

STRATEGI PENGELOLAAN PASAR TRADISIONAL
(Studi Kasus : Pasar Ciawi dan Pasar Jasinga Di Kabupaten Bogor)
TRADITIONAL MARKET MANAGEMENT STRATEGY
(Case Study: Markets and Market Ciawi Jasinga In Bogor Regency)

Mahfuddin¹, Masyhudzulhak Djamil², Iman Santoso²

¹ Alumni Program Manajemen Pascasarjana UIKA Bogor

²Program Pascasarjana UIKA Bogor

ABSTRACT

The purpose of this study was (a) analyze the factors that affect the internal and external PD Tohaga market in the development of market management in Bogor, (b) formulate a development strategy selection market management, and (c) to establish priority in the development strategy of market management.

The results, it is known under the total customer perceives PD Pasar Tohaga performance in managing the market is still low, while a high level of customer expectations. Strategis factors which became a major force and has the highest relative importance is the equity of local government through the budget and the availability of assets in the form of 24 traditional markets are ready to be developed. The main drawback strategic factor and has the highest relative importance is the large number of residents of Bogor Regency. Strategic factor threats that have the highest relative importance is the implementation of quality standards are difficult to meet in the retail traditional markets.

Keywords: market management, Tohaga Market, traditional market

ABSTRAK

Tujuan penelitian ini adalah (a) menganalisis faktor-faktor internal dan eksternal yang mempengaruhi PD Pasar Tohaga dalam pengembangan pengelolaan pasar di Kabupaten Bogor, (b) merumuskan pilihan strategi pengembangan pengelolaan pasar, dan (c) merumuskan strategi prioritas dalam pengembangan pengelolaan pasar. Dari hasil penelitian ini, diketahui bahwa secara total pelanggan mempersepsikan kinerja PD Pasar Tohaga dalam mengelola pasar masih rendah sedangkan tingkat harapan pelanggan tinggi. Faktor strategis yang menjadi kekuatan utama dan memiliki kepentingan relatif tertinggi adalah adanya penyertaan modal dari pemerintah daerah melalui APBD serta tersedianya asset berupa 24 pasar tradisional yang siap dikembangkan. Faktor strategis kelemahan utama dan memiliki kepentingan relatif tertinggi adalah banyaknya jumlah penduduk Kabupaten Bogor. Faktor strategis ancaman yang memiliki kepentingan relatif tertinggi adalah pemberlakuan standar mutu ritel yang sulit dipenuhi oleh pasar tradisional.

Kata kunci : pengelolaan pasar, Pasar Tohaga, pasar tradisional

PENDAHULUAN

Pengelolaan pasar di Kabupaten Bogor saat ini dilakukan oleh PD Pasar Tohaga, PD Pasara Tohaga adalah Perusahaan Daerah yang dibentuk berdasarkan Peraturan Daerah (PERDA) Kabupaten Bogor Nomor 4 tahun 2005 tentang pendirian Perusahaan Daerah Pasar Kabupaten Bogor dengan tujuan mewujudkan dan meningkatkan pelayanan umum dalam memenuhi kebutuhan sarana dan prasarana pasar dengan melaksanakan kegiatan pengelolaan pasar sebagaimana diatur dalam perda nomor 11 tahun 2005 tentang pengelolaan Pasar Daerah adalah pengelolaan manajemen secara langsung terhadap pasar yang dimiliki dan atau dikuasai oleh PD Pasar Tohaga dengan tujuan memperoleh keuntungan dari jasa yang telah diberikan, maupun pengelolaan tidak langsung dalam bentuk pengawasan, pengendalian, dan pembinaan terhadap pasar. Secara spesifik yang dimaksud pasar dalam penelitian ini sebagaimana diatur dalam Perda kabupaten Bogor Nomor 4 Tahun 2005 adalah suatu kawasan tertentu beserta bangunan di atasnya yang dimiliki dan ditetapkan oleh pemerintah daerah sebagai tempat dilakukannya transaksi jual beli antara masyarakat umum dengan para pedagang atau pelaku yang secara teratur dan langsung memperdagangkan atau menawarkan jasa. Tugas pokok PD Pasar Tohaga adalah melaksanakan pelayanan umum dan pembangunan pasar dalam pengelolaan pasar, membina para pedagang pasar serta ikut membantu menciptakan stabilitas harga serta kelancaran distribusi barang dan jasa di pasar.

Perjalanan pengelolaan pasar di Kabupaten Bogor ditandai dengan beberapa kali pergantian instansi pengelola pasar, meskipun telah ditetapkan pada tahun 2005, namun serah terima pengelolaan pasar dari Dinas Perindustrian dan Perdagangan kepada PD Pasat Tohaga baru dilaksanakan pada tanggal 1 Mei 2007. Serah terima ini dilakukan pengurus PD Pasar Tohaga pada tanggal 22 Maret 2007. Susunan pengurus Pengurus Daerah ini

terdiri dari Direksi dan Badan Pengawas. Anggota Direksi diangkat oleh Bupati atas usul Badan Pengawas setelah dikonsultasikan dengan pimpinan DPRD. Pengangkatan anggota direksi ditetapkan dengan keputusan Bupati. Pegawai Negeri Sipil yang akan diangkat menjadi Direksi harus melepaskan status pegawai negeri sipilnya terlebih dahulu sebelum ditetapkan sebagai direksi.

Perda Nomor 4 Tahun 2005 juga mengatur bahwa pada saat perusahaan daerah didirikan, pemerintah daerah menyertakan sebagian kekayaan daerah yang dipisahkan Rp. 5.000.000.000 (lima milyar rupiah) yang berasal dari Anggaran Pendapatan belanja Daerah (APBD). Penambahan atau pengurangan modal perusahaan yang berasal dari APBD ditetapkan dengan Keputusan Bupati setelah mendapat persetujuan dari APBD. Direksi mempunyai kewajiban untuk menyampaikan laporan keuangan kepada Bupati melalui ketua Badan Pengawas untuk mendapat pengesahan, yang terdiri dari neraca dan perhitungan laba/ rugi tahunan setelah diaudit oleh akuntan publik.

Penggunaan laba bersih dialokasikan untuk APBD 55%, cadangan umum 10%, social dan pendidikan 10%, jasa produksi 20% serta sumbangan lain-lain 5%. Jenis pasar yang dikelola oleh PD Pasar Tohaga saat ini adalah pasar tradisional berjumlah 24 unit yang tersebar di 23 kecamatan. Jumlah pasar tradisional ini telah mengalami peningkatan sejak tahun 2004. Dinas Penindustrian dan Perdagangan Kabupaten Bogor (2010) mencatat bahwa pertumbuhan pasar tradisional telah mengalami peningkatan sedangkan pasar modern yang dikelola oleh swasta mengalami peningkatan yang cukup signifikan, dimana pada tahun 2003 hanya terdapat satu buah pasar modern, namun saat ini telah berkembang menjadi tujuh buah pasar modern. Pertumbuhan minimarket mengalami perkembangan yang sangat cepat, ditunjukkan dengan adanya peningkatan jumlah, yaitu pada tahun 2003 berjumlah 24 unit, menjadi 160 unit pada tahun 2007 atau bertambah 566,67%. Penerimaan Retrebusi setelah dikelola oleh

PD Pasar Tohaga meningkat sangat pesat. Selama 5 tahun periode pertama yaitu tahun 2007 – 2011 terjadi kenaikan penerimaan yang sangat signifikan di mana pada tahun pertama (2007) yang semula pendapatannya hanya sekitar Rp.3 Miliar pada tahun 2008 naik sampai dengan 149,2 % dan di tahun selanjutnya sampai dengan 2011 naik rata – rata 26,4% setiap tahunnya.

Selain itu saat ini adanya pertumbuhan dalam jumlah pasar tradisional, PD Pasar Tohaga menghadapi kondisi sarana dan prasarana pasar tradisional yang cukup mengembirakan bila di bandingkan tahun - tahun kebelakang. Dari 24 unit pasar yang ada, hampir seluruh unit yang mengalami kerusakan berat maupun rusak ringan telah mengalami perbaikan – perbaikan walau sepenuhnya belum secara optimal. Perbaikan-perbaikan telah dilaksanakan, namun karena banyaknya unit yang rusak, perbaikan belum seluruhnya selesai.

Permasalahan lain yang membutuhkan perhatian adalah sarana kebersihan yang kurang memadai seperti truk pengangkut sampah, dan rusaknya saluran drainase di areal pasar, saat ini sudah mengalami perbaikan dan pembenahan dengan seiringnya kebutuhan masyarakat yang sangat mendesak akan keberadaan pasar tradisional yang aman. Kendaraan pengangkut sampah yang mengalami rusak berat sebanyak dua buah dan 13 buah lainnya dalam kondisi yang rusak ringan. Permasalahan yang harus diselesaikan oleh PD Pasar lainnya yaitu kurangnya jaringan listrik pasar, dan maraknya pedagang kaki lima. Sementara dari sisi keuangan, dengan penyertaan modal sebesar Rp 5.000.000.000,- (lima miliar rupiah) per tahun dari Pemerintah Kabupaten Bogor, di tahun 2007 lalu kinerja keuangan PD Pasar Tohaga masih mengalami kerugian sebesar Rp (tiga miliar empat ratus empat puluh empat juta tiga belas ratus Sembilan puluh tiga rupiah) (PD Pasar Tohaga, 2008). Dengan upaya – upaya yang telah dilakukan oleh PD Pasar Tohaga Kabupaten Bogor, maka PD Pasar Tohaga sudah dapat memperlihatkan

kinerjanya walau belum optimal yang diharapkan oleh masyarakat. Sedangkan potensi pedagang yang dimiliki PD Pasar Tohaga per Desember 2011, yaitu Ruko, 6 unit, Kios, 8.544 unit, Los 4.577 unit, Counter 96 unit Radius 1.399 unit PKL 2.2536.

Permasalahan selanjutnya dalam pengelolaan pasar tradisional di Kabupaten Bogor adalah banyaknya jumlah kios dan los yang tutup. Dari 8.766 kios yang ada, 6.133 atau 69,96% kios buka dan 2.633 atau 30,04% kios tutup, sedangkan dari 4.933 los yang ada, 2.791 atau 56,58% los buka dan sisanya 2.142 atau 43,43% los tutup (PD Pasar Tohaga, 2008). Kondisi kios dan los yang tutup ini disebabkan karena sejak awal kios dan los tersebut tidak terjual (tidak ada pembeli) serta adanya kios dan los yang dengan sengaja ditutup atau ditinggalkan oleh pemiliknya.

Berdasarkan uraian di atas, meskipun PD Pasar Tohaga telah menunjukkan kinerjanya namun masih perlu untuk melakukan kajian yang lebih mendasar dengan mengurai beberapa aspek yang menjadi pertimbangan dalam pengembangan pengelolaan pasar di Kabupaten Bogor untuk menjadi yang lebih baik. Tujuan penelitian ini adalah (1) Menganalisis persepsi pelanggan dan pengelola terhadap pengelolaan dan pelayanan PD Pasar Tohaga, (2) Menganalisis faktor-faktor internal dan eksternal yang mempengaruhi PD Pasar Tohaga dalam pengembangan pengelolaan pasar di Kabupaten Bogor khususnya pasar Ciawi dan pasar Jasinga, (3) Merumuskan pilihan strategi pengembangan pengelolaan pasar untuk diimplementasikan oleh PD Pasar Tohaga dan (4) Merumuskan prioritas strategi dalam pengembangan pengelolaan pasar untuk diimplementasikan oleh PD Pasar Tohaga di Kabupaten Bogor

METODOLOGI

Penelitian ini dilakukan di Kabupaten Bogor dengan obyek penelitian adalah Pasar Ciawi yang terletak di Jln .Raya Sukabumi Desa Ciawi Kecamatan Ciawi

Kabupaten Bogor, dan Pasar Jasinga terletak di Desa Pamagersari RT.02/01 Kecamatan Jasinga Kabupaten Bogor. Penelitian dilaksanakan selama tiga bulan mulai bulan Januari sampai dengan bulan Maret 2014.

Penelitian ini dilakukan dengan menggunakan metode deskriptif melalui pendekatan studi kasus. Data yang diperlukan dalam penelitian ini terdiri dari dua jenis, yaitu data primer dan data sekunder. Pengumpulan data primer dilakukan melalui wawancara, observasi langsung dan pengisian kuesioner yang dibagikan kepada responden. Pemilihan responden pembeli dilakukan dengan menggunakan metode *convenience sampling* dimana responden bersedia untuk diwawancarai dan mengisi kuesioner pada saat ditemui serta *purposive sampling* yaitu responden dipilih secara sengaja untuk tujuan tertentu. Pengambilan contoh untuk analisis Internal – Eksternal dilakukan dengan teknik *judgement sampling*, karena didasarkan pada pertimbangan keahlian, pengalaman dan pengetahuan responden.

Responden untuk analisis internal – eksternal dalam penelitian ini terdiri dari sebelas orang meliputi delapan orang responden internal dan tiga orang responden eksternal. Responden internal terdiri dari Direktur Utama, Direktur Operasional, Kepala Bidang serta Badan Penagawas PD Pasar Tohaga. Responden eksternal terdiri dari Bagian Perekonomian Setda Kabupaten Bogor, asosiasi Pengelola Pasar Indonesia (Asparindo), dan DPRD Kabupaten Bogor. Teknik pengolahan dan analisis data dilakukan menggunakan analisis rentang kriteria, *Importance Performance Analysis* (IPA), analisis internal eksternal, dan *Quantitative Strategic Planning Matrix* (QSPM). Pengelolaan data dilakukan dengan menggunakan bantuan paket program computer SPSS (*Statistical Package For Social Science*) versi 13.0.

HASIL DAN PEMBAHASAN

Analisis Internal PD Pasar Tohaga

Berdasarkan hasil analisis faktor internal, diketahui bahwa PD Pasar Tohaga

memiliki posisi internal yang sedang, dimana skor rata-rata tertimbang untuk faktor internal ini adalah sebesar 2,381. Kekuatan yang dimiliki oleh PD Pasar Tohaga dalam pengelolaan pasar lebih utama mempengaruhi strategi pengelolaan pasar dibandingkan dengan kelemahan yang dimilikinya. Skor rata-rata tertimbang untuk kekuatan adalah 1,404 dan kelemahan sebesar 0,976. Dari informasi tersebut dapat disimpulkan bahwa kelemahan-kelemahan yang dimiliki PD Pasar Tohaga masih dapat diimbangi dengan kekuatan-kekuatan internal perusahaan untuk mengembangkan pengelolaan pasar tradisional di Kabupaten Bogor.

Kekuatan utama yang dimiliki oleh PD Pasar Tohaga dalam pengembangan pengelolaan pasar tradisional adalah adanya penyertaan modal dari pemerintah daerah melalui APBD dan tersediannya aset berupa 24 pasar tradisional yang siap dikembangkan dengan masing-masing nilai peringkat 4 bobot 0,132 yang menghasilkan skor rata-rata tertimbang 0.529. Kedua faktor tersebut memiliki kepentingan relatif tinggi bagi pengembangan pengelolaan pasar tradisional. Kondisi ini artinya bahwa PD Pasar Tohaga memiliki modal yang cukup kuat untuk melakukan pengelolaan pasar tradisional di Kabupaten Bogor. Selain dua kekuatan tersebut, faktor lain yang menjadi kekuatan PD Pasar Tohaga dalam pengelolaan pasar adalah jumlah SDM yang cukup memadai dengan nilai peringkat 3 dan bobot 0,115 dan skor rata-rata tertimbang 0,346. Ketiga faktor tersebut menjadi kekuatan PD Pasar Tohaga yang dapat dimanfaatkan untuk pengembangan pengelolaan pasar.

Kelemahan utama yang ada di lingkungan internal PD Pasar Tohaga dalam pengembangan pengelolaan pasar adalah belum memadainya sebagian besar bangunan/fasilitas pasar tradisional dengan peringkat I, nilai bobot 0,1451 dan skor rata-rata tertimbang 0,1541. Berdasarkan analisis internal, menunjukkan bahwa faktor belum memadainya sebagian besar bangunan/fasilitas pasar tradisional memiliki kepentingan relatif tinggi pada faktor-faktor

strategis kelemahan. Selain itu, faktor lain yang juga menjadi kelemahan utama PD Pasar Tohaga adalah belum memadainya manajemen pengelolaan dengan peringkat I, nilai bobot 0,113 dan skor rata-rata tertimbang 0,113 kedua kelemahan utama ini perlu benar-benar mendapat perhatian oleh PD Pasar Tohaga agar dapat diperbaiki.

Berdasarkan analisis internal, faktor terbatasnya kemampuan petugas lapangan (bobot 0,126 dan rata-rata tertimbang 0,247), belum dimilikinya database yang baik (bobot 0,117 dan rata-rata tertimbang 0,234) serta terdapatnya fungsi social dan fungsi bisnis (bobot 0,116 dan rata-rata tertimbang 0,232) menjadi kelemahan minor dalam pengelolaan pasar PD Pasar Tohaga. Ketiga kelemahan inipun perlu mendapat perhatian PD Pasar Tohaga dalam pengelolaan pasar tradisional selanjutnya. Hal tersebut menunjukkan bahwa responden yang terlibat dalam penelitian ini menyadari pengaruh besar dapat terjadi karena keterbatasan kemampuan petugas lapangan, belum dimilikinya database yang jauh lebih baik dan terdapatnya fungsi sosial sekaligus fungsi bisnis.

Salah satu langkah dalam pengelolaan pasar tradisional yaitu meningkatkan kualitas petugas lapangan di tingkat unit pasar sesuai dengan kebutuhan. Semakin berkualitasnya petugas lapangan, maka pengelolaan pasar akan semakin baik dan diharapkan dapat meningkatkan kinerja PD Pasar Tohaga itu sendiri. Selain itu, masih lemahnya pengawasan dan pembinaan yang cukup menonjol dari PD Pasar Tohaga adalah belum ideal memiliki database yang merupakan hal yang sangat penting dalam suatu perusahaan. Belum memadainya database ini menyulitkan PD Pasar Tohaga bila akan menampilkan data yang akurat. Seharusnya dapat dikelola mulai dari tingkat unit pasar yang secara online terhubung ke kantor pusat, sehingga kondisi terkini dapat segera diketahui. Terdapatnya fungsi sosial dan fungsi bisnis menimbulkan kendala tersendiri bagi PD Pasar Tohaga walaupun untuk tahun anggaran 2010 sampai 2011 ini

Pemerintah Daerah Kabupaten Bogor tidak menetapkan target PAD bagi PD Pasar Tohaga karena melihat kondisi yang tidak memungkinkan.

Analisis Lingkungan Eksternal

Berdasarkan hasil perhitungan pada matriks EFE, maka diketahui bahwa faktor eksternal yang berasal dari peluang dan ancaman di respon dengan kondisi yang relative sama besar oleh perusahaan untuk mempengaruhi strategi pengembangan pengolahan pasar. Faktor peluang yang direspon paling tinggi ditunjukkan dengan peringkat 3 dan faktor peluang tersebut memiliki kepentingan relative tinggi yang ditunjukkan dengan bobot 0,090 dan menghasilkan skor 0,629.

Nilai peringkat 3, artinya adalah perusahaan memberikan respon diatas rata-rata terhadap faktor eksternal tersebut. Hal ini sangat penting karena kemampuan untuk membaca peluang pertumbuhan pasar industri horeka cukup tinggi, sehingga hal itu akan sangat menentukan keberhasilan pengembangan pengelolaan pasar PD Pasar Tohaga. Arti dari bobot 0,090 menunjukkan bahwa pertumbuhan pasar industri horeka merupakan faktor strategis agar pengembangan pengelolaan pasar dapat berhasil. Pertumbuhan pasar industri horeka didasarkan pada meningkatnya jumlah pasar di Kabupaten Bogor. Dari hasil perkalian antara peringkat dengan bobot, dihasilkan skor yang menunjukkan faktor pertumbuhan pasar industri horeka memiliki skor paling tinggi (0,269) diantara faktor-faktor peluang relevan lainnya. Hal ini berarti pertumbuhan PD Pasar Tohaga merupakan peluang tertinggi yang direspon oleh PD Pasar Tohaga dalam pengembangan pengelolaan pasar.

Selain pertumbuhan pasar industri horeka, faktor eksternal lain yang direspon rata-rata dan menjadi peluang bagi PD Pasar Tohaga adalah banyaknya jumlah penduduk Kabupaten Bogor (skor 0,202), posisi strategis Kabupaten Bogor yang berdampingan dengan Kabupaten/Kota lain (skor 0,194), banyaknya investor yang ingin bekerjasama (skor 0,184), dan keberadaan

Perguruan Tinggi sebagai penyedia SDM, informasi dan teknologi (skor 0,172).

Keempat peluang tersebut berkaitan dengan pengembangan pengelolaan pasar tradisional di Kabupaten Bogor. Jumlah penduduk kabupaten Bogor sebagai konsumen yang sangat banyak diharapkan akan memperbesar peluang bagi PD Pasar Tohaga untuk mengembangkan pasar tradisional di Kabupaten Bogor. Hal tersebut diperkuat lagi dengan posisi strategis Kabupaten Bogor yang berdampingna dengan Kabupaten/Kota lain. Faktor peluang yang direspon kurang baik oleh PD Pasar Tohaga adalah adanya kecamatan yang tidak memiliki pasar tradisional dengan skor 0,088, padahal bila dilihat dari tingkat kepentingannya faktor ini memiliki bobot kepentingan yang cukup tinggi dibandingkan faktor peluang yang lain yaitu sebesar 0,101.

Faktor ancaman yang paling besar mendapat respon dari perusahaan adalah ditutupnya TPA menyulitkan pmbuangan sampah dari TPS di pasar ke TPA (skor 0,273). Faktor ini mendapat nilai peringkat 3 yang berarti bahwa faktor ini direspon diatas rata-rata oleh PD Pasar Tohaga. Pemberlakuan standar mutu ritel yang sulit dipenuhi oleh pasar tradisional juga menjadi ancaman bagi PD Pasar Tohaga (skor 0,190). Pemberlakuan standar mutu ritel yang sulit dipenuhi oleh pasar tradisional perlu diantisipasi.

Faktor ini mendapat nilai peringkat 2 atau dekgan kata lain bahwa faktor tersebut direspon oleh perusahaan dengan intensitas rata-rata. Dari nilai skor berarti pemberlakuan standar mutu ritel yang sulit dipenuhi oleh pasar tradisional merupakan faktor kedua yang paling mengancam bagi perusahaan. Hal ini menandakan bahwa dalam menghadapi pemberlakuan standar mutu ritel PD Pasar Tohaga memerlukan strategi dalam pengelolaan pasar sehingga mutu ritel dapat terpenuhi. Faktor ancaman lain yang harus diantisipasi oleh PD Pasar Tohaga dalam pengelolaan pasar adalah faktor keberadaan hypermarket dan minimarket (skor 0,180), adanya pasar di Kabupaten/Kota perbatasan yang lebih memiliki daya tarik (skor 0,165). Faktor

keberadaan hypermarket dan minimarket menjadi ancaman ketiga bagi PD Pasar Tohaga.

Jika dilihat bahwa skor rata-rata tertimbang dari evaluasi vaktor internal dan eksternal, maka pengelolaan pasar yang dilakukan PD Pasar Tohaga saat ini berada pada kuadran V. Skor yang ditunjukkan oleh matriks IE (2,381 : 2,005) memposisikan pengelolaan pasar PD Pasar Tohaga berada pda posisi pertahankan dan pelihara (*hold and maintain*). Dalam hal ini pengelolan pasar yang dilakukan PD Pasar Tohaga telah berada dalam kondisi yang menunjukkan posisi internal dan eksternal yang sedang, sehingga pengelolaan pasar PD Pasar Tohaga benar-benar memerlukan upaya untuk meningkatkan kinerja secara keseluruhan agar kondisi pasar tradisional yang baik dapat terpenuhi.

Posisi internal menunjukkan kinerja sedang, dipengaruhi oleh kekuatan faktor internal yang dapat menutupi kelemahan yang dimiliki oleh PD Pasar Tohaga, maka langkah selanjutnya yang dilakukan oleh PD Pasar Tohaga adalah pengelola kelemahan-kelemahan yang ada agar dapat mempertahankan dan memelihara pengelolaan pasar tradisional yang dilakukan PD Pasar Tohaga. Kelemahan utama yang harus segera diatasi dan berpengaruh terhadap pengembangan pengelolaan pasar tradisional PD Pasar Tohaga adalah kondisi sebagian besar bangunan/fasilitas pasar tradisional yang rusak serta manajemen yang belum ideal dilakukan dengan baik, karena apabila hal tersebut tidak segera dapat diatasi berpengaruh terhadap pengelolaan pasar tradisional dikemudian hari.

Posisi eksternal yang berada pada kinerja sedang menunjukkan bahwa faktor peluang dan ancaman mendapat respon dari PD Pasar Tohaga dengan intensitas yang sedang terhadap perkembangan pengelolaan pasar di masa depan. Besarnya pengaruh peluang yang dapat dikelola, akan meningkatkan kinerja PD Pasar Tohaga dalam mengelola pasar tradisional. Lingkungan eksternal yang terus berubah, menyebabkan perusahaan harus menciptakan strategi mempertahankan dan

memelihara dengan peluang dan ancaman yang ada.

Berdasarkan Matriks IE tersebut maka diperoleh bahwa gambaran strategi yang dapat dikembangkan oleh PD Pasar Tohaga dalam pengelolaan pasar adalah dengan melakukan strategi intensif berupa strategi penetrasi pasar dan pengembangn produk. Strategi penetrasi pasar (market penetration). Menurut David (2006) adalah strategi yang ditujukan untuk meningkatkan pangsa pasar untuk produk atau jasa yang ada sekarang pada pasar yang tersedia melalui usaha-usaha pemasaran secara intensif. Penetrasi pasar merupakan strategi pemasaran di pasar yang ada dengan produk yang ada.

Strategi pengembangan produk (*product development*) merupakan strategi yang bertujuan meningkatkan penjualan dengan cara memperbaiki atau memodifikasi produk atau jasa yang sudah ada atau mengembangkan produk atau jasa baru (David, 2006). Pengembangan produk merupakan strategi pemasaran di pasar yang ada tetapi dengan meluncurkan produk yang baru.

Dalam menjalankan strategi penetrasi pasar dan strategi pengembangn produk, PD Pasar Tohaga perlu memperbaiki atribut pengelolaan pasar yang dapat menghambat penerapan kedua strategi tersebut. Adapun pilihan strategi dimaksud adalah sebagai berikut :

1. Revitalisasi Sarana dan Prasarana Pasar

Faktor kondisi gedung/bangunan pasar yang belum memadai, kondisi bangunan pasar yang masih belum ideal dan becek di saat hujan, kurangnya fasilitas umum (musholla, MCK, penerangn/listrik), kurangnya penataan lorong-lorong pasar, kurangnya rutinitas perbaikan sarana dan prasarana pasar, dan kurangnya pemantauan kondisi pasar oleh petugas merupakan atribut pengeloalaan pasar yang perlu diperbaiki oleh PD Pasar Tohaga melalui strategi revitalissi sarana dan prasarana pasar. Pilihan strategi ini memiliki prospek untuk dapat dilakukan dengan memperhatikan dan peluang yang dimiliki oleh PD Pasar Tohaga, yaitu bahwa banyak investor yang ingin bekerjasama untuk

membangun pasar tradisional di samping adanya penyertaan modal dari pemerintah daerah melalui APBD. Peluang lain yang sebenarnya dapat dimanfaatkan adalah posisi strategis Kabupaten Bogor yang berada di wilayah Jabodetabekjur, dimana setiap kabupaten dan kota di wilayah ini dapat bekerjasama untuk pembangunan sector publik seperti sarana pendidikan sarana kesehatan, sarana transportasi maupun saran publik lainnya seperti pasar tradisional di bawah koordinasi Forum BKSP (Badan Kerjasama Pembangunan) Jabodetabekjur. Revitalisasi sarana dan prasarana pasar sebagai pilihan strategi ini tidak terlalu berbeda dengan strategi yang telah ditetapkan oleh PD Pasar Tohaga saat ini yaitu strategi perbaikan dan pemeliharaan sarana dan prasarana pasar serta revitalisasi dan relokasi bangunan pasar baru. Namun dari hasil penelitian ini diketahui bahwa relokasi bangunan pasar bukan merupakan sesuatu yang penting bagi pelanggan mengingat lokasi pasar tradisional saat ini dinilai strategis dan mudah dijangkau oleh pelanggan.

2. Pengelolaan Kebersihan Pasar

Atribut pengelolaan pasar lainnya yang menjadi prioritas utama adalah faktor kebersihan pasar dan ketersediaan bak penampungan sampah. Kebersihan pasar dinilai kurang mengingat masih banyaknya penumpukan sampah di areal pasar dan kurangnya sarana kebersihan pasar. Pengelolaan kebersihan pasar sebagai pilihan strategi memiliki prospek untuk dapat dilakukan mengingat PD Pasar Tohaga memiliki jumlah SDM yang cukup memadai untuk menjaga kebersihan pasar. Namun demikian PD Pasar Tohaga perlu lebih meningkatkan kemampuan petugas lapangan dalam upaya menjaga kebersihan pasar ini. Strategi yang ditetapkan oleh perusahaan saat ini berkaitan dengan menciptakan ruang terbuka hijau, penempatan tong-tong sampah pada tempat-tempat strategis serta melakukan operasi bersih yang berkesinambungan. Strategi ini sudah tepat namun dalam pelaksanaannya perlu lebih ditingkatkan dan lebih konsisten. Diperlukan aturan yang memadai bagi penanganan kebersihan

sampah, dan seluruh pihak harus ikut terlibat baik pengelola, pedagang, maupun masyarakat pembeli.

3. Penguatan Petugas Lapangan

Atribut pengelolaan pasar yang berkaitan dengan kinerja petugas merupakan prioritas utama yang perlu mendapat perhatian oleh PD Pasar Tohaga dan dapat menghambat dalam penerapan strategi apabila tidak diperbaiki. Atribut tersebut meliputi faktor 1) kemampuan petugas dalam mengelola pasar, 2) kepedulian menampung keluhan pembeli dan pedagang, 3) kecepatan respon atas keluhan pembeli dan pedagang, 4) keterbukaan dalam menerima kritik dan saran, 5) kejelasan informasi kepada pedagang dan pembeli, 6) komunikasi petugas dengan pembeli dan pedagang, 7) musyawarah dengan pedagang, 8) kesungguhan petugas dalam mengelola pasar, 9) pemantauan harga barang dagangan oleh petugas, dan 10) sosialisasi tata tertib pasar. Pilihan strategi penguatan petugas lapangan dimaksudkan untuk meningkatkan kinerja PD Pasar Tohaga khususnya untuk kesepuluh atribut tersebut.

Strategi penguatan petugas lapangan prospektif untuk dilakukan mengingat besarnya harapan dari berbagai pihak terhadap peningkatan kinerja PD Pasar Tohaga. Usaha untuk terus membenahi kinerja ini dapat memanfaatkan keberadaan Perguruan Tinggi sebagai penyedia SDM, informasi dan teknologi di wilayah Bogor dengan melakukan kerjasama seperti pelatihan. Adanya Badan Pendidikan dan Pelatihan di Kabupaten Bogor pun dapat dimanfaatkan oleh PD Pasar Tohaga untuk meningkatkan kemampuan personilnya. Strategi ini bagi PD Pasar Tohaga belum dilaksanakan karena perusahaan lebih banyak berkonsentrasi terhadap pembangunan fisik pasar.

4. Penataan Lingkungan Pasar

Atribut pengelolaan pasar lainnya yang menjadi prioritas utama adalah penataan PKL. Penataan PKL perlu dilakukan mengingat masih banyaknya PKL

liar di sekitar areal pasar yang dapat mengganggu keamanan dan ketertiban pasar. Pilihan strategi ini dimaksudkan untuk memperbaiki kondisi lingkungan pasar, baik di dalam pasar maupun lingkungan sekitar radius pasar. Penataan lingkungan pasar merupakan salah satu pilihan strategi yang dapat dilakukan oleh PD Pasar Tohaga. Memadainya jumlah SDM khususnya petugas lapangan dan satgas dapat menjamin keamanan dan ketertiban pasar. Selain itu pengelola juga dapat berkoordinasi dengan pihak-pihak terkait lainnya seperti satuan polisi pamong praja baik ditingkat Kecamatan maupun Kabupaten. Saat ini PD Pasar Tohaga sudah melakukan strategi ini, namun perlu ditingkatkan dalam pelaksanaannya.

Analisis QSPM

Hasil analisis QSPM menunjukkan bahwa prioritas pilihan strategi pertama yang dapat dilakukan oleh PD Pasar Tohaga dalam pengelolaan pasar adalah dengan menerapkan strategi revitalisasi sarana dan prasarana pasar. Revitalisasi sarana dan prasarana pasar perlu dilakukan mengingat masih banyaknya bangunan dan fasilitas pasar tradisional di Kabupaten Bogor yang kondisinya belum memadai, baik rusak ringan maupun rusak berat. Kondisi fisik pasar merupakan salah satu variabel yang mempengaruhi pelanggan untuk datang dan berbelanja di pasar tradisional. Dilain pihak beberapa pasar kondisinya sudah cukup baik namun tetap bocor dan becek di saat hujan. Hal ini terjadi karena kurangnya maksimalnya pemeliharaan yang dilakukan oleh PD Pasar Tohaga. Dengan memperhatikan faktor kondisi gedung/bangunan pasar yang rusak karena telah berusia tua serta memperbaiki bangunan pasar yang bocor dan becek di saat hujan, memperbaiki fasilitas umum (musholla, MCK, dan penerangan/listrik), serta memperbaiki penataan lorong-lorong pasar, maka PD Pasar Tohaga dapat meningkatkan kinerja yang belum memenuhi harapan pelanggan. Tabel 36 menunjukkan hasil penetapan prioritas strategi dengan menggunakan QSPM.

Prioritas kedua adalah peningkatan kebersihan pasar. Prioritas ini tidak terlepas dari kondisi kebersihan pasar saat ini yang masih memprihatinkan padahal harapan pelanggan terhadap kebersihan pasar merupakan prioritas utama. Prioritas ketiga adalah difensiasi produk. Difensiasi produk berkaitan dengan adanya peluang dalam pengelolaan pasar yang selama ini belum menjadi bagian dari strategi perusahaan.

Prioritas keempat adalah penguatan petugas lapangan. Prioritas ini berkaitan dengan kemampuan petugas lapangan dalam menjalankan tugasnya sehari-hari. Interaksi petugas dengan pelanggan nyatanya perlu dilakukan mengingat selama ini pelanggan merasa bahwa beberapa faktor seperti 1) kemampuan petugas dalam mengelola pasar, 2) kepedulian menampung keluhan pembeli dan pedagang. 3) kecepatan respon atas keluhan pembeli dan pedagang, 4) keterbukaan dalam menerima kritik dan saran, 5) kejelasan informasi kepada pedagang dan pembeli, 6) komunikasi petugas dengan pembeli dan pedagang, 7) musyawarah dengan pedagang, 8) kesungguhan petugas dalam mengelola pasar, 9) pemantauan harga barang dagangan oleh petugas, dan 10) sosialisasi tata tertib pasar masih rendah, dan perlu ditingkatkan kinerjanya. Prioritas kelima adalah penataan lingkungan pasar. Hal yang berkenaan dengan ini adalah masalah PKL, serta keamanan dan ketertiban pasar yang perlu ditingkatkan oleh pengelola.

DAFTAR PUSTAKA

- Bappeda Kabupaten Bogor. 2010. Laporan Keterangan Pertanggungjawaban (LKPJ).
- David, F. 2007. *Strategic Management: Concepts and Cases*. Eleventh Edition. Person International Edition. New Jersey.
- Gaperz, V.G. 2004. Perencanaan Strategik untuk Peningkatan Kinerja Sektor Publik-Suatu Petunjuk Praktek. PT Gramedia Pustaka Utama. Jakarta.
- Hubeis, M dan Najib, M. 2008. Manajemen Strategik Dalam Pengembangan Daya Saing Organisasi. PT. Elek Media Komputindo, Kompas Gramedia. Jakarta.
- Kinncar, TC and Taylor JR. 1991. Marketing Research : An Applied Approach. Mc Graw Hil Book Company. Singapore.
- Koler. P. 2007. Manajemen Pemasaran. Edisi Bahasa Indonesia. Alih Bahasa Benyamin Molan. Edisi 12 Jilid 1. PT. Indeks.
- Kuncoro, M. 2008. Strategi Pengembangan Pasar Modern dan Tradisional. Kadin Indonesia.
- Nazir, M. 1999. Metode Penelitian. Ghalia Indonesia. Jakarta.
- PD Pasar Tohaga, 2012. Rencana Kerja dan Anggaran Perusahaan Tahun 2016. PD Pasar Tohaga Kabupaten Bogor.
- Peraturan Daerah Kabupaten Bogor Nomor 19 Tahun 2008 Tentang Rencana Tata Ruang Wilayah Kabupaten Bogor Tahun 2005-2025.
- Susda (Sensus Daerah). 2007. Laporan Keterangan Pertanggungjawaban Akhir Masa Jabatan (LKPJ-AMJ) Bupati Periode Tahun 2003-2008.
- Tampubolon, M dan Sukmaningrum, P.2007. Analisa Kepuasan Senior Market Terhadap Kualitas Layanan di Hotel Bintang 4 dan Bintang 5 DI Surabaya. Jurnal Manajemen dan Kewirausahaan, Vol.9, No.2, September 2007: 135-143.
- Tjipto, Fandy. 1998. Strategi Pemasaran. Penerbit Andi Yogyakarta.
- Umar, H. 2005. Riset Pemasaran dan Perilaku Konsumen. Penerbit PT. gramedia Jakarta Utama bekerjasama dnegna Jakarta Business Research Center (JBRC). Jakarta.