misi setidaknya mencakup komponen-komponen sebagai berikut: 1) Komponen pokok, meliputi: Spesifikasi kebutuhan konsumen yang hendak dipuaskan oleh organisasi yang dalam bentuk riilnya berupa barang dan jasa yang dihasilkan; Spesifikasi segmen pasar yang dituju sebagai kelompok sasaran dan wilayah pemasaran yang hendak dijangkau; Spesifikasi teknologi dan fungsi manajerial yang digunakan untuk memenuhi kebutuhan pelanggan terpilih. 2) Komponen pelengkap, meliputi : Komitmen untuk bertahan hidup, pertumbuhan, dan laba; Perumusan falsafah organisasi berorientasi laba; Konsep kehati-hatian; Citra perusahaan yang diinginkan; Komitmen terhadap karyawan atau anggota suatu organisasi; Tanggung jawab sosial terhadap masyarakat.

Komponen utama dari pernyataan misi seperti, adanya produk, pasar dan fungsi yang dijalankan perusahaan juga pernah diteliti oleh Nimwegen *et al.* (2008) dan Pakneiat *et al.* (2010). Pernyataan misi perusahaan memiliki dampak positif dan signifikan terhadap pencapaian kinerja perusahaan, terungkap dari hasil penelitian yang dilakukan oleh Maslen and Platts (1997) dan Bart *et al.* (2001), serta Darbi (2012). Pernyataan misi perusahaan merupakan bagian dari strategi perusahaan (Sufi and Lyons, 2003; Biloslavo and Lynn, 2007).

Analisis SWOT

Menurut David (2011 : 30), analisis SWOT dapat diklasifikasikan menjadi sebagai berikut: *Strength* (kekuatan) adalah merupakan sumber daya ketrampilan atau keunggulan relatif terhadap pesaing dan kebutuhan dari pasar suatu perusahaan yang dapat dilayani atau hendak dilayani. Kekuatan berkaitan dengan sumber daya keuangan, citra, kepemimpinan pasar, hubungan pembeli dan faktor-faktor lain. *Weaknesses* (Kelemahan) merupakan keterbatasan atau kekurangan dalam sumber daya, ketrampilan dan kemampuan yang secara serius menghalangi kinerja efektif suatu perusahaan. *Opportunities* (Peluang) yaitu suatu situasi utama yang menguntungkan dalam lingkungan perusahaan. Perubahan-perubahan dalam keadaan bersaing, atau peraturan, perubahan teknologi, serta hubungan pembeli dan pemasok yang diperbaiki dapat menjadi peluang bagi perusahaan. *Threats* (ancaman) adalah situasi utama yang tidak menguntungkan dalam lingkungan suatu perusahaan, yang merupakan rintangan-rintangan utama bagi posisi perusahaan. Masuknya pesaing baru, pertumbuhan pasar yang lambat, daya tawar pembeli, perubahan teknologi dan peraturan baru dapat menjadi ancaman bagi perusahaan.

Berdasarkan klasifikasi tersebut maka dapat dijelaskan bahwa analisis SWOT merupakan suatu analisis yang dapat dipergunakan untuk merumuskan strategi, yang terdiri atas analisis keunggulan, kelemahan, peluang, dan ancaman yang dihadapi oleh suatu perusahaan untuk mencapai tujuan. Analisis SWOT juga digunakan dalam penelitian yang dilakukan oleh: Proctor (2002), Ahmed *and* Almarri (2006), Coman *and* Ronen (2009), Evans *and* Wright (2009), Helms *and* Nixon (2010), Carlsen *and* Andersson (2011), dan Koo *et al.* (2012). Semua peneliti ini menggunakan analisis SWOT dalam rangka mengidentifikasi peluang. Ancaman yang muncul dari berbagai perubahan lingkungan eksternal, dan menentukan kekuatan dan kelemahan yang dimiliki perusahaan dari sumber daya yang ada sebagai dasar untuk merumuskan strategi bisnisnya (Antony, 2012).

Proses Perencanaan Strategis

Penyusunan perencanaan strategis menurut David (2011) ditempuh melalui tiga tahapan, sebagai berikut: 1) Tahap Pengumpulan Data, pada tahap ini kegiatan yang dilakukan adalah pengumpulan data, pengklasifikasian data dan pra analisis data yang dipergunakan ada dua macam yaitu data eksternal dan internal; 2) Tahap Analisis, dalam tahap ini digunakan model-model kuantitatif perumusan strategi, Setelah mengumpulkan semua informasi yang berpengaruh terhadap kelangsungan perusahaan. Tahap selanjutnya adalah memanfaatkan semua informasi yang diperoleh tersebut ke dalam model-model kuantitatif perumusan strategi. Dalam penelitian ini, akan digunakan matrik Internal-Eksternal.

Matrik Internal Eksternal (IE)

Matrik Internal Eksternal ini dikembangkan dari model *General Electric* (GE-Model). Parameter yang digunakan meliputi parameter kekuatan internal perusahaan dan kondisi lingkungan eksternal yang dihadapi. Tujuan penggunaan model ini adalah untuk memperoleh posisi bisnis, yang selanjutnya berdasarkan posisi bisnis itulah strategi pengembangan bisnis dipilih untuk diimplementasikan.

Matrik IE didasarkan pada 2 dimensi kunci : total nilai EFAS yang diberi bobot dan total pada nilai IFAS yang diberi bobot. Total nilai EFAS yang diberi bobot 1,0 sampai 1,99 dianggap rendah, nilai 2,0 sampai 2,99 rata-rata/ sedang dan 3,0 sampai 4,0 tinggi. Demikian pula pada nilai IFAS yang diberi bobot dan 1,0 sampai dengan 1,99 menunjukkan posisi internal yang lemah, nilai dari 2,0 sampai 2,99 dianggap rata-rata/ sedang dan nilai 3,0 sampai dengan 4,0 kuat. Matrik IE dapat dibagi menjadi tiga bagian utama yang

mempunyai dampak strategi berbeda. Pertama divisi yang masuk dalam sel I, II atau IV dapat disebut tumbuh dan bina. Strategi intensif (penetrasi pasar, pengembangan pasar dan pengembangan produk) atau integratif (intergrasi kebelakang, integrasi kedepan dan integrasi horisontal) mungkin paling tepat untuk semua divisi. Kedua, divisi yang masuk kedalam sel III, V dan VII terbaik dapat dikelola dengan strategi pertahankan dan pelihara, penetrasi pasar dan pengembangan produk merupakan dua strategi yang terbanyak dilakukan untuk tipe-tipe divisi ini. Ketiga divisi yang umum yang masuk ke sel VI, VIII dan IX adalah divestasi. Organisasi yang sukses dapat mencapai portofolio bisnis yang dipastikan dalam/ sekitar sel I dalam matrik IE.

Untuk memperoleh penjelasan secara lebih detail mengenai kesembilan strategi yang terdapat pada sembilan sel matrik IE tersebut, berikut ini akan dijelaskan tindakan dan masing-masing strategi tersebut. a) Strategi Pertumbuhan (*Growth Strategy*), didesain untuk mencapai pertumbuhan, baik dalam hal penjualan, aset, profit, atau kombinasi dari ketiganya. Hal ini dapat dicapai dengan cara menurunkan harga, mengembangkan produk baru, menambah kualitas produk atau jasa, atau meningkatkan akses ke pasar yang lebih luas. Usaha yang dapat dilakukan adalah dengan cara meminimalkan biaya, sehingga dapat meningkatkan profit. Cara ini merupakan strategi terpenting apabila kondisi perusahaan tersebut berada dalam pertumbuhan yang cepat dan terdapat kecenderungan pesaing untuk melakukan perang harga dalam usaha untuk meningkatkan pangsa pasar. Dengan demikian, perusahaan yang belum mencapai *critical mass* (mendapat profit dan *large-scale production*) akan mengalami kekalahan, kecuali jika perusahaan ini dapat memfokuskan diri pada pasar tertentu yang menguntungkan. b) Strategi Pertumbuhan Melalui Konsentrasi dan Diversifikasi. Ada dua strategi dasar dan pertumbuhan pada tingkat korporat, yaitu konsentrasi pada satu industri atau diversifikasi ke industri lain. Berdasarkan hasil penelitian, perusahaan yang memiliki kinerja yang baik cenderung mengadakan konsentrasi, sedangkan perusahaan yang memiliki kinerja yang baik, cenderung mengadakan diversifikasi agar dapat meningkatkan kinerjanya. Jika perusahaan tersebut memilih strategi konsentrasi, dia dapat tumbuh melalui integrasi horisontal maupun vertikal, baik secara internal melalui sumber dayanya sendiri, atau secara eksternal dengan menggunakan sumber daya luar. Jika perusahaan tersebut memilih strategi diversifikasi, perusahaan dapat tumbuh melalui konsentrasi atau diversifikasi konglomerat, baik secara internal melalui

pengembangan produk baru, maupun eksternal melalui akuisisi. Contoh strategi pertumbuhan adalah sel 1, 2, 5, 7, dan 8. c) Konsentrasi melalui integrasi vertikal (sel 1). Pertumbuhan melalui konsentrasi dapat dicapai melalui integrasi vertikal dengan cara integrasi kebelakang (mengambil alih fungsi *supplier*) atau dengan cara integrasi kedepan (mengambil alih fungsi distributor). Hal ini merupakan strategi utama untuk perusahaan yang memiliki posisi kompetitif pasar yang kuat (*high market share*) dalam industri yang berdaya tarik tinggi. Agar dapat meningkatkan kekuatan bisnisnya atau posisi kompetitifnya, perusahaan ini harus melaksanakan upaya meminimalkan biaya dan operasi yang tidak efisien untuk mengontrol kualitas serta distribusi produk. Integrasi vertikal dapat dicapai baik melalui sumber daya internal maupun eksternal. d) Konsentrasi melalui integrasi horisontal (sel 2 dan 5). Strategi pertumbuhan melalui integrasi horisontal adalah suatu kegiatan untuk memperluas perusahaan dengan cara membangun di lokasi yang lain, dan meningkatkan jenis produk serta jasa. Jika perusahaan tersebut berada dalam industri yang sangat atraktif (sel 2), tujuannya adalah untuk meningkatkan penjualan dan profit, dengan cara memanfaatkan keuntungan *economies of scale* baik di produksi maupun pemasaran. Sementara jika perusahaan ini berada dalam *moderate attractive industry*, strategi yang diterapkan adalah konsolidasi (sel 5). Tujuannya relatif lebih defensif, yaitu menghindari kehilangan penjualan dan kehilangan profit. Perusahaan yang berada di sel ini dapat memperluas pasar, fasilitas produksi, serta teknologi melalui pengembangan internal dan eksternal melalui akuisisi atau *joint ventures* dengan perusahaan lain dalam industri yang sama. e) Diversifikasi konsentris (sel 7). Strategi pertumbuhan melalui diversifikasi umumnya dilaksanakan oleh perusahaan yang memiliki kondisi (*competitive position*) sangat kuat tetapi nilai daya tarik industrinya sangat rendah. Perusahaan tersebut berusaha memanfaatkan kekuatannya untuk membuat produk baru secara efisien karena perusahaan ini sudah memiliki kemampuan manufaktur dan pemasaran yang baik. Prinsipnya adalah untuk menciptakan sinergi ($2+2=5$) dengan harapan bahwa dua bisnis secara bersama-sama dapat menciptakan lebih banyak profit daripada jika melakukannya sendiri-sendiri. dan f) Diversifikasi konglomerat (sel 8), Strategi pertumbuhan melalui kegiatan bisnis yang tidak saling berhubungan dapat dilakukan jika perusahaan menghadapi *competitive position* yang tidak begitu kuat (*average*) dan nilai daya tarik industrinya sangat rendah. Kedua faktor tersebut memaksa perusahaan untuk melakukan usahanya ke dalam perusahaan lain. Tetapi pada saat perusahaan

tersebut mencapai tahap matang, perusahaan yang cirinya memiliki *competitive position* rata-rata cenderung akan menurun kinerjanya. Untuk itu strategi diversifikasi konglomerat sangat diperlukan. Tekanan strategi ini lebih pada sinergi finansial daripada *product market synergy* (seperti yang terdapat pada strategi diversifikasi konsentris).

Pada tahap pengambilan keputusan dibuat matrik perencanaan strategi kuantitatif, yaitu penerapan dari matrik yang ada pada tahap analisis dengan kondisi perusahaan yang dianalisis. Selanjutnya faktor-faktor strategi eksternal dan faktor-faktor strategi internal diberi bobot dan rating, yang selanjutnya bobot dikalikan dengan rating. Berdasarkan perhitungan bobot dan rating tersebut maka akan terlihat kondisi perusahaan sehingga dapat diambil keputusan tentang strategi yang harus dipilih untuk diimplementasikan.

METODE

Penelitian ini akan dilakukan di wilayah Provinsi Bali. Provinsi Bali terdiri atas Kabupaten Badung, Gianyar, Bangli, Klungkung, Karangasem, Tabanan, Singaraja, Jembrana, dan Kota Denpasar. Populasi penelitian terdiri atas seluruh kepala pasar tradisional yang ada di Bali, dan yang dijadikan sampel adalah sebanyak 18 orang kepala dan sekretaris pasar yang tersebar pada masing-masing kabupaten/kota yang ada di Bali.

HASIL DAN PEMBAHASAN

Profil Pasar Tradisional

Pengelolaan pasar tradisional di Indonesia umumnya dilakukan oleh Perusahaan Daerah Pasar, sedangkan pengelolaan kios, los, dan pelataran dilakukan secara perorangan. Pasar tradisional beroperasi sebagai pasar pagi yang menjual beragam kebutuhan rumah tangga dan pasar malam yang menjual beragam kebutuhan kuliner. Lokasi pasar ini sangat strategis, biasanya berada di tengah-tengah masyarakat. Pasar tradisional tumbuh menjadi sumber pendapatan yang mendorong pengembangan perekonomian masyarakat desa.

Analisis dan diagnosis lingkungan eksternal

Untuk melakukan serangkaian analisis dan diagnosis terhadap lingkungan strategis eksternal terlebih dahulu dilakukan pembobotan terhadap indikator variabel lingkungan strategis eksternal dan dilanjutkan dengan penentuan rating dan terakhir dihitung total score yang menentukan perubahan lingkungan eksternal memberikan peluang ataupun ancaman terhadap pengembangan pasar tradisional di Bali.

Tabel 1. Eksternal Factor Analysis Summary (EFAS) Masa Yang Akan Datang (periode 2014-2018)

No	Faktor Strategis Eksternal	Bobot (%)	Rating	Score
1	Tingkat pendapatan masyarakat	12,50	5	0,6250
2	Laju pertumbuhan inflasi	10,00	4	0,4000
3	Kebijakan revitalisasi pasar tradisional	12,50	4	0,5000
4	Stabilitas keamanan yang kondusif	8,75	4	0,3500
5	Kepedulian sosial terhadap pasar tradisonal	10,00	3,5	0,3500
6	Penghargaan masyarakat	10,00	4	0,4000
7	Perubahan selera masyarakat	10,00	3,5	0,3500
8	Adopsi teknologi informasi	7,50	3,5	0,2625
9	Pasar moderen sebagai pesaing	8,75	2,5	0,2187
10	Perkembangan jumlah penduduk	10,00	3	0,3000
Total		100		3,7562

Sumber: hasil pengolahan data penelitian

Berdasarkan hasil analisis EFE Matrik didapatkan hasil keseluruhan *total weight score* sebesar 3,7562. Dari total nilai tertimbang sebesar 3,7562 (lebih besar dari nilai *cut off* = 3) dapat dikatakan bahwa pada masa yang akan datang (tahun 2014-2018), Pasar Tradisional akan mendapatkan lebih banyak peluang dibandingkan periode masa yang lalu karena ada perubahan total *score* dari 3,0625 menjadi 3,7562.

menunjukkan kekuatan ataukah kelemahan terhadap pengembangan pasar tradisional di Bali.

Berdasarkan Tabel 2 kolom 3 menunjukkan nilai terbobot, yaitu perkalian antara bobot dengan nilai, dimana skor total akan mampu menyimpulkan apakah perusahaan memiliki kekuatan atau kelemahan secara umum. Hasil skor total menunjukkan angka sebesar 3,6023. Ini berarti bahwa pada periode 2014 – 2018,

Tabel 2. Internal Factor Analysis Summary (IFAS) Masa Yang Akan Datang (periode 2014-2018)

No	Faktor Strategis Internal	Bobot (%)	Rating	Score
1	Keragaman produk	7,49	4,50	0,3371
2	Keunikan produk lokal	7,40	4,50	0,3330
3	Mutu Produk	7,48	4,00	0,2992
4	Penataan barang dagangan	7,40	5,00	0,3700
5	Penetapan harga fleksibel	6,85	5,00	0,3425
6	Lokasi pasar yang strategis	6,57	3,50	0,2299
7	Ketersediaan area parkir	6,85	3,50	0,2398
8	Proses transaksi yang cepat	6,85	4,00	0,2740
9	Promosi	6,85	3,50	0,2398
10	Kerjasama dgn industri pariwisata	7,22	4,00	0,2888
11	Tertib tapak zonasi	7,22	4,00	0,2888
12	Kebersihan pasar	7,22	3,50	0,2527
13	Ketersediaan fasilitas umum	7,30	4,00	0,2920
14	Pelayanan yang ramah	7,30	4,50	0,3285
Total		100		3,6023

Sumber: hasil pengolahan data penelitian

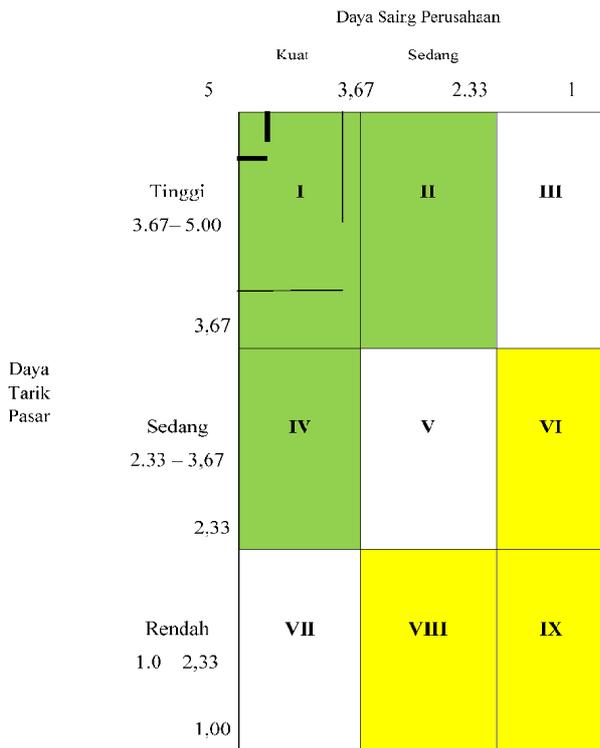
Analisis dan diagnosis lingkungan internal

Untuk melakukan serangkaian analisis dan diagnosis terhadap lingkungan strategis internal terlebih dahulu dilakukan pembobotan terhadap indikator variabel lingkungan strategis internal dan dilanjutkan dengan penentuan rating dan terakhir dihitung total *score* yang menentukan perubahan lingkungan internal

Pasar Tradisional akan menunjukkan kemampuan yang lebih tinggi dibandingkan periode lima tahun sebelumnya.

Perumusan Strategi Pengembangan

Berdasarkan analisis SWOT dan dilengkapi dengan pendekatan matriks Internal-Eksternal yang dikembangkan dari model *General Electric* menunjukkan



Gambar 1. Matrik Daya Tarik Pasar – Daya Saing Perusahaan

Sumber: hasil pengolahan data penelitian

bahwa posisi strategis Pasar Tradisional tergolong di atas *cut off*. Kondisi ini mengindikasikan bahwa Pasar Tradisional berada dalam pertumbuhan yang cepat yakni yang terletak pada sel satu bagian pojok kiri, atas sehingga sangat prospektif bagi pengembangan sistem pemasaran pasar tradisional. Dengan demikian strategi yang relevan diterapkan oleh pengelola Pasar Tradisional adalah Strategi Pertumbuhan (*Growth Strategy*) dengan beberapa alternatif, seperti integrasi vertikal, pengembangan pasar, penetrasi pasar dan pengembangan produk. Implikasi strategisnya adalah masih bisa diarahkan untuk lebih meningkatkan pemanfaatan faktor-faktor yang merupakan bagian dari peluang dan kekuatan Pasar Tradisional secara selektif dan pada saat yang sama selalu berusaha meningkatkan kreativitas melalui perencanaan yang cermat agar bisa mengubah faktor-faktor ancaman dan kelemahan justru menjadi peluang. Berdasarkan beberapa alternatif strategi pertumbuhan atau strategi pengembangan untuk Pasar Tradisional, yang paling memungkinkan untuk dipilih adalah strategi penetrasi pasar dan strategi pengembangan produk.

Berbagai keterbatasan juga ditemukan dalam penelitian ini terutama disebabkan oleh hal-hal berikut. 1) Penelitian ini hanya menggunakan kepada pasar tradisional, sehingga dalam pengumpulan data

mengalami banyak kendala waktu. Waktu pengumpulan data menjadi lebih lama dari waktu yang ditargetkan karena waktu yang dijanjikan sering tidak tepat. 2) Penelitian ini hanya dilakukan di wilayah provinsi Bali, sehingga hasil penelitian tidak dapat digeneralisir di seluruh wilayah penelitian.

SIMPULAN DAN SARAN

Berdasarkan hasil analisis yang telah diuraikan pada bab sebelumnya, khususnya tentang Strategi Pengembangan Pasar Tradisional, maka dapat ditarik simpulan sebagai berikut: 1) Faktor-faktor yang merupakan peluang bagi pengembangan Pasar Tradisional di Bali dari lingkungan eksternal pada saat ini, adalah : tingkat pendapatan masyarakat, stabilitas keamanan, kepedulian sosial terhadap pasar tradisional, perubahan selera masyarakat, dan untuk masa mendatang adalah: tingkat pendapatan masyarakat, laju pertumbuhan inflasi, kebijakan revitalisasi pasar tradisional, stabilitas keamanan, kepedulian sosial terhadap pasar tradisional, penghargaan masyarakat, perubahan selera masyarakat, dan adopsi teknologi informasi; sedangkan yang menjadi ancaman pada saat ini adalah: laju pertumbuhan inflasi, kebijakan revitalisasi pasar tradisional, penghargaan masyarakat, adopsi teknologi informasi, pasar modern sebagai pesaing dan perkembangan jumlah penduduk, dan pada masa mendatang adalah: pasar modern sebagai pesaing dan perkembangan jumlah penduduk; 2) Faktor-faktor yang merupakan kekuatan bagi Pasar Tradisional pada saat ini, adalah keragaman produk, keunikan produk lokal, mutu produk, penataan barang dagangan, penetapan harga fleksibel, dan lokasi yang strategis, dan untuk masa mendatang adalah: keragaman produk, keunikan produk lokal, mutu produk, penataan barang dagangan, penetapan harga fleksibel, dan lokasi yang strategis, ketersediaan area parkir, proses transaksi, promosi, kerjasama dengan industri pariwisata, tertib tapak zonasi, kebersihan pasar, ketersediaan fasilitas umum, dan pelayanan konsumen. Kelemahan Pasar Tradisional pada saat ini adalah: ketersediaan area parkir, proses transaksi, promosi, kerjasama dengan industri pariwisata, tertib tapak zonasi, kebersihan pasar, ketersediaan fasilitas umum, dan pelayanan konsumen, dan untuk masa mendatang dari hasil prediksi dan analisis menunjukkan tidak ada kelemahan yang muncul asalkan semuanya sudah diperbaiki; 3) Berdasarkan analisis Matriks Internal-Eksternal menunjukkan bahwa posisi bisnis Pasar Tradisional berada pada sel I yang berarti bahwa daya tarik industrinya masih tinggi dan kekuatan bisnisnya juga tinggi; dan 4)

Merujuk pada posisi bisnis yang ditempati pada matrik IE, maka strategi yang paling relevan diterapkan oleh pengelola Pasar Tradisional di Bali adalah Strategi Tumbuh dan Bina, yakni strategi yang terdiri atas penetrasi pasar dan pengembangan produk. Implikasi terhadap pengembangan sistem pemasaran pasar tradisional adalah perlu diarahkan untuk lebih meningkatkan pemanfaatan faktor-faktor yang merupakan bagian dari peluang dan kekuatan Pasar Tradisional secara selektif dan pada saat yang sama selalu berusaha meningkatkan kreativitas melalui perencanaan yang cermat agar bisa mengubah faktor-faktor ancaman dan kelemahan justru menjadi peluang.

Berdasarkan temuan penelitian, maka dapat disarankan beberapa hal penting sebagai berikut: 1) Perlu segera mengantisipasi berbagai kelemahan dan ancaman yang masih tampak saat ini, agar tidak menimbulkan persaingan yang semakin tidak berimbang antara pusat-pusat perbelanjaan pasar tradisional dan pasar modern. Bahkan, ketika terjadi perubahan perilaku masyarakat dengan melemahnya penghargaan dan kebanggaan terhadap pasar tradisional dapat saja menyebabkan pemiskinan secara terstruktur. Oleh karena itu, perlu memperbaiki berbagai kelemahan yang ada, terutama lemahnya kompetensi para pedagang dalam pengembangan sistem pemasaran pasar tradisional berbasis perilaku konsumen agar dapat menjadikan sebagai daya saing untuk menarik pelanggan; 2) Dalam rangka untuk lebih meningkatkan posisi strategis Pasar Tradisional, disarankan agar pengelola pasar melaksanakan strategi *hold and maintain* yang terdiri atas dua strategi pokok yakni strategi penetrasi pasar (*market penetration*) dan strategi pengembangan produk (*market development*) berbasis kearifan lokal, sehingga berhulu dan bermuara pada kesejahteraan dan lingkungannya. Strategi penetrasi pasar dimaksudkan adalah memanfaatkan pangsa pasar yang ada saat ini dengan meningkatkan mutu layanan yang ada sekarang secara lebih arif dan bijak. Sedangkan strategi pengembangan produk dimaksud adalah melayani pangsa pasar yang baru dengan melakukan diversifikasi produk, tidak saja terbatas pada produk kebutuhan rumah tangga saja melainkan juga pengembangan secara sinergis dengan berbagai produk cinderamata; 3) Untuk pimpinan pengelola Pasar Tradisional dapat membuat kebijakan yang mampu mengatasi kelemahan yang ada seperti: memikirkan alokasi dana untuk meningkatkan ketersediaan fasilitas umum di pasar dengan lebih baik, mengundang pihak akademisi memberikan

pelatihan bagi pedagang agar kompetensinya dapat ditingkatkan.

REFERENSI

- Ahmed, A.M., Zairi, M. and Almarri, K.S. 2006, "SWOT analysis for Air China performance and its experience with quality", *Benchmarking*, Vol. 13 No. 1/2, pp. 160-73.
- Allio Robert J. and Randall Robert M., 2010, Kiechel's history of corporate strategy, *Strategy and Leadership*, Vol. 38, No. 3, pp. 29-34
- Analoui, F. and Karami, A. 2002, "CEOs and development of the meaningful mission statement", *Corporate Governance*, Vol. 2 No. 3, pp. 13-20.
- Antony Jiju, 2012, A SWOT analysis on Six Sigma: some perspectives from leading academics and practitioners, *International Journal of Productivity and Performance Management*, Vol. 61 No. 6, pp. 691-698.
- Bart, C.K., Bontis, N. and Taggar, S. 2001, A model of mission statements and firm performance, *Management Decision*, Vol. 39 No. 1, pp. 19-35.
- Biloslavo Roberto and Lynn Monty, 2007, Mission statements in Slovene Enterprises, *Management Decision*, Vol. 45 No. 4, pp. 773-788.
- Carlsen Jack and Andersson Tommy D, 2011, Strategic SWOT analysis of public, private and not-for-profit festival organizations, *International Journal of Event and Festival Management*, Vol. 2 No. 1, pp. 83-97
- Coman, A. and Ronen, B. 2009, Focused SWOT: diagnosing critical strengths and weaknesses, *International Journal of Production Research*, Vol. 47 No. 20, pp. 5677-89.
- Darbi, W.P.K. 2012, How do high-performing organizations define their mission in Ghana?, *African Journal of Economic and Management Studies*, Vol. 3 No. 2, pp. 184-203.
- David Fred R., 2011, *Strategic Management Concept and Cases*, 13th ed. Pearson Prentice Hall.
- Davis Stan, 1993, Twenty Tips for Developing 20/20 Vision for Businesses, *Journal of Management Development*, Vol. 12, No. 6, pp. 15-21.
- Evans, C. and Wright, A. 2009, "How to conduct a SWOT analysis", *The British Journal of Administrative Management*, Vol. 24, pp. 10-34.
- Falsley, T. 1989, *Corporate Philosophies and Mission Statements*, Quorum Books, New York, NY
- Helms Marilyn M. and Nixon Judy, 2010, Exploring SWOT analysis – where are we now? A review

- of academic research from the last decade, *Journal of Strategy and Management* Vol. 3 No. 3, 2010 pp. 215-251.
- Ingenhoff Diana and Fuhrer Tanja, 2010, Positioning and differentiation by using brand personality attributes Do mission and vision statements contribute to building a unique corporate identity?, *Corporate Communications: An International Journal*, Vol. 15 No. 1, pp. 83-101
- Jauch L. R., R. Gupta and W. F. Glueck, 2003, *Business Policy and Strategic Management*, 6th ed., Frank Bros., New Delhi.
- Kakabadse, A. and Kakabadse, N. 2001, "Essence of leadership", *Leadership & Organisational Development Journal*, Vol. 22 No. 5, pp. 249-52.
- Kotler, P. dan K.L. Keller, 2009. *Manajemen Pemasaran*. Jilid 1, Edisi 12, Edisi Bahasa Indonesia. Jakarta: PT Indeks.
- Koo Hannah, Chau Ka-Yin, Koo Leung-Chi, Liu Songbai, Tsui Shu-Chuen, 2010, A structured SWOT approach to develop strategies for the government of Macau, SAR, *Journal of Strategy and Management*, Vol. 4 No. 1, pp. 62-81.
- Maslen, R and Platts, KW. 1997, Manufacturing vision and competitiveness. *Integrated Manufacturing Systems*, Vol. 8, No. 5, pp. 313-322.
- Millett, S.M., 2006. Futuring and Visioning: Complementary Approaches to Strategic Decision Making, *Strategy & Leadership*, Vol. 3, No. 34, pp. 43050
- Nielsen, A.C., 2006, Asia Pacific Retail and Shopper Trends, Retail Asia Online, www.centralfoodhall.com, www.fitch.com
- Nimwegen Gertjan van, Bollen Laury, Hassink Harold and Thijssens Thomas, A stakeholder perspective on mission statements: an international empirical study, *International Journal of Organizational Analysis*, Vol. 16 No. 1/2, pp. 61-82
- Pakneiat Mohammad, Panahi Monireh and Noori Javad, 2010, Firm capabilities and diversification: how mission matters, *Business Strategy Series*, Vol. 11 No. 4 2010, pp. 248-260
- Porter, Michael E. 1985. *Competitive Advantage: Creating and Sustaining Superior Performance*.
- Proctor, T. 2002, "Strategic marketing management for health management: cross impact matrix and TOWS", *Journal of Management in Medicine*, Vol. 14 No. 1, pp. 47-56.
- Sufi Tahir and Lyons Howard, 2003, Missions Statement Exposed, *International Journal of Contemporary Hospitality Management*, Vol. 15, No. 5, pp. 255-262.