

**MENGOPTIMALKAN KONTRIBUSI PENDAPATAN DARI BUMD
PENGELOLA PASAR TRADISIONAL (Studi Kasus di Kota Medan)****Muhammad Zuardi; Sudarsono; Ahmad Kholil**

Politeknik Negeri Medan

*E-mail : muhammadzuardi@gmail.com***ABSTRAK**

PD Pasar Kota Medan mengelola 51 pasar tradisional di Kota Medan. PD Pasar Kota Medan mengalami permasalahan yakni masih terdapat ruang kosong dalam bentuk toko, kios, stand/meja yang belum ditempati, sehingga target pendapatan tidak tercapai. Potensi ruang yang masih tersedia tidak menarik minat para pedagang untuk membukanya. Jumlah ruang tempat berjualan yang masih banyak tentunya menjadi beban bagi pengelola pasar. Minat pembeli yang cenderung lebih suka berbelanja di pasar modern menjadi tantangan yang tidak dapat dielakkan. Mengoptimalkan fungsi pasar tradisional merupakan langkah yang harus dilakukan PD Pasar Kota Medan agar pasar tradisional yang dikelola menarik minat pedagang dan pembeli. Tujuan penelitian untuk menganalisis faktor-faktor internal dan eksternal yang mempengaruhi optimalisasi pendapatan PD Pasar Kota Medan, serta menyusun rekomendasi strategi optimalisasi pendapatan di Pasar Pusat Pasar Kota Medan. Data yang diperoleh berasal dari 7 (tujuh) pihak yang berkompeten dengan perkembangan operasional pasar tradisional, data yang diperoleh dianalisis dengan menggunakan 4 (empat) alat analisis yakni IFE, EFE, IE dan SWOT. Strategi Penetrasi Pasar merupakan strategi yang tepat dalam meningkatkan pendapatan dari pengelolaan pasar tradisional. Strategi ini mendorong PD Pasar Kota Medan melakukan perbaikan sarana dan prasarana berjualan, mengoptimalkan pegawai yang ada serta promosi secara agresif.

Kata Kunci : SWOT, Faktor Internal, Faktor Eksternal, Strategi Penetrasi Pasar**ABSTRACT**

PD Pasar Kota Medan manages 51 traditional markets in Medan City. PD Pasar Kota Medan experienced problems that there is still empty space in the form of shop, kiosk, stand / table that has not been occupied, so the target of income is not reached. Potential space that is still available does not interest the merchants to open it. The amount of space where the selling is still a lot of course a burden for market managers. The interest of buyers who tend to prefer to shop in the modern market becomes an inevitable challenge. Optimizing the function of traditional markets is a step that must be done PD Pasar Kota Medan for traditional markets managed to attract the interest of traders and buyers. The purpose of research to analyze the internal and external factors that affect the optimization of PD Pasar Medan revenue, as well as to formulate the recommendation of revenue optimization strategy at Pasar Pusat Pasar Medan. Data obtained from 7 (seven) competent parties with the development of traditional market operations, the data obtained were analyzed using 4 (four) analysis tools ie IFE, EFE, IE and SWOT. Market Penetration Strategy is the right strategy to increase revenue from traditional market management. This strategy encourages PD Pasar Kota Medan to improve the suggestions and marketing of the goods, optimize existing employees and aggressive promotion.

Keywords: SWOT, Internal Factors, External Factors, Market Penetration Strategies**PENDAHULUAN**

Sejak didirikan pada tanggal 7 Juni 1993 PD Pasar Kota Medan berperan aktif dalam pengelolaan pasar-pasar tradisional di Kota Medan. Pendirian PD Pasar Kota Medan sebagai

Badang Usaha Milik Daerah (BUMD) didasarkan pada pemikiran untuk optimalisasi fungsi pasar tradisional, yang tentunya akan berdampak pada peningkatan Pendapatan Asli Daerah.

Keberadaannya terus berkembang dan semakin banyak masyarakat yang menggantungkan hidupnya dari keberadaan pasar tradisional, namun saat ini perkembangan pasar tradisional sangat tidak signifikan bahkan menurun karena harus bersaing dengan pasar modern. Minat pedagang untuk berjualan di pasar tradisional juga masih rendah, seperti terlihat pada salah satu pasar tradisional terbesar di Kota Medan.

Potensi ruang usaha di pasar tradisional yang masih tersedia tidak menarik minat para pedagang untuk membukanya. Jumlah ruang tempat berjualan yang masih banyak tentunya menjadi beban bagi pengelola pasar. Mengoptimalkan fungsi pasar tradisional merupakan langkah yang harus dilakukan PD Pasar Kota Medan agar pasar tradisional yang dikelola menarik minat pedagang dan pembeli.

Target pendapatan PD Pasar Kota Medan setiap tahunnya tidak tercapai, penyusunan target sudah disesuaikan dengan potensi pendapatan dari tiap pasar tradisional yang dikelola. Tempat berjualan yang tersedia masih belum sepenuhnya ditempati oleh pedagang resmi, banyak pedagang informal yang berjualan disekitar pasar tradisional. Berbagai faktor lain diduga menjadi penyebab belum optimalnya pendapatan dari pengelolaan pasar tradisional.

LANDASAN TEORI

Pasar dapat didefinisikan sebagai institusi atau mekanisme di mana pembeli (yang membutuhkan) dan penjual (yang memproduksi) bertemu dan secara bersama-sama mengadakan pertukaran barang dan jasa (Campbell et.al., 1990). Sedangkan menurut Stanton (1996) pasar adalah sebagai orang-orang yang mempunyai kebutuhan untuk dipenuhi, mempunyai uang untuk dibelanjakan dan kemauan untuk membelanjakan uang. Pasar merupakan tempat pembeli bertemu dengan penjual, barang-barang atau jasa-jasa ditawarkan untuk dijual dan kemudian terjadi pemindahan hak milik.

Pasar merupakan akibat dari pola kegiatan manusia yang terjadi karena adanya saling membutuhkan, sehingga terjadi pola pertukaran antara barang dan jasa. Kompleksitas kebutuhan akan mengakibatkan kompleksitas baik orang, jenis barang, cara pertukaran dan tempat yang semakin luas (Kottler & Armstrong, 2001).

Menurut Robinson & Pearce (1997), strategi merupakan suatu seni menggunakan pertempuran untuk memenangkan suatu perang. Strategi merupakan rencana jangka panjang untuk mencapai tujuan, sehingga strategi terdiri dari aktivitas-aktivitas penting yang diperlukan untuk mencapai tujuan.

Umar (2004) mengatakan bahwa strategi adalah sekumpulan tindakan atau aktivitas yang berbeda untuk menghantarkan nilai yang unik. Sedangkan Thompson dan Strickland (2001) mengatakan strategi terdiri dari aktivitas-aktivitas yang penuh daya saing serta pendekatan-pendekatan bisnis untuk mencapai kinerja yang memuaskan (sesuai target).

Tingkatan strategi pada penelitian ini adalah strategi unit bisnis, karena PD Pasar Kota Medan merupakan salah satu BUMD yang dibawah naungan Pemko Medan.

Kiik (2006) melakukan penelitian dengan judul “Kajian Faktor-Faktor yang Mempengaruhi Tidak Optimalnya Fungsi Pasar Tradisional Lolowa dan Pasar Tradisional Fatubeno Kecamatan Atambua Kabupaten Belu”. Pertumbuhan penduduk dan pertumbuhan ekonomi menyebabkan tingginya aktivitas di Pasar Inpres Atambua, akibatnya pasar menjadi padat dan tidak teratur.

Tujuan tersebut dicapai melalui sasaran-sasaran: identifikasi dan analisis kebijakan pemerintah daerah, identifikasi dan analisis kondisi eksisting, identifikasi dan analisis sistem penunjang, identifikasi dan analisis pola aktivitas, identifikasi dan analisis sosial ekonomi masyarakat dan merumuskan faktor-faktor penyebab tidak optimalnya fungsi pasar tradisional yang baru. Metode penelitian yang digunakan dalam penelitian ini adalah gabungan antara metode penelitian kualitatif dan metode penelitian kuantitatif. Metode penelitian kualitatif menggunakan analisis deskriptif, untuk metode penelitian kuantitatif akan digunakan analisis faktor dan alat analisis kuantitatif lain seperti analisis jarak dan kesempatan terdekat, analisis indeks sentralitas, dan analisis potensi penduduk.

Dari analisis yang dilakukan terdapat beberapa temuan studi antara lain terdapat indikasi ketidaktahuan dan ketidaktaatan masyarakat dalam pemanfaatan ruang, tidak ada peruntukan fasilitas perdagangan di Kelurahan Lidak dan Fatubenao, pembangunan pasar yang baru tidak melalui studi kelayakan, pedagang bersedia dipindahkan asal tidak hanya sebagian, tetapi seluruhnya, tidak adanya pelibatan masyarakat dalam pembangunan pasar yang baru, produk tata ruang sudah tidak sesuai dengan perkembangan kota, aksesibilitas menuju dua pasar baru belum cukup baik, pasar baru dapat menampung pindahan pedagang dari Pasar Inpres Atambua dan tidak terdapatnya jalur angkutan kota ke Pasar Fatubenao. Temuan lainnya adalah pedagang di Pasar Inpres Atambua banyak yang mempunyai langganan tetap atau hubungan yang baik dengan konsumen, sebaran fasilitas, kepadatan penduduk dan potensi penduduk masih belum cukup memadai di Kelurahan Lidak dan Kelurahan Fatubenao, masih terdapat pengungsi yang tinggal di bangunan Pasar Fatubenao.

METODE PENELITIAN

Penelitian dilaksanakan di pasar tradisional yang dikelola oleh PD Pasar Kota Medan. Jenis penelitian pada penelitian ini adalah penelitian tindakan (*action research*), yakni suatu penelitian yang dilakukan untuk mendapat temuan-temuan praktis atau untuk keperluan pengambilan keputusan operasional. Karena tujuannya untuk pengambilan keputusan operasional guna mengembangkan keterampilan baru atau pendekatan baru (Sinulingga, 2012).

Populasi adalah keseluruhan subjek penelitian yang meliputi seluruh elemen yang ada dalam wilayah penelitian (Arikunto, 2006). Populasi dalam penelitian ini terdiri dari pihak-pihak yang berkompeten memberikan informasi mengenai perkembangan PD Pasar Kota Medan yakni :

- 1) Direkur Utama PD Pasar Kota Medan
- 2) Direkur Administrasi dan Keuangan PD Pasar Kota Medan
- 3) Direkur Pengembangan dan SDM PD Pasar Kota Medan
- 4) Direkur Operasional PD Pasar Kota Medan
- 5) Ketua Persatuan Pedagang Tradisional Kota Medan
- 6) Wakil Ketua Persatuan Pedagang Tradisional Kota Medan
- 7) Ketua Koperasi Pedagang Pasar Tradisional Kota Medan.

Data dan informasi yang diperoleh dari tujuh pihak yang terkait dengan operasional pasar tradisional yang dikelola PD Pasar Kota Medan, dikumpulkan dan kemudian di analisis dengan menggunakan analisis lingkungan yaitu analisis terhadap lingkungan internal perusahaan yang menghasilkan kekuatan dan kelemahan serta lingkungan eksternal perusahaan yang menghasilkan peluang dan ancaman. Dalam penelitian ini, analisis lingkungan diolah dengan 3 (tiga) jenis matriks yakni Matriks Evaluasi Faktor Intern (IFE Matriks), Matriks Evaluasi Faktor Eksternal (EFE Matriks) dan Matriks Internal Eksternal (IE Matriks). Setelah diketahui hasil IE Matriks kemudian dilakukan analisis SWOT.

SWOT adalah akronim untuk kekuatan (*Strengths*), kelemahan (*Weakness*) internal perusahaan, dan peluang (*Opportunities*) serta ancaman (*Threats*) dari lingkungan eksternal perusahaan. Analisis SWOT berdasarkan asumsi bahwa suatu strategi yang efektif memaksimalkan kekuatan dan peluang serta meminimalkan kelemahan dan ancaman suatu perusahaan. Apabila diterapkan secara tepat, asumsi sederhana ini mempunyai implikasi yang berpengaruh untuk berhasil.

HASIL DAN PEMBAHASAN

Matriks EFE Dan IFE

Dari hasil fokus grup diskusi dengan ketujuh pihak yang terkait, maka disusun faktor-faktor yang mempengaruhi pendapatan PD Pasar Kota Medan. Pada Tabel 1 menunjukkan gambar matriks EFE (*Eksternal Factor Evaluation*).

Tabel 1. Matriks EFE

No	Faktor-Faktor Eksternal	Bobot	Rating	Nilai
Peluang				
1	Regulasi pemerintah yang cenderung berpihak pada BUMD terutama pasar tradisional	0,11	3	0,33
2	Keadaan sosial budaya masyarakat Kota Medan yang memiliki minat cukup tinggi berbelanja di pasar tradisional	0,097	3	0,291
3	Tingginya pertumbuhan Ekonomi Sumatera Utara dan Kota Medan	0,186	4	0,744
4	Meningkatnya Jumlah Penduduk dan tingginya tingkat kunjungan konsumen yang tinggal di luar Kota Medan	0,058	3	0,174
Ancaman				
1	Jumlah mall atau plaza, swalayan, dan minimarket yang terus bertambah	0,2199	2	0,4398
2	Teknologi informasi yang semakin memudahkan konsumen dalam memilih dan membeli barang melalui internet	0,018	2	0,036
3	Akses permodalan bagi pedagang masih sulit	0,151	2	0,302
4	Semakin banyak pasar tradisional swasta	0,073	2	0,146
5	Hubungan pasar tradisional dengan pemasok tidak sebaik hubungan pemasok dengan pasar modern	0,0871	2	0,1742
Total Faktor Eksternal		1		2,637

Sumber : Data Primer diolah (2017)

Dari Tabel 1. terlihat bahwa tingginya pertumbuhan ekonomi Sumatera Utara dan Medan merupakan peluang dengan nilai paling tinggi yakni 0,744 hal ini menunjukkan kondisi perekonomian yang semakin membaik merupakan peluang bagi PD Pasar Kota Medan dalam mengoptimalkan potensi pasar yang dikelola.

Pengembangan pasar tradisional didukung penuh oleh pemerintah, hal ini terbukti dari Perpres No. 112 tahun 2007 tentang penataan dan pembinaan pasar tradisional, pusat perbelanjaan dan toko modern. Perpres ini mengatur secara teknis mengenai pembagian usaha antara pasar tradisional, pusat perbelanjaan dan toko modern. Pada beberapa ketentuan pasal, Perpres ini mengatur dengan sangat jelas mengenai lokasi dan syarat-syarat pendirian, luas bangunan, jam operasi, ketentuan pemasokan barang, perizinan, serta pembinaan dan pengawasan untuk pasar tradisional, pusat perbelanjaan dan toko modern. Peraturan ini dibuat dengan maksud untuk melindungi dan mengembangkan usaha kecil serta sebagai suatu upaya pembinaan terhadap usaha kecil supaya bisa maju dan berkembang. Peraturan yang membatasi operasional pusat perbelanjaan dan toko modern tersebut secara tidak langsung memberikan perlindungan kepada pasar tradisional yang beroperasi sejak pagi hari. Isu kepentingan umum dan kepentingan nasional pada dasarnya merupakan semangat nasionalisme dari para pembuat kebijakan. Salah satu tugas pemerintah adalah dengan penguatan perekonomian dari dalam sehingga pelaku usaha domestik mampu bersaing dengan pihak luar. Penguatan perekonomian yaitu dengan melakukan pembinaan terhadap pelaku usaha domestik untuk melakukan inovasi supaya mampu bersaing dengan pelaku usaha asing.

Kota Medan sebagai ibukota propinsi Sumatera Utara menjadi daya tarik bagi masyarakat disekitarnya untuk membeli berbagai jenis produk untuk dijual kembali. Pasar tradisional yang dikelola PD Pasar Kota Medan beberapa diantaranya merupakan toko besar atau grosir yang berperan sebagai pemasok ke berbagai toko di luar kota Medan.

Pertumbuhan berbagai plaza dan minimarket seperti Indomaret dan Alfamart merupakan ancaman yang serius terhadap pasar tradisional. Lokasi plaza dan minimarket yang sangat strategis dan berdekatan dengan pasar tradisional memberi dampak bagi kalangan menengah atas untuk berbelanja kebutuhan pokok tidak di pasar tradisional.

Metode promosi yang beragam, seperti *frequence shopper program* (program pelanggan setia), kupon, POP, dan pemesanan melalui media sosial atau melalui *website*.

Membuat pasar modern (*supermarket* dan *minimarket*) menjadi lebih menarik di mata konsumen. Kondisi ini tentunya berdampak negatif terhadap pasar tradisional yang kurang melakukan kegiatan-kegiatan promosi.

Di Kota Medan saat ini berkembang kawasan pasar tradisional yang dikelola oleh pribadi atau swasta. Kawasan perumahan dan kampus menjadi daerah potensial bagi pemilik lahan untuk membangun pasar tradisional. Pajus singkatan dari Pajak USU merupakan pasar tradisional yang menjual berbagai kebutuhan dasar mahasiswa, mulai dari alat tulis, kuliner, pakaian, elektronik, pernik dengan harga murah dan terjadinya proses tawar menawar. Kawasan perumahan elit di Kota Medan juga dilengkapi dengan pasar tradisional yang dikelola oleh pengembang. Perkembangan ini menjadi ancaman pasar tradisional secara tradisional.

Akses kredit atau pinjaman untuk menambah modal sangat sulit diakses oleh para pedagang tradisional. Hal tersebut dikarenakan karena prosedur dan persyaratan kredit yang rumit, birokratis, dan sebagainya. Berdasarkan penelitian persentasi modal yang digunakan, sebanyak 86,8% merupakan modal sendiri.

Selain faktor eksternal, diidentifikasi juga faktor-faktor internal yang mempengaruhi pendapatan PD Pasar Kota Medan, yang terlihat pada Tabel 2.

Tabel 2. Matriks IFE

No	Faktor-Faktor Internal	Bobot	Rating	Nilai
Kekuatan				
1	Lokasi Pasar Tradisional yang strategis	0,149	4	0,596
2	Kualitas pimpinan PD Pasar yang bagus	0,196	3	0,588
3	Satu-satunya BUMD yang memonopoli pengelolaan pasar di Kota Medan	0,108	4	0,432
4	Upaya perbaikan berbagai sarana dan prasarana Pasar Pusat Pasar yang berkesinambungan	0,085	4	0,34
Kelemahan				
1	Pembagian zona produk yang tidak tepat.	0,061	2	0,122
2	Kebersihan Pasar Pusat Pasar yang kurang bersih	0,072	4	0,288
3	Tidak adanya promosi terhadap keberadaan produk yang dijual di Pasar Pusat Pasar	0,037	2	0,074
4	Sistem keamanan pasar tradisional yang belum memadai	0,08	2	0,16
5	Kondisi areal parkir yang tidak luas dan tidak memberikan kenyamanan bagi pemilik kendaraan	0,169	2	0,338
6	Jumlah pegawai yang terlalu banyak serta nepotisme dalam sistem perekrutan	0,043	2	0,086
Total Faktor Internal		1		2,824

Sumber : Data Primer diolah (2017)

Pada Tabel 2. terlihat bahwa lokasi pasar yang strategis merupakan kekuatan yang memiliki nilai paling tinggi dibanding faktor lain. Letak yang strategis tentunya menjadi daya tarik bagi calon pedagang yang ingin berjualan di pasar tradisional yang dikelola PD Pasar Kota Medan. Sejak tahun 2012 dibawah pimpinan direksi yang baru, banyak terjadi perbaikan dan penambahan fasilitas yang membuat kenyamanan pedagang dan pembeli semakin membaik.

Dikeluarkannya Perwali No. 60 Tahun 2008 tentang rincian, tugas, fungsi dan tata kerja PD Pasar Kota Medan memberikan wewenang yang lebih luas kepada PD Pasar Kota Medan untuk dapat mengembangkan pasar tradisional yang berada di Kota Medan. Tata kelola organisasi terus diperbaiki, kinerja para pegawai cenderung meningkat, terutama kedisiplinan dalam kehadiran dan ketepatan menyelesaikan berbagai beban kerja yang telah ditetapkan pimpinan PD. Pasar Kota Medan.

PD Pasar Kota Medan yang berwenang dalam pengembangan pasar tradisional di Kota Medan, melakukan berbagai kebijakan dalam pengelolaan pasar sampai saat ini telah menjalankan berbagai program, diantaranya adalah revitalisasi pasar dengan memperbaiki sarana

dan prasarana pasar seperti cor lantai, penggantian lantai keramik, penggantian pipa talang, pengecatan, *service eskalator*, drainase taman, drainase saluran air dan kamar mandi.

Pengaturan kios, stand dan meja tidak teratur. Banyak pedagang kaki lima yang berjualan bukan pada tempatnya yang membuat kondisi pasar menjadi semrawut. Para pedagang yang berjualan di lantai atas merasa dirugikan karena jenis produk yang mereka jual, ada yang menjual di lantai 1 atau yang berdekatan dengan pintu masuk pembeli. Perlu penataan zona produk agar setiap toko memiliki potensi pembeli yang tinggi.

Kondisi interior pasar pada umumnya sangat buruk. Kondisi itu tercermin dengan keadaan pasar yang becek, gelap, kotor, sempit, bau dan panas. Berbagai upaya dilakukan pimpinan PD Pasar Kota Medan untuk memperbaiki dan mengganti fasilitas yang tidak berfungsi optimal. Fasilitas parkir yang tersedia pada pasar tradisional dinilai kurang layak, baik dari segi luas lahan parkir dan juga utilitas lahan parkir tersebut. Tidak terdapat pelindung dari panas atau hujan pada khususnya pada parkir sepeda motor.

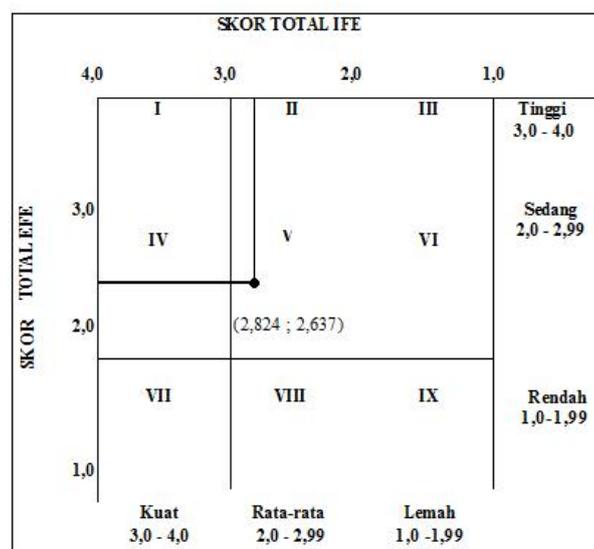
Jumlah pegawai PD Pasar Kota Medan sebanyak 685 orang, yang terdiri pegawai tetap dan tenaga Harian. Jumlah pegawai yang cukup besar ini belum diiringi dengan kinerja yang diharapkan. Tingkat disiplin rendah dan pengetahuan terhadap bidang kerja yang minim, sehingga dalam pelaksanaan kerja cenderung monoton. Para pegawai yang direkrut melalui proses yang tidak terukur, banyak pegawai yang direkrut karena nepotisme, sehingga pekerjaan tidak sesuai harapan.

Matriks IE

Matriks IE bermanfaat untuk memposisikan perusahaan kedalam matriks yang terdiri dari sembilan sel. Matriks IE terdiri dari dua dimensi, yaitu total skor dari IFE matriks pada sumbu X dan total skor EFE matriks pada sumbu Y.

Berapapun banyaknya faktor yang dimasukkan dalam matriks IFE, total rata-rata tertimbang berkisar antara yang terendah 1,0 dan tertinggi 4,0 dengan rata-rata 2,5. Total rata-rata tertimbang dibawah 2,5 menggambarkan organisasi yang lemah secara internal, sementara total nilai diatas 2,5 mengindikasikan posisi internal yang kuat (David, 2006).

Dengan menggunakan hasil evaluasi dari matriks IFE dan EFE, pada matriks IE dapat dikerjakan. Untuk suatu sumbu horizontal pada matriks IE ini adalah *Total Weight Score* dari matriks IFE yaitu sebesar 2,824, sedangkan untuk sumbu vertikalnya adalah *Total Weight Score* dari matriks EFE yaitu sebesar 2,637. Pada Gambar 1. menggambarkan matriks IE untuk kondisi PD Pasar Kota Medan dalam mengelola perusahaan.



Gambar 1. Hasil Matriks IE

Berdasarkan posisi yang digambarkan pada Gambar 1. terlihat bahwa posisi PD Pasar Kota Medan berada pada sel nomor 5 (lima), dengan skor 2,824 untuk faktor internal dan 2,637 untuk faktor eksternal. Berdasarkan teori pada kondisi ini baik dikendalikan dengan strategi-strategi *Hold* dan *Maintain*. Strategi-strategi yang umum dipakai yaitu strategi *Market Penetration* dan *Product development*.

Strategi yang umum pada kuadran ini adalah strategi intensif. Pelaksanaan strategi intensif terdiri dari strategi penetrasi pasar (*market penetration*) dan pengembangan produk (*product development*). Strategi intensif ini dalam implementasinya memerlukan usaha-usaha intensif untuk meningkatkan posisi persaingan perusahaan melalui produk-produk yang ada.

Strategi penetrasi pasar berusaha mendorong PD Pasar Kota Medan agar lebih agresif melakukan berbagai upaya pemasaran melalui promosi agar calon pedagang memiliki ketertarikan. Strategi ini akan dapat diimplementasikan secara baik dengan berbagai cara, sesuai dengan kondisi perkembangan PD Pasar Kota Medan. Pada strategi pengembangan produk dilakukan dengan memodifikasi produk yang didasarkan hasil riset konsumen terhadap produk yang diinginkan. Strategi ini mendorong PD Pasar Kota Medan dengan mengembangkan dan membuat produk baru untuk menggantikan produk yang ada di pasar saat ini. Dapat dilakukan dengan pertumbuhan intensif melalui pengembangan produk melalui mengembangkan tampilan baru pasar tradisional, membuat produk dengan kualitas yang berbeda, dan mengembangkan teknologi baru untuk menghasilkan produk. (Jatmiko, 2004)

Dari kedua strategi tersebut, karena fokus permasalahan pada optimalisasi operasional pasar bukan dalam upaya pengembangan pasar tradisional, maka strategi yang paling tepat dipilih adalah strategi penetrasi pasar. Strategi ini mendorong perusahaan dengan cara meningkatkan promosi secara agresif terhadap daya tarik berjualan bagi pedagang. Agar strategi ini terlaksana dengan baik maka dilakukan berbagai kebijakan untuk meningkatkan kualitas sarana dan prasarana pasar, menata zona produk agar setiap toko disetiap tingkatan lantai memiliki nilai jual yang tinggi, meningkatkan kebersihan pasar, membangun sistem keamanan yang lebih baik serta penataan perparkiran yang memberi kenyamanan terhadap pembeli.

Matriks SWOT

Matriks ini digunakan untuk mengidentifikasi kekuatan, kelemahan dalam lingkungan internal perusahaan, dan peluang serta ancaman lingkungan eksternal perusahaan (Rangkuti, 2004). Analisis kekuatan dan kelemahan yang ada di lingkungan internal terutama ditujukan terhadap faktor keberhasilan kunci. Jadi dengan analisis ini diharapkan akan diperoleh cara untuk mengembangkan dan memanfaatkan kekuatan serta penopang atau mengurangi kelemahan dengan maksud untuk memanfaatkan peluang dan mengurangi ancaman. (David, 2006)

Matriks SWOT merupakan *matching tool* yang penting untuk membantu para pengambil keputusan mengembangkan 4 (empat) tipe strategi. Keempat tipe strategi yakni Strategi SO, Strategi WO, Strategi ST, Strategi ST. Pada matriks ini, menggunakan *key success factors* untuk lingkungan internal dan eksternal merupakan bagian yang sulit sehingga dibutuhkan *judgement* yang baik. Kegunaan dari matriks SWOT adalah untuk merumuskan strategi alternatif yang fisibel untuk dilaksanakan, bukan untuk memilih atau menentukan strategi mana yang terbaik. Jadi tidak semua strategi dikembangkan dalam SWOT. Pada Tabel 3. akan memperlihatkan matriks SWOT untuk PD Pasar Kota Medan.

Tabel 3. Matriks SWOT

	Kekuatan (<i>Strengths</i>) S	Kelemahan (<i>Weaknesses</i>) W
	a. Lokasi pasar tradisional yang strategis. b. Kualitas PD Pasar yang bagus c. Satu-satunya BUMD yang memonopoli pengelolaan pasar di Kota Medan. d. Upaya perbaikan berbagai sarana dan prasarana pasar tradisional yang berkesinambungan	a. Pembagian zona produk yang tidak tepat. b. Kebersihan pasar tradisional yang kurang bersih. c. Tidak adanya promosi terhadap keberadaan produk yang dijual di pasar tradisional. d. Sistem keamanan pasar tradisional yang belum memadai. e. Kondisi areal parkir yang tidak luas f. Jumlah pegawai yang terlalu banyak serta nepotisme dalam proses perekrutan
Peluang (<i>Opportunities</i>) O	Strategi S – O	Strategi W – O
a. Regulasi pemerintah yang berpihak pada pasar tradisional. b. Minat masyarakat cukup tinggi berbelanja di pasar tradisional. c. Tingginya pertumbuhan ekonomi Sumatera Utara d. Meningkatnya Jumlah Penduduk dan meningkatnya kunjungan konsumen luar Kota Medan	1. Penambahan jumlah pasar tradisional. 2. Membangun sistem pelayanan antara pedagang dan konsumen agar hubungan tetap terjaga . 3. Melakukan berbagai kegiatan promosi dalam menarik minat pedagang berjualan di pasar tradisional. 4. Membangun ciri khas atau <i>positioning</i> Pasar Tradisional di Kota Medan.	1. Pengembangan konsep pasar sebagai koridor ekonomi atau pasar wisata dengan meningkatkan kebersihan dan penambahan sarana atau prasarana. 2. Penataan dan renovasi pasar yang bertujuan memudahkan konsumen dalam berbelanja. 3. Memberikan katalog berisi informasi produk yang dijual yang dilengkapi dengan lokasi toko atau stand. 4. Menempatkan CCTV diberbagai lokasi strategis. 5. Pensiun dini untuk para pegawai yang tidak memenuhi standar kerja
Ancaman (<i>Threats</i>) T	Strategi S – T	Strategi W – T
a. Jumlah mall atau plaza, swalayan, dan minimarket yang terus bertambah. b. Teknologi informasi yang memudahkan konsumen dalam memilih dan membeli barang. c. Akses permodalan bagi pedagang masih sulit d. Semakin banyak pasar tradisional swasta e. Hubungan pasar tradisional dengan pemasok kurang baik	1. Pimpinan PD Pasar membangun kemitraan dengan para pengelola pasar tradisional swasta 2. Meningkatkan anggaran untuk perbaikan dan penambahan sarana dan prasarana pasar tradisional disertai perbaikan sistem keamanan. 3. Membangun kerjasama dengan lembaga keuangan dalam pembiayaan pedagang. 4. Membangun kerjasama antara pedagang dengan pemasok.	1. Peningkatan kompetensi SDM PD Pasar yang berbasis teknologi informasi 2. Membangun sistem antisipasi kebakaran sehingga dapat meminimalkan resiko pencurian yang dialami pedagang atau penjual 3. Meningkatkan alokasi anggaran untuk promosi dan komponen lain dalam usaha meningkatkan kemampuan bersaing pasar tradisional.

Aplikasi Strategi

Dari seluruh usulan alternatif strategi yang diperoleh dari hasil analisis Matriks IE, dan Matriks SWOT, maka dikelompokkan menjadi 4 (empat) aplikasi strategi seperti terlihat pada Tabel 3. dari 4 (empat) kuadran yakni :

- a. Strategi S-O
 - 1) Penambahan jumlah pasar tradisional.
 - 2) Membangun sistem pelayanan antara pedagang dan konsumen agar hubungan tetap terjaga .
 - 3) Melakukan berbagai kegiatan promosi dalam menarik minat pedagang berjualan di pasar tradisional.
 - 4) Membangun ciri khas atau positioning Pasar Tradisional di Kota Medan.
- b. Strategi W-O
 - 1) Pengembangan konsep pasar sebagai koridor ekonomi atau pasar wisata dengan meningkatkan kebersihan dan penambahan sarana atau prasarana.
 - 2) Penataan dan renovasi pasar yang bertujuan memudahkan konsumen dalam berbelanja.
 - 3) Memberikan katalog berisi informasi produk yang dijual yang dilengkapi dengan lokasi toko atau stand.
 - 4) Menempatkan CCTV diberbagai lokasi strategis.
 - 5) Pensiun dini untuk para pegawai yang tidak memenuhi standar kerja
- c. Strategi S-T
 - 1) Pimpinan PD Pasar membangun kemitraan dengan para pengelola pasar tradisional swasta
 - 2) Meningkatkan anggaran untuk perbaikan dan penambahan sarana dan prasarana pasar tradisional disertai perbaikan sistem keamanan terhadap bahaya kebakaran.
 - 3) Membangun kerjasama dengan lembaga keuangan dalam pembiayaan pedagang.
 - 4) Membangun kerjasama antara pedagang dengan pemasok.
- d. Strategi W-T
 - 1) Peningkatan kompetensi SDM PD Pasar yang berbasis teknologi informasi
 - 2) Membangun sistem antisipasi kebakaran sehingga dapat meminimalkan resiko pencurian yang dialami pedagang atau penjual
 - 3) Meningkatkan alokasi anggaran untuk promosi dan komponen lain dalam usaha meningkatkan kemampuan bersaing pasar tradisional.

KESIMPULAN DAN SARAN

- a. Faktor-faktor internal yang menyebabkan optimalisasi operasional pasar tradisional yang dikelola PD Pasar Kota Medan belum optimal adalah :
 - 1) Pembagian zona produk yang tidak tepat.
 - 2) Kebersihan pasar tradisional yang kurang bersih.
 - 3) Tidak adanya promosi terhadap keberadaan produk yang dijual di pasar tradisional.
 - 4) Sistem keamanan pasar tradisional yang belum memadai.
 - 5) Kondisi areal parkir yang tidak luas dan tidak memberikan kenyamanan bagi pemilik kendaraan.
 - 6) Jumlah pegawai PD Pasar yang terlalu banyak disertai sistem rekrutmen yang cenderung nepotisme.
- b. Faktor-faktor eksternal yang menyebabkan optimalisasi operasional pasar tradisional yang dikelola PD Pasar Kota Medan belum optimal adalah :
 - 1) Pembagian zona produk yang tidak tepat.
 - 2) Kebersihan pasar tradisional yang kurang bersih.
 - 3) Tidak adanya promosi terhadap keberadaan produk yang dijual di pasar tradisional.
 - 4) Sistem keamanan pasar tradisional yang belum memadai.
 - 5) Kondisi areal parkir yang tidak luas
 - 6) Jumlah pegawai yang terlalu banyak serta nepotisme dalam proses perekrutan

- c. Strategi Penetrasi Pasar merupakan strategi yang tepat dalam meningkatkan optimalisasi operasional pasar tradisional. Strategi ini mendorong perusahaan dengan cara meningkatkan promosi secara agresif terhadap daya tarik berjualan bagi pedagang.

Dari hasil kesimpulan, maka disarankan :

- a. Menata ulang zona produk yang dijual agar memudahkan konsumen dalam berbelanja dan meningkatkan nilai jual toko.
- b. Memberikan katalog berisi informasi produk yang dijual yang dilengkapi dengan lokasi toko atau stand.
- c. Membangun sistem keamanan yang terintegrasi dengan pihak kepolisian terdekat dengan pasar tradisional..
- d. Menata ulang areal parkir agar memberikan kenyamanan dan keamanan pemilik kendaraan bermotor.
- e. Menyiapkan anggaran untuk memberlakukan pensiun dini untuk pegawai yang tidak produktif.
- f. Meningkatkan alokasi anggaran untuk promosi dan komponen lain dalam usaha meningkatkan kemampuan bersaing pasar tradisional terhadap pasar modern.
- g. Memanfaatkan teknologi informasi melalui *website* atau media sosial dalam mempromosikan kondisi pasar yang ditawarkan kepada calon pedagang.
- h. Mengoptimalkan penggunaan aset agar nilai depresiasi tidak turun terlalu besar.
- i. Membangun kerjasama dengan para pemilik pasar tradisional swasta.
- j. Memperbaiki jaringan distribusi pedagang tradisional sehingga memiliki daya tawar lebih baik dengan pemasok.

DAFTAR PUSTAKA

- Arikunto, Suharsimi, (2006), *Prosedur Penelitian ; Sebuah Pendekatan Praktek*, Rineka Cipta, Jakarta
- Campbell, R. McConnell and Stanley L. Brue, (1990), *Economics: Principles, Problems and Policies*, McGraw-Hill Publishing Company
- David, Fred R. , (2006), *Manajemen Strategis*, Salemba Empat, Jakarta
- Jatmiko, RD, (2004), *Manajemen Strategik*, Edisi Pertama, UMM Press, Malang
- Kiik, Victor M. Manek, (2006), *Kajian Faktor-Faktor yang Mempengaruhi Tidak Optimalnya Fungsi Pasar Tradisional Lolowa dan Pasar Tradisional Fatubena Kecamatan Atambua Kabupaten Belu*, Pascasarjana Universitas Diponegoro. Semarang
- Kotler, Philip, & Gary Armstrong, (2001), *Prinsip-Prinsip Pemasaran*, Jilid 1, Edisi Kedelapan, Alih Bahasa oleh Damos Sihombing, Erlangga, Jakarta
- Rangkuti, Freddy, (2004), *Analisis SWOT Teknik Membedah Kasus Bisnis*, PT Gramedia Pustaka Utama, Jakarta
- Robinson, Richard B, JR & John A. Pearce II, (1997), *Manajemen Strategik Formula, Implementasi, dan Pengendalian*, Binarupa Aksara, Jakarta
- Stanton, William J., (1996), *Prinsip Pemasaran*, Edisi Ketujuh, Erlangga, Jakarta
- Sugiyono, (2006), *Metode Penelitian Bisnis*, Penerbit Alfabeta, Bandung
- Sinulingga, Sukaria, (2012), *Metode Penelitian*, USU Press, Medan
- Thompson, Arthur A. and A.J. Strickland. (2001). *Strategic Management Concept and Cases*. 11th Edition. McGraw-Hill International Series
- Umar, Husein, (2004), *Strategic Management in Action*, Gramedia Pustaka Utama, Jakarta