

ANALISIS KAPABILITAS ORGANISASI DAN LINGKUNGAN USAHA TERHADAP KINERJA BISNIS DAN IMPLIKASINYA BAGI PENGEMBANGAN USAHA DI PASAR TRADISIONAL SPESIFIK PD PASAR JAYA

Suharyono^{*)}, Musa Hubeis^{**)}, Setiadi Djohar^{***)}, Hartoyo^{****)}

^{*)}Universitas Nasional

^{**)}Departemen Manajemen Fakultas Ekonomi dan Manajemen Institut Pertanian Bogor

^{***)}Sekolah Tinggi PPM Manajemen Jakarta

^{****)}Departemen Ilmu Keluarga dan Konsumen Fakultas Ekologi Manusia Institut Pertanian Bogor

ABSTRACT

Small and Medium Enterprises (SMEs) and traditional market occupies the largest proportion of the industrial sector and plays an important role in economic development, improvement of social welfare and employment in many countries, especially developing countries (including Indonesia). Based on Structural Equation Modeling (SEM) analysis has found dimensions and the dominant factors that affect real, both as a stimulus (incentive) as well as obstacles in improving business performance from the aspect of profit. Dimensions of the internal corporate environment, particularly organizational resource factors as stimulus organization, increase business performance, while factors on company's external environment dimensions none of which have real impact on business performance. Based on Strengths, Weaknesses, Opportunities and Threats (SWOT) analysis, it is proposed several business development strategies that will productive if implemented simultaneously. These strategies include maintain market share, market expansion and optimize production capacity/sales (S – O Strategies); improve the professionalism of business management, reduce cost, technical development and work systems development (W – O Strategies); improve competitiveness, technology development and range of products merchandises development (S – T Strategies); human resources development, financial management, and partnership networking development (W – T Strategies).

Keywords : Small and Medium Enterprises, Traditional Market, Environmental Enterprises, Business Performances, SEM Analysis, SWOT Analysis, Development Strategy

ABSTRAK

Kelompok usaha kecil menengah (UKM) merupakan industri yang menempati proporsi terbesar dan memegang peran penting dalam perkembangan ekonomi, peningkatan kesejahteraan masyarakat dan penyerapan tenaga kerja di banyak negara, terutama negara-negara berkembang, termasuk Indonesia. Berdasarkan analisis SEM, ditemukan adanya dimensi dan faktor-faktor yang menentukan, serta berpengaruh positif dan nyata terhadap kinerja-kinerja bisnis dari aspek keuntungan. Dimensi lingkungan internal perusahaan, faktor sumber daya organisasi yang utama sebagai organisasi stimulus, meningkatkan kinerja bisnis, sedangkan faktor pada dimensi lingkungan eksternal tidak ada perusahaan yang memiliki dampak nyata pada kinerja bisnis. Berdasarkan analisis SWOT, ditemukan beberapa strategi pengembangan yang dapat dilakukan secara bersama-sama. Strategi pengembangan tersebut meliputi strategi berorientasi pasar (S-O) dengan sasaran peningkatan omzet, strategi berorientasi teknologi (S-T) dengan sasaran peningkatan ragam produk, mutu dan efisiensi, strategi yang berorientasi pasar dan teknologi (W-O) dengan sasaran omzet, efisiensi dan keuntungan, serta strategi yang berorientasi pengembangan SDM dan pengelolaan keuangan (W-T) dengan sasaran kepuasan konsumen dan akuntabilitas keuangan usaha.

Kata kunci: UKM, Pasar Tradisional, Skala Persepsi, Kapabilitas Manajerial, Lingkungan Usaha, Kinerja Pemasaran dan Kinerja Bisnis, ANOVA, SEM, SWOT dan Strategi Pengembangan

Alamat korespondensi:

Suharyono, HP: 08129945249

Email: Suharyono_unas@yahoo.com

PENDAHULUAN

Latar Belakang

Kelompok usaha kecil menengah (UKM) menempati proporsi terbesar dari sektor industri (Singh, Garg and Deshmukh, 2006) dan memegang peran penting dalam perekonomian di banyak negara (Gray, 2002). Pada tahun 2002 sekitar 95% dari seluruh perusahaan di dunia merupakan usaha kecil menengah (UKM) dengan menyerap sekitar 66% pekerja dunia dan memberikan sumbangan 55% dari produksi dunia (OECD, 2004). Kelompok UKM memegang peran penting bagi perkembangan ekonomi dan sosial di Amerika dan menyerap 60% pekerja, serta memberikan kontribusi 78% bagi pekerja baru, menyumbang PDB lebih dari 50% dan 65% upah pekerja yang dibayarkan terdapat pada UKM Amerika (Astrachan 1996; Family Firm Institute 2002). Di Indonesia (2006), sekitar 99,77% dari total perusahaan di Indonesia adalah Usaha Kecil (UK) dan menyumbang 37,12% PDB Indonesia (Indikator Makro UKM, 2008).

Walaupun peran UKM sangat nyata dalam perekonomian global, regional maupun nasional, namun sebagian besar UKM (khususnya di negara berkembang) masih menghadapi persoalan mendasar karena dijalankan secara tradisional dan turun menurun (Tambunan, 2008; Astrachan, 1996), sehingga lemah dalam manajemen dan belum mampu mengantisipasi perubahan lingkungan karena keterbatasan inovasi (SMERU, 2007; Stewart and Roth, 2001; Carland *et al*, 1995), tidak mempunyai kapabilitas organisasi yang memadai (Garengo and Bernadi, 2007; Astrachan and Shanker 2003; Heck and Stafford 2001; Hisrich and Drnovsek, 2002), keterbatasan akses dengan pemasok (Roberts, Lawson and Nicholls, 2006) dan hanya sebagian kecil yang berorientasi pada pertumbuhan (Morrison *et al*, 2003).

Keterbatasan yang dihadapi pengelola UKM berpengaruh terhadap kinerja bisnis (Chell and Baines, 1998), yang diukur dengan perputaran dan peningkatan penggunaan tenaga kerja (Maki and Pulkkinen, 2000; Georgellis *et al*, 1999) dan secara tradisional dinyatakan dalam terminology keuangan (Laitinen, 2002; De Toni and Tonchia, 2001; Murphy *et al*, 1996). Perubahan lingkungan perusahaan yang dinamis telah menuntut UK Indonesia untuk menjadi organisasi bisnis modern yang menempatkan ukuran-ukuran keberhasilan dalam bentuk kemandirian, kepuasan kerja dan kemampuan menyeimbangkan antara kerja dan keluarga (Walker and Brown, 2004), serta berbasis pada *learning organizations* yang proses transformasi organisasi secara terus menerus (Shani and James, 2005).

Perubahan kapabilitas organisasi (*organizational capability*) dan lingkungan (*environmental change*) merupakan dua peubah penting yang berpengaruh terhadap kinerja perusahaan (*corporate performance*). Toften (2005) menemukan bahwa lingkungan perusahaan (misal politik) berkorelasi dengan kinerja bisnis dan praktek pemasaran (Ganesshasundaram and Henley, 2006). Berlakunya otonomi daerah di Indonesia merupakan salah satu dinamika birokrasi yang dapat dimanfaatkan UK agar mampu menjadi pilar ekonomi rakyat dan memainkan peran optimal dalam penyerapan tenaga kerja, pengembangan wilayah, penyerapan teknologi, pengembangan UK tradisional (Hubeis, 2005).

DKI Jakarta sebagai pusat pemerintahan dan pusat bisnis menjadi salah satu kota terfavorit bagi kaum urban untuk melakukan kegiatan usaha, khususnya dalam bentuk UK. Lokasi usaha yang banyak dimanfaatkan oleh kelompok UK adalah pasar-pasar tradisional yang dikelola Perusahaan Daerah (PD) Pasar Jaya. Pada tahun 2006, omzet bisnis pelaku usaha di seluruh pasar tradisional PD Pasar Jaya mencapai Rp 150 Triliun per tahun atau 14,24% dari total PDB seluruh UK di Indonesia dan 29,95% dari PDRB DKI Jakarta tahun 2006 mencapai Rp 500,76 Triliun.

Sebelum pasar modern berkembang dengan pesat, pasar-pasar tradisional DKI Jakarta dikunjungi sekitar dua juta konsumen per hari atau 20% dari total penduduk DKI Jakarta (PD Pasar Jaya 2008). Perkembangan pasar modern yang berlangsung cepat (30% per tahun), secara perlahan tapi pasti telah menggusur keberadaan pasar tradisional (SMERU, 2007). Namun, survei Nielsen (2006) menunjukkan bahwa pusat perdagangan yang tersebar di seluruh wilayah Indonesia hampir seluruhnya (100%) merupakan toko tradisional (Tabel 1).

Tabel 1. Jumlah Pusat Perdagangan di Seluruh Wilayah Indonesia dari Tahun 2003-2005

Jenis Toko	2003	2004	2005
<i>Hypermarket</i>	43	68	83
Pusat Perkulakan	24	22	23
<i>Supermarket</i>	896	956	961
<i>Minimarket</i>	4.038	5.604	6.272
<i>Convenience Store</i>	102	154	131
Toko Tradisional	1.745.589 (99,71%)	1.745.589 (99,61%)	1.874.472 (99,60%)
Jumlah	1.750.692 (100%)	1.752.393 (100%)	1.881.942 (100%)

Sumber: Nielsen (2006)

PD Pasar Jaya sebagai perusahaan daerah yang besar dengan 1.541 orang tenaga kerja dan memiliki aset lebih dari Rp 3 Triliun merupakan institusi vital bagi pemerintah daerah (PEMDA) DKI Jakarta. PD Pasar Jaya dituntut untuk mampu "menjadikan pasar tradisional sebagai sarana unggulan dalam menggerakkan perekonomian daerah Provinsi DKI Jakarta dengan "menyediakan pasar tradisional yang bersih, aman, nyaman dan berwawasan lingkungan serta memenuhi kebutuhan barang dan jasa yang lengkap, segar, murah dan bersaing", sehingga kinerja bisnis pelaku usaha di pasar tradisional dapat dioptimalkan.

Kegagalan pengelolaan pasar-pasar tradisional di wilayah DKI Jakarta akan bermuara pada marginalisasi ekonomi pelaku usaha di pasar tradisional PD Pasar Jaya, maka paradigma pengelolaan pasar tradisional harus dirubah dan disesuaikan dengan perkembangan ekonomi dan bisnis di kawasan domestik dan global, serta tuntutan konsumen yang terus berubah. Omzet supermarket di Indonesia yang dikelola swasta pada tahun 2004 mencapai Rp 19,985 Triliun dan merupakan 13,32% dari omzet pada usaha ritel pasar tradisional PD Pasar Jaya. (Tabel 2).

Berbagai data yang telah dikemukakan, menunjukkan bahwa keberadaan kelompok UK di berbagai negara termasuk Indonesia, khususnya yang melakukan kegiatannya di pasar-pasar tradisional DKI Jakarta, mempunyai dua sisi yang saling berlawanan. Di satu sisi berperan nyata terhadap pertumbuhan ekonomi daerah dan katup pengaman penyerapan tenaga kerja, serta peningkatan kesejahteraan masyarakat, namun di sisi lain kinerja bisnis pelaku usaha di pasar tradisional ini justru mengalami penurunan yang berarti dengan lesunya lima pasar tradisional di DKI Jakarta dari 400 kios yang terisi, kini tinggal 32 kios yang bahkan

tidak buka setiap hari (Silitonga, 2007). Oleh sebab itu, cukup relevan untuk dilakukan penelitian terhadap faktor-faktor kapabilitas organisasi dan lingkungan usaha terhadap kinerja bisnis dan implikasinya bagi pengembangan usaha di pasar tradisional spesifik PD Pasar Jaya.

Perumusan Masalah

Pelaku usaha di pasar-pasar tradisional PD Pasar Jaya menghadapi keterbatasan dalam mengelola kapabilitas organisasi dan lingkungan usaha, sehingga tidak mendukung kebutuhan untuk mengembangkan kinerja bisnisnya. Oleh sebab itu, diperlukan suatu analisis yang menjelaskan faktor-faktor yang berpengaruh terhadap kinerja bisnis dan strategi yang dibutuhkan untuk mengembangkan usaha. Masalah kinerja bisnis yang dijawab dalam penelitian ini dapat dirumuskan sebagai berikut :

1. Faktor-faktor apakah dalam kapabilitas organisasi dan lingkungan usaha yang berpengaruh positif dan nyata, baik langsung maupun tidak langsung terhadap kinerja bisnis pelaku usaha di pasar tradisional spesifik PD Pasar Jaya ?
2. Apakah kinerja bisnis (yang diukur dengan omzet) dari pelaku usaha di berbagai pasar tradisional spesifik PD Pasar Jaya berbeda nyata ?
3. Kebijakan strategi bisnis apakah yang layak diprioritaskan untuk meningkatkan daya saing guna mengembangkan usaha di pasar tradisional spesifik PD Pasar Jaya ?

Tujuan Penelitian

1. Menentukan peubah kapabilitas organisasi dan lingkungan usaha yang secara langsung berpengaruh positif dan nyata terhadap peubah kinerja pemasaran dan kinerja bisnis pelaku usaha di pasar tradisional spesifik PD Pasar Jaya.

Tabel 2. Omzet Supermaret dan Hypermaket di Indonesia pada Tahun 2005

Nama Usaha Ritel	Supermaret (Pasar)	Hypermaket	Omzet
Matahari	37	17	Rp 7,000 Triliun
Carrefour	-	15	Rp 4,900 Triliun
Hero	99	10	Rp 3,800 Triliun
Alfa	35	-	Rp 3,300 Triliun
Superindo	38	-	Rp 0,985 Triliun
Total	209	42	Rp 19,985 Triliun (13,32%)
Tradisional	151	-	Rp 150,000 Triliun (86,68%)
Total	360	42	Rp 169,985 Triliun (100,00%)

- Melakukan pendugaan interval dan uji beda dua rataan populasi terhadap peubah kinerja bisnis dari pelaku usaha diberbagai pasar tradisional spesifik PD Pasar Jaya.
- Menawarkan alternatif prioritas strategi untuk meningkatkan daya saing dalam upaya mengembangkan usaha bagi para pelaku usaha di pasar tradisional spesifik PD Pasar Jaya.

Ruang Lingkup Sasaran dan Jenis Penelitian

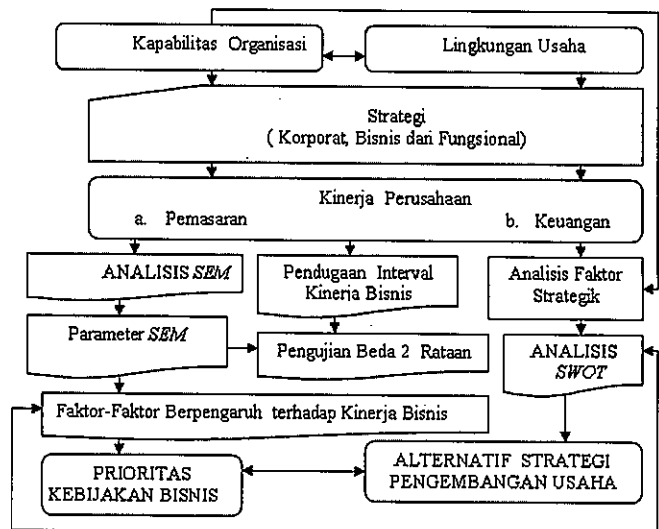
Ruang lingkup penelitian ini adalah bidang manajemen dan bisnis, khususnya menyangkut masalah pengelolaan dan pengembangan usaha dengan ruang lingkup dimensi kapabilitas organisasi, lingkungan perusahaan, kinerja pemasaran dan kinerja bisnis. Sasaran penelitian meliputi dimensi kapabilitas organisasi, baik kapabilitas operasional maupun kapabilitas manajerial, serta dimensi lingkungan perusahaan yang meliputi lingkungan internal dan eksternal yang dimiliki dan dihadapi oleh pelaku usaha di pasar-pasar tradisional milik Pemerintah DKI Jakarta yang dikelola PD Pasar Jaya. Penelitian ini merupakan pendekatan dalam proses pengambilan keputusan untuk mengidentifikasi alternatif kebijakan sebagai implikasi manajerial terhadap masalah yang dihadapi kelompok usaha yang diteliti dan termasuk dalam kelompok "applied research" yang bersifat "explanatory" (Sekaran 2003; Kinnear CT and Taylor RJ. 1991).

Berdasarkan tingkat eksplansinya, penelitian ini merupakan penelitian "asosiatif" yang mengukur tingkat hubungan, pengaruh sebab-akibat antara berbagai peubah penelitian serta menjelaskan fenomena yang terjadi melalui teori dan pengujian hipotesis (Sugiyono, 2004).

KERANGKA PEMIKIRAN

Kerangka pemikiran ini dibuat dengan maksud memberikan gambaran menyeluruh mengenai keterkaitan berbagai peubah kapabilitas organisasi dan lingkungan perusahaan, strategi, model yang dihasilkan dan metode analisis yang digunakan dalam kaitannya dengan rekomendasi kebijakan pengembangan pelaku usaha pasar tradisional PD Pasar Jaya (Gambar 1). Gambar 1 menunjukkan bahwa kapabilitas organisasi dan lingkungan perusahaan menjadi peubah yang perlu dipertimbangkan dalam merancang dan menerapkan sebuah strategi untuk mencapai kinerja perusahaan yang diharapkan. Penentuan faktor-faktor dalam kapabilitas organisasi dan lingkungan perusahaan yang berpengaruh positif dan nyata terhadap kinerja perusahaan dilakukan analisis SEM.

Berdasarkan pernyataan responden dibuat analisis faktor strategik internal dan eksternal sebagai kesatuan dalam analisis SWOT sebagai prioritas alternatif strategi pengembangan usaha bagi pelaku usaha di pasar tradisional spesifik PD Pasar Jaya DKI Jakarta.



Gambar 1. Kerangka Pemikiran Alternatif Strategi Pengembangan Usaha

METODOLOGI PENELITIAN

Lokasi dan Waktu Penelitian

Penelitian ini dilakukan terhadap pelaku usaha di pasar-pasar tradisional yang dikelompokkan oleh manajemen PD Pasar Jaya DKI Jakarta sebagai pasar spesifik yang lokasinya tersebar di enam area lokasi penempatan pasar dari seluruh lokasi yang jumlahnya dua puluh area. Pasar tradisional yang menjadi lokasi penelitian (survei) adalah area Tanah Abang dan Cipulir (pasar Tanah Abang dan Pasar Cipulir) sebagai pusat grosir tekstil dan garmen, area Pramuka sebagai pusat pasar perdagangan emas dan asesoris perkawinan (pasar Hias Rias Cikini), area Lindeteves/HWI sebagai pusat perdagangan alat-alat elektronika dan onderdil mobil (pasar Lindeteves dan pasar Asem Reges), area Jatinegara sebagai pusat perdagangan batu aji dan pengrajin cincin (Pasar Rawa Bening) dan area Induk Kramat Jati sebagai pusat perdagangan sayur mayur (Pasar Induk Kramat Jati). Waktu penelitian (survei) adalah 4 bulan, yaitu dari Mei 2009-Agustus 2009.

Populasi, Contoh dan Metode Penarikan Contoh

Populasi dalam penelitian ini adalah seluruh pelaku usaha di pasar-pasar tradisional PD Pasar Jaya yang diteliti dan melakukan kegiatan usaha pada saat survei dilakukan. Jumlah contoh yang digunakan dalam

penelitian ini mengacu pada pendapat Hair *et al* (1996), Ferdinand (2000), Solimun (2002) dan Ghozali (2004), bahwa dalam analisis SEM jumlah contoh yang dipersyaratkan adalah lima kali jumlah parameter yang diestimasi hingga maksimum 10 kalinya atau 200-400 contoh jika digunakan metode pendugaan parameter dengan metode kemungkinan maksimum (*maximum likelihood*); bahkan jumlah contoh > 400 menyebabkan metode *maximum likelihood* menjadi sensitif dan justru menyebabkan terjadinya bias (Ferdinand, 2000). Dengan demikian, 260 contoh yang digunakan dalam penelitian ini sudah memenuhi syarat analisis SEM yang parameternya diduga dengan metode *maximum likelihood* (ML).

Metode penarikan contoh yang digunakan dalam penelitian ini adalah penarikan contoh dengan pertimbangan (*purposive sampling*) dengan memilih pelaku usaha yang melakukan kegiatan usaha di kios atau los dalam pasar tradisional spesifik PD Pasar Jaya, karena merupakan pelaku usaha tetap di suatu pasar tradisional spesifik yang diteliti. Walaupun hasil penelitian ini tidak dimaksudkan untuk memberikan generalisasi terhadap seluruh pelaku usaha di pasar tradisional PD Pasar Jaya DKI Jakarta, namun karakteristik pelaku usaha di pasar tradisional spesifik PD Pasar Jaya yang sebagian besar memiliki ciri yang sama sebagaimana dimuat pada Tabel 5 (misalnya dari aspek skala usaha dan tingkat pendidikan), maka strategi pengembangan usaha yang diusulkan dapat diterapkan oleh setiap pelaku usaha di pasar tradisional spesifik PD Pasar Jaya yang diteliti. Format jawaban yang digunakan adalah model tertutup untuk memudahkan tabulasi data dan mengurangi kesalahan contoh (*sampling error*).

Peubah Penelitian dan Indikator Reflektif

Peubah dalam penelitian ini dibagi dalam 2 kategori yaitu peubah laten eksogen yang merupakan peubah bebas (*independent variable*) sebagai peubah berpengaruh (*predictor*) dan peubah laten endogen yang merupakan peubah tidak bebas (*dependent variable*) sebagai peubah terpengaruh (respon) yang di representasikan dalam indikator reflektif dengan mengacu pada pendapat Wijanto (2008), Ghazali (2004), Hair *et al.* (1998) dan Ferdinand (2000).

Peubah laten dalam penelitian ini terdiri atas peubah laten eksogen kapabilitas organisasi dan lingkungan perusahaan, serta peubah laten endogen kinerja pemasaran dan kinerja bisnis yang dalam penelitian ini meliputi 22 indikator reflektif eksogen dan 5 indikator reflektif endogen.

Persamaan Struktural dan Pendugaan dan Pengujian Beda 2 Rataan Populasi

Persamaan Struktural Hubungan Langsung antara KOP, KMJ, LKI dan LKE dengan KP:

$$KP = G1 * KOP + G2 * KMJ + G3 * LKI + G4 * LKE + z1.$$

Persamaan Struktural Hubungan Tidak Langsung (melalui KP) antara KOP, KMJ, LKI, LKE dengan KB (Model Hybrid):

$$KB = G1 * KOP + G2 * KMJ + G3 * LKI + G4 * LKE + B * KP + z2$$

Williams (2006) dan memberikan formula perkiraan interval beda dua nilai tengah populasi sebagai berikut:

$$\left[\mu_1 - \mu_2 = (X_1 - X_2) \pm Z_{\alpha/2} \sqrt{\frac{S_1^2}{n_1} + \frac{S_2^2}{n_2}} \right] = (1 - \alpha)$$

Williams (2006) dan David *et al.* (2005), memberikan formula pengujian dua rata-rata populasi contoh besar (jumlah contoh > 30) sebagai berikut:

$$Z_{uji} = \frac{\bar{X}_1 - \bar{X}_2}{\sqrt{\frac{S_1^2}{n_1} + \frac{S_2^2}{n_2}}}$$

Rumusan Hipotesis

Hipotesis yang diuji dalam penelitian ini merupakan sebagai hipotesis statistik yang rumusannya sebagai berikut:

- H1 : Kapabilitas organisasi dan lingkungan usaha mempunyai pengaruh positif dan nyata baik langsung maupun tidak secara langsung terhadap kinerja bisnis.
- H2 : Kinerja pemasaran berpengaruh positif dan nyata secara langsung terhadap kinerja bisnis.
- H3 : Terdapat cukup bukti yang menyatakan terjadi perbedaan positif dan nyata antara rata-rata omzet penjualan bulanan dari seluruh pelaku usaha di pasar tradisional ke-1 (μ_1) dengan pelaku usaha di pasar tradisional ke-2 (μ_2) atau ($\mu_1 > \mu_2$).

HASIL DAN PEMBAHASAN

Potret Usaha di Pasar Tradisional PD Pasar Jaya DKI Jakarta

Potret usaha di pasar-pasar tradisional PD Pasar Jaya DKI Jakarta menunjukkan potensi yang menjanjikan dan perlu diperhitungkan. Data PD Pasar Jaya 2008, memperlihatkan bahwa penyebaran pasar tradisional

PD Pasar Jaya DKI Jakarta tahun 2007 menempati 20 area dan jumlah tempat usaha 58.507 unit yang menampung 175.000 pedagang dengan menyerap pekerja 91,14% dari total perkerja di DKI Jakarta. Omzet penjualan tahunan pelaku usaha di pasar tradisional PD Pasar Jaya DKI Jakarta pada tahun 2007 mencapai Rp 150 Triliun atau 14,24% dari PDB Nasional dan hampir 30% dari PDRB DKI Jakarta yang mencapai Rp 500,76 Triliun. Hasil selengkapnya potret usaha di pasar-pasar tradisional PD Pasar Jaya DKI Jakarta ditampilkan pada Tabel 3.

Data pada Tabel 3 memperlihatkan bahwa secara meyakinkan potensi pelaku usaha PD Pasar Jaya bagi ekonomi dan sosial, baik di tingkat nasional dan tingkat daerah (provinsi DKI Jakarta). Hal ini nampak dari sumbangannya terhadap PDB nasional dan PDRB provinsi DKI Jakarta.

Sedangkan dari aspek sosial, potensi tersebut terlihat pada kemampuan pelaku usaha pasar tradisional untuk meningkatkan kesejahteraan masyarakat, mengurangi kesenjangan sosial dan sebagai katup pengaman pengangguran dengan menyerap lebih dari 90% pekerja Indonesia dan pekerja DKI Jakarta.

Komposisi Pemasok bagi pelaku Usaha di Pasar Tradisional Indonesia

Komposisi pemasok yang paling banyak digunakan oleh pelaku usaha pasar tradisional Indonesia adalah kelompok pemasok profesional dan pasar grosir tradisional, sedangkan cara pembayaran tunai paling banyak digunakan (Tabel 4). Data pada Tabel 4 menunjukkan bahwa 74,40% pemasok barang pada pelaku usaha pasar tradisional Indonesia adalah pemasok profesional dan pemasok yang berasal dari pasar grosir tradisional, sedangkan hampir 90% pembayaran pembelian barang kepada pemasok dilakukan secara tunai. Dengan demikian, para pelaku usaha pasar tradisional Indonesia yang bermodal kecil dan pas-pasan dan sering mengalami kesulitan dalam membayar barang dagangan secara tunai.

Karakteristik Pelaku Usaha Pasar Tradisional Spesifik PD pasar Jaya

Karakteristik pelaku usaha pasar tradisional spesifik PD Pasar Jaya yang ditemukan dalam penelitian ini menunjukkan 88,15% berpendidikan sampai SMA dan belum dapat memanfaatkan bank dan Koperasi

Tabel 3. Potret Usaha di Pasar-pasar Tradisional PD Pasar Jaya pada Tahun 2007

No	Potensi	Hasil
1	Jumlah penyebaran pasar (area)	20
2	Jumlah tempat usaha di seluruh area (unit)	98.507
3	Proporsi jumlah pekerja yang terserap (%)	91.14
4	Jumlah pedagang yang tertampung (orang)	175.000
5	Omzet setahun (Triliun Rp)	150
5.1	Proporsi omzet terhadap PDB (%)	14.24
5.2	Proporsi terhadap omzet UK di Indonesia (%)	86.68
5.3	Proporsi omzet terhadap PDRB (%)	29.95

Tabel 4. Komposisi Pemasok Barang dan Teknik Pembayaran Pelaku Usaha Pasar Tradisional Indonesia

No.	Kelompok Pemasok Barang	Jumlah (%)
1	Pemasok Profesional	43.00
2	Pemasok dari Pasar Grosir Tradisional	31.40
3	Pemasok dari Penjual Grosir	9.30
4	Pemasok dari Pasar Tradisional Lainnya	8.40
5	Hasil Produksi Sendiri	2.00
6	Tidak menjawab	5.90
	Jumlah	100.00
No.	Teknik Pembayaran yang Digunakan	Jumlah (%)
1	Pembayaran Tunai	86.50
2	Sistem Konsinyasi	10.30
3	Pembayaran Kredit	3.20
	Jumlah	100.00

Pasar (KOPAS) untuk mendapatkan pinjaman modal mengembangkan usaha, sehingga terbatas dalam inovasi dan pelaksanaan program pengembangan SDM secara optimal. Sebagian besar responden adalah usaha kecil ditinjau dari batasan modal dan omzet tahunan, dengan sebagian besar responden (84,23%) sumber modalnya dari keluarga, karena tidak menjadi anggota KOPAS dan belum mampu memanfaatkan kredit perbankan (Tabel 5).

Karakteristik pelaku usaha diperlukan untuk membuat potret responden dihubungkan dengan kemampuan inovasi, kemampuan pengelolaan usaha dan kemampuan memanfaatkan peluang usaha secara luas. Potret responden yang merupakan realita keadaan responden merupakan faktor yang dipertimbangkan dalam membuat usulan kebijakan bisnis dan memperkuat temuan pada hasil analisis inferensial (SEM).

Analisis Inferensial (Analisis SEM)

Tingkat Representasi Indikator Reflektif terhadap Peubah Laten

Dalam penelitian ini digunakan proses pembentukan model pendekatan dua tahap (*two-step-approach*). Tahap pertama adalah memasukkan seluruh indikator reflektif yang terdiri atas 22 indikator reflektif eksogen (x) dan 5 indikator reflektif endogen (y) ke dalam program LISREL 8.72 dan tahap ke dua (model akhir) adalah memasukkan kembali indikator reflektif yang memiliki faktor muatan standar >0,50, yaitu x2, x3, x4 dan x5 yang merupakan refleksi dari peubah laten eksogen kapabilitas operasional (KOP) dan x6, x7 dan x8 sebagai refleksi dari peubah laten eksogen kapabilitas

manajerial (KMJ) dan x15 sebagai refleksi dari peubah laten eksogen lingkungan internal perusahaan (LKI). Selain itu, indikator x18, x21 dan x22 sebagai refleksi dari peubah laten eksogen lingkungan eksternal perusahaan (LKE).

Sedangkan indikator reflektif endogen yang dimasukkan dalam tahap ke dua meliputi y7, y8 dan y9 sebagai refleksi dari peubah laten endogen kinerja pemasaran (KP) dan y11 sebagai refleksi dari peubah laten endogen kinerja bisnis (KB). Faktor muatan standar dari model standar yang dibangun pada tahap ke dua (model akhir) ditampilkan pada Tabel 6.

Berdasarkan analisis faktor muatan standar tersebut dapat dinyatakan bahwa indikator reflektif yang digunakan dalam pembentukan model cukup representatif dan secara memuaskan dapat menjelaskan perilaku peubah latennya.

Pengujian Kelayakan Model : *Overall Goodness of Fit*

Hasil Pengujian model secara menyeluruh menunjukkan bahwa model yang digunakan memenuhi kriteria overall goodness of fit dengan mengacu pada pendapat Ferdinand (2000) meliputi ukuran-ukuran χ^2 , p, RMSEA, RMR, GFI, AGFI, CMIN/df, TLI dan CFI (Tabel 7).

Hasil pengujian model sebagaimana ditampilkan pada Tabel 7 menunjukkan bahwa seluruh ukuran yang diperoleh dari pengolahan data dengan program LISREL 8.72 terhadap model hybrid yang digunakan, memperlihatkan bahwa seluruh persyaratan kelayakan

Tabel 5. Karakteristik Pelaku Usaha di Pasar Tradisional Spesifik PD Pasar Jaya Menurut Batasan Skala Usaha dan Aspek Bisnis Lainnya

Jenis aspek bisnis	Proporsi responden	Karakteristik
Pekerja 1-4 orang	62,30%	Secara umum usaha mikro
Modal usaha > Rp 50 Juta s.d ≤ Rp 500 Juta	73,84%	Secara umum usaha kecil
Omzet tahunan ≤ Rp 300 Juta	76,15%	Secara umum usaha mikro
Laba usaha 6,00% - 8,70%	83,46%	Secara umum labanya rendah
Lama usaha 1 – 8 tahun	67,69%	Secara umum pengalamannya rendah
Peenggunaan pekerja dibayar	91,15%	Secara umum menggunakan pekerja profesional
Sumber modal dari pinjaman Bank dan KOPAS	6,53%	Belum dapat memanfaatkan pinjaman bank dan KOPAS
Pendidikan formal sampai SMA	88,85%	Secara umum berpendidikan rendah
Memiliki ijin usaha	89,62%	Kesadaran memiliki ijin usaha tinggi
Bukan anggota koperasi Pasar (KOPAS)	83,46%	Secara umum KOPAS tidak menarik

model (overall fit model) dengan mengacu pada pendapat Ferdinand (2000) dapat dipenuhi. Dengan demikian, model hybrid yang dibangun layak digunakan sebagai alat analisis SEM secara memuaskan.

Pengujian Reliabilitas dan Validitas Konstruk

Pengujian reliabilitas model dalam SEM menggunakan ukuran reliabilitas komposit (URK) atau *construct reliability measure* (CR) dan ukuran ekstrak ragam

(UER) atau *variance extract measure* (VE). Batas nilai URK dan UER mengacu pada pendapat Hair *et al.* (2007) yang menentukan ambang batas URK 0,70 dan UER 0,50. Model terpilih dengan URK $\geq 0,70$ dan UER $\geq 0,50$ dinyatakan sebagai model dengan reliabilitas yang baik, dimana peubah-peubah reflektif yang ada di dalamnya mampu secara baik (memuaskan) menjelaskan peubah latennya, sedangkan Solimun (2002) menyebutkan bahwa URK $\geq 0,60$ dan UER $\geq 0,40$ sebagai realibilitas moderat (cukup) (Tabel 8).

Tabel 6. Faktor Muatan Standar (FMS) Indikator Reflektif dari Pembentukan Model Tahap ke dua (Model Akhir)

No	Peubah Laten	Indikator Reflektif	FMS (>0,50)	Error
1	Kapabilitas Operasional (KOP)	Pelaksanaan Program Keuangan (x2)	0,93	0,13
		Pelaksanaan Program R&D (x3)	0,72	0,47
		Pelaksanaan Proses Bisnis Internal (x4)	0,87	0,24
		Pelaksanaan Program Pemasaran (x5)	0,84	0,29
2	Kapabilitas Manajerial (KMJ)	Kebijakan Kewirausahaan (x6)	0,93	0,14
		Kebijakan Inovasi (x7)	0,88	0,22
		Kebijakan Kompetensi Organisasi (x8)	0,58	0,67
3	Lingkungan Internal (LKI)	Sumber Daya Teknologi (x15)	1,00	0,00
4	Lingkungan Eksternal (LKE)	Kekuatan Pemasok (x18)	0,66	0,57
		Kekuatan Politik, Sosial dan Hukum (x21)	-0,88	0,23
		Kebijakan Pemerintah (x22)	0,70	0,51
5	Kinerja Pemasaran (KP)	Konsumen Selektif dan Rasional (y7)	0,66	0,00
		Pertumbuhan Pangsa Pasar (y8)	0,63	0,06
6	Kinerja Bisnis (KB)	Pertumbuhan Keuntungan (y11)	1,00	0,00

Sumber: Hasil Pengolahan Data dengan Program LISREL 8.72 (Model Hybrid Solusi Standar)

Tabel 7. Kriteria *Goodness of Fit* dan Hasil Pengujian Kelayakan Model

<i>Goodness of Fit Index</i>	<i>Cut-off Value</i> *)	Hasil	Status Model
χ^2 (Chi Square)	$< \chi^2$ tabel	87,32000	Fit
Probability (p)	$\geq 0,05$	0,10555	Fit
RMSEA	$\leq 0,08$	0,02866	Close Fit
RMR	$\leq 0,05$	0,01894	Good Fit
GFI	$\geq 0,90$	0,95700	Perfect Fit
AGFI	$\geq 0,90$	0,92830	Good Fit
CMIN/df	$\leq 2,00$	1,21278	Good Fit
TLI (NNFI)	$\geq 0,95$	0,99610	Good Fit
CFI	$\geq 0,95$	0,99730	Good Fit

Sumber: Ferdinand (2000).

Hasil pengujian reliabilitas model tersebut menunjukkan bahwa seluruh indikator reflektif kapabilitas organisasi, lingkungan perusahaan dan kinerja perusahaan yang digunakan membentuk model dapat menjelaskan masing-masing peubah latennya dengan reliabilitas yang baik.

Interpretasi: Model Persamaan Pengukuran

Hubungan setiap indikator reflektif dengan masing-masing peubah laten dinyatakan kuat jika nilai t_{uji} yang terdapat pada masing-masing persamaan pengukurannya berada pada $t_{uji} >$ nilai mutlak 1,96. Persamaan pengukuran pada Tabel 9 memperlihatkan bahwa seluruh indikator reflektif yang terdapat pada

masing-masing peubah laten (KOP, KMJ, KP dan KB) berada pada nilai t_{uji} nilai mutlak $>1,96$. Dengan demikian, seluruh indikator reflektif yang digunakan dalam pembentukan model berpengaruh nyata terhadap peubah latennya, sehingga indikator reflektif tersebut dapat merepresentasikan peubah laten secara memuaskan.

Interpretasi : Persamaan Struktural

Model estimasi lengkap (*hybrid*) dalam penelitian ini disusun dengan menggunakan 10 indikator reflektif eksogen dan 3 indikator reflektif peubah endogen yang terseleksi dari proses estimasi sebelumnya. Persamaan struktural yang menunjukkan hubungan fungsional

Tabel 8. Hasil Pengujian URK (CR) dan UER (VE) Model Hybrid Penelitian

Peubah Laten	URK ($\geq 0,70$)	UER ($\geq 0,50$)	Interpretasi Reliabilitas dan Validitas Konstruk
1. KOP	0,91	0,72	Baik
2. KMJ	0,85	0,66	
3. LKI	1,00	1,00	
4. LKE	0,79	0,56	
5. KP	0,97	0,91	
6. KB	1,00	1,00	

Tabel 9. Deskripsi Persamaan Pengukuran Indikator Reflektif Eksogen dan Endogen

Persamaan Pengukuran	Nilai t_{uji}	Error	Interpretasi ($\alpha=5\%$)
1. $x_2 = 0,7942 * KOP$	19,7786	0,0402	Nyata
2. $x_3 = 0,6213 * KOP$	13,4366	0,0462	
3. $x_4 = 0,6219 * KOP$	17,7376	0,0351	
4. $x_5 = 0,5902 * KOP$	16,7680	0,0352	
5. $x_6 = 0,7891 * KMJ$	19,5573	0,0403	
6. $x_7 = 0,7589 * KMJ$	18,0841	0,0420	
7. $x_8 = 0,4254 * KMJ$	10,0688	0,0422	
8. $x_{15} = 1,000 * LKI$	Maksimum	0,0000	
9. $x_{18} = 0,6999 * LKE$	11,5902	0,0604	
10. $x_{21} = -1,1020 * LKE$	-17,2479	0,0639	
11. $x_{22} = 0,6976 * LKE$	12,5609	0,0555	
13. $y_8 = 0,3655 * KP$	6,3945	0,0572	
14. $y_9 = 0,3472 * KP$	6,2666	0,0554	
15. $y_{11} = 0,5246 * KB$	Maksimum	0,0000	

antara kapabilitas organisasi, lingkungan perusahaan, kinerja pemasaran dan kinerja Bisnis dijelaskan pada persamaan 1 dan 2.

Estimasi model hybrid persamaan struktural 1, menunjukkan bahwa peubah yang berpengaruh nyata positif terhadap peubah KP, hanya LKE pada taraf nyata 10% ($t_{uji} = 1,758$). Selain itu, persamaan 2 menunjukkan bahwa pada taraf nyata 5% ($t_{tabel} > 1,96$), peubah LKI ($t_{uji} = -2,2719$) dan peubah KP berpengaruh nyata positif terhadap peubah KB pada taraf nyata 5% ($t_{uji} = 5,2437$).

Selanjutnya, model persamaan struktural 3 dan 4 dalam bentuk *reduced form equations model hybrid* kapabilitas organisasi, lingkungan perusahaan, kinerja pemasaran dan kinerja bisnis perlu ditampilkan agar parameter-parameter di dalam model dan koefisien determinasinya dapat dimaknakan sebagaimana pada model regresi berganda (Wijanto 2008). Persamaan struktural sebagai model *hybrid* dalam bentuk *reduced form (reduced form equations)* yang digunakan dalam penelitian ini dijelaskan pada persamaan 3 dan 4.

Hasil persamaan struktural (*reduced form equations*) model *hybrid* 3 dengan $R = 0,726$ (72,60%) memberikan makna, bahwa secara bersama-sama variasi perubahan peubah kapabilitas organisasi yang diwakili KOP dan KMJ serta lingkungan perusahaan yang terdiri atas LKI dan LKE berpengaruh nyata positif terhadap KP pada taraf nyata 5%. Selain itu, nilai koefisien determinasi (R^2) 72,60%, sekaligus menjelaskan bahwa 72,60% ragam perubahan peubah laten eksogen dalam model yaitu KOP, KMJ, LKI dan LKE mampu menjelaskan perubahan ragam perubahan KP dan 27,40% yang dapat dijelaskan oleh peubah lain di luar

model. Namun demikian, secara parsial peubah laten eksogen (KOP, KMJ, LKI dan LKE) tidak berpengaruh nyata positif terhadap KP.

Hasil persamaan struktural (*reduced form equations*) model *hybrid* 4 dengan $R = 0,734$ (73,40%) memberikan makna, bahwa secara bersama-sama ragam perubahan peubah kapabilitas organisasi yang diwakili oleh KOP dan KMJ serta lingkungan perusahaan yang terdiri atas LKI dan LKE berpengaruh nyata positif terhadap kinerja bisnis (KB) pada taraf nyata 5%. Selain itu, nilai koefisien determinasi (R^2) 73,40% menjelaskan bahwa 73,40% ragam perubahan peubah laten eksogen dalam model yaitu KOP, KMJ, LKI dan LKE mampu menjelaskan perubahan ragam perubahan KB dan 26,60% yang dijelaskan oleh peubah lain di luar model. Namun, secara parsial hanya peubah KP yang berpengaruh nyata positif terhadap KB. Sedangkan, peubah LKI dan LKE berpengaruh negatif pada taraf nyata 10% ($t = -1,9283$) dan pada taraf nyata 5% ($t = -2,2013$).

Tanda negatif pada peubah LKI dan peubah LKE di persamaan struktural *reduced form model hybrid* 3 dan model *hybrid* 4, memberikan indikasi bahwa bagi pelaku usaha di pasar-pasar tradisional PD Pasar Jaya DKI Jakarta, lingkungan perusahaan (internal dan eksternal) justru menjadi kendala dalam pengembangan kinerja pemasaran dan kinerja bisnisnya, khususnya dalam kaitannya meningkatkan loyalitas pelanggan dan pertumbuhan pelanggan dan pertumbuhan keuntungan usaha. Namun demikian, hanya LKE yang berpengaruh nyata pada taraf nyata 5% terhadap perkembangan kinerja pemasaran dan kinerja bisnis bagi para pelaku usaha di pasar-pasar tradisional PD Pasar Jaya DKI Jakarta.

Persamaan 1:

$$\begin{aligned}
 KP &= -0,0548 * KOP + 0,6333 * KMJ + 0,0484 * LKI - 0,5316 * LKE \\
 SE &\Rightarrow (0,7640) \quad (0,7895) \quad (0,1103) \quad (0,4227) \\
 t &\Rightarrow -0,0717 \quad 0,8022 \quad 0,4390 \quad (-1,7578) * \\
 R^2 &= 0,686
 \end{aligned}$$

Persamaan 2:

$$\begin{aligned}
 KB &= -0,2151 * KOP + 0,1818 * KMJ + 0,1752 * LKI - 0,1837 * LKE + 0,4666 * KP \\
 SE &\Rightarrow (0,550) \quad (0,5718) \quad (0,0771) \quad (0,3146) \quad (0,0890) \\
 t &\Rightarrow -0,3910 \quad 0,8022 \quad 2,2719 \quad (0,5840) \quad (5,2437) \\
 R^2 &= 0,716 \quad *) = \text{nyata pada taraf nyata 10\%}
 \end{aligned}$$

Persamaan 3:

$$\begin{aligned}
 KP &= -0,0548 * KOP + 0,6333 * KMJ + 0,0484 * LKI - 0,5316 * LKE \\
 SE &\Rightarrow (0,7640) \quad (0,7895) \quad (0,1103) \quad (0,4227) \\
 t &\Rightarrow 0,0717 \quad 0,8022 \quad 0,4390 \quad -1,7578 \\
 R^2 &= 0,726 \quad (72,60\%)
 \end{aligned}$$

Persamaan 4:

$$\begin{aligned}
 KB &= -0,2406 * KOP + 0,4853 * KMJ + 0,1526 * LKI - 1,0643 * LKE + 0,4666 * KP \\
 SE &\Rightarrow (0,5898) \quad (0,6198) \quad (0,0791) \quad (0,3196) \quad (0,0890) \\
 t &\Rightarrow -0,4079 \quad 0,7829 \quad 1,9283 * \quad -2,2013 \quad 5,2437 \\
 R^2 &= 0,734 \quad (73,40\%)
 \end{aligned}$$

Tanda negatif pada peubah LKI dan LKE di persamaan 3 dan 4 sekaligus mengindikasikan bahwa peubah-peubah reflektif antara lain ketersediaan sumber daya (teknologi) dan tingkat persaingan dalam industri (kekuatan pemasok) dan campur tangan pemerintah (hukum dan kebijakan pemerintah) belum dapat diatasi secara tepat oleh pelaku usaha sehingga masih menjadi kendala bagi peningkatan kinerjanya. Survei yang menunjukkan adanya cara bersaing yang tidak sehat diantara pelaku usaha di pasar-pasar tradisional PD Pasar Jaya telah mempertegas bahwa lingkungan perusahaan menjadi kendala dalam meningkatkan kinerja perusahaan dari aspek kinerja pemasarannya.

Pada persamaan struktural 3 dan 4 (*reduced form equations*), menunjukkan bahwa perubahan 1 satuan pada peubah laten eksogen LKE diikuti oleh perubahan peubah laten endogen KP 0,5316 satuan dalam arah yang berlawanan. Sedangkan 1 satuan perubahan peubah laten eksogen LKI hanya diikuti oleh perubahan peubah laten endogen KB 0,1526 satuan. Sementara itu, perubahan 1 satuan peubah laten eksogen LKE diikuti oleh perubahan peubah laten endogen KB 1,0643 satuan dengan arah yang berlawanan. Di samping itu, 1 satuan perubahan peubah laten KP akan diikuti oleh perubahan peubah laten endogen KB 0,4666 satuan.

Kontribusi positif (faktor pendorong) terbesar terhadap perubahan kinerja bisnis berasal dari peubah KP dan kontribusi negatif (kendala) berasal dari peubah LKE. Hal ini mengindikasikan bahwa bagi pelaku usaha di pasar-pasar tradisional PD Pasar Jaya DKI Jakarta yang bekerja dengan skala usaha relatif kecil, strategi berorientasi kepada pasar (pembeli) menjadi target utamanya. Selain itu, karena keterbatasannya maka kelompok usaha ini tidak mampu menyesuaikan diri dengan perubahan lingkungan, khususnya masalah hukum dan kebijakan pemerintah (teknis mendapatkan kredit dan masalah pembayaran sewa kios).

Perubahan lingkungan eksternal masih menjadi kendala dalam mengembangkan kinerja bisnis para pelaku usaha di pasar-pasar tradisional PD Pasar Jaya DKI Jakarta. Walaupun demikian, perubahan peubah LKI tidak memberikan pengaruh besar seperti pada peubah LKE. Hal lain yang dapat dijelaskan adalah, bagi para pelaku usaha di pasar-pasar tradisional PD Pasar Jaya, termasuk yang sudah lama melakukan kegiatan usaha dan sudah memiliki pelanggan tetap, masalah lingkungan eksternal masih memberikan pengaruh nyata negatif terhadap kinerja bisnis kelompok usaha ini. Dalam hal ini, lingkungan eksternal yang menjadi kendala meliputi persaingan dalam mendapatkan pemasok handal sehingga berpengaruh negatif terhadap daya saing usaha,

sedangkan perubahan kepastian hukum dan kebijakan pemerintah tidak dapat dimanfaatkan dan diantisipasi sehingga belum mampu menjadi stimulus (pendorong) dalam mengembangkan usaha. Pada akhirnya, meningkatnya intensitas kekuatan persaingan dalam industri di satu sisi, dan ketidakmampuan para pelaku usaha di pasar-pasar tradisional PD Pasar Jaya DKI Jakarta dalam memanfaatkan dan mengantisipasi hukum dan kebijakan pemerintah di sisi yang lain, menyebabkan kondisi bersaing tidak seimbang dan sering kali berakhir dengan kebangkrutan.

Oleh sebab itu, perubahan lingkungan eksternal yang menyebabkan berkurangnya pembeli, termasuk munculnya pendatang baru dalam industri dan persaingan dalam mendapatkan pemasok merupakan persoalan utama yang perlu diperhatikan untuk mencapai keunggulan bersaing dan meningkatkan keuntungan. Hasil penelitian SMERU (2007) menyebutkan bahwa beberapa hal yang menyebabkan berkurangnya pembeli di pasar-pasar tradisional Indonesia adalah kondisi pasar yang kumuh, becek dan tidak menarik, tidak ada standar harga jual dan mutu produk yang rendah. Hal ini berbeda dengan pasar modern yang kondisi pasarnya lebih menarik dengan harga pasti (terstandarisasi) dan mutu barang lebih teruji.

Pada akhirnya, hasil model estimasi persamaan struktural 1 menunjukkan bahwa (1) tidak cukup bukti untuk menerima hipotesis yang menyatakan bahwa kapabilitas operasional berpengaruh positif dan nyata secara langsung terhadap kinerja pemasaran (2) tidak cukup bukti untuk menerima hipotesis yang menyatakan bahwa kapabilitas manajerial berpengaruh positif dan nyata secara langsung terhadap kinerja pemasaran, (3) tidak cukup bukti untuk menerima hipotesis yang menyatakan bahwa lingkungan internal berpengaruh positif dan nyata secara langsung terhadap kinerja pemasaran, serta (4) tidak cukup bukti untuk menerima hipotesis yang menyatakan bahwa lingkungan eksternal berpengaruh positif dan nyata secara langsung terhadap kinerja pemasaran.

Hasil model estimasi persamaan struktural 2 menunjukkan bahwa (1) cukup bukti untuk menerima hipotesis yang menyatakan bahwa kinerja pemasaran mempunyai pengaruh positif dan nyata secara langsung terhadap kinerja bisnis, (2) tidak cukup bukti untuk menerima hipotesis yang menyatakan bahwa kapabilitas operasional berpengaruh positif dan nyata, baik secara langsung maupun tidak langsung terhadap kinerja bisnis, (3) tidak cukup bukti untuk menerima hipotesis yang menyatakan bahwa kapabilitas manajerial berpengaruh positif dan nyata, baik secara langsung maupun tidak langsung terhadap kinerja

bisnis, (4) cukup bukti untuk menerima hipotesis yang menyatakan bahwa lingkungan internal berpengaruh positif dan nyata, baik secara langsung maupun tidak langsung terhadap kinerja bisnis, serta (5) tidak cukup bukti untuk menerima hipotesis yang menyatakan bahwa lingkungan eksternal berpengaruh positif dan nyata, baik secara langsung maupun tidak langsung terhadap kinerja bisnis.

Di samping itu hasil analisis menunjukkan bahwa pengaruh langsung terbesar terhadap kinerja pemasaran berasal dari perubahan peubah lingkungan eksternal (-0,5316) dan pengaruh langsung terbesar terhadap kinerja bisnis berasal dari kinerja pemasaran, khususnya faktor pertumbuhan pelanggan dan loyalitas pelanggan (0,4666). Sedangkan pengaruh tidak langsung terbesar terhadap kinerja bisnis berasal dari peubah lingkungan eksternal melalui kinerja pemasaran (-0,2481) dan pengaruh total terbesar terdapat pada hubungan lingkungan internal terhadap kinerja bisnis, khususnya keuntungan (-0,1538).

Berdasarkan hasil tersebut maka peubah laten yang paling berpengaruh terhadap peubah kinerja bisnis pelaku usaha di pasar-pasar tradisional PD Pasar Jaya berasal dari peubah lingkungan perusahaan dan kinerja pemasaran. Faktor dominan dari lingkungan perusahaan yang paling berpengaruh secara negatif (sebagai kendala) terhadap peubah kinerja bisnis adalah sumber daya teknologi. Selain itu, indikator pertumbuhan pelanggan dan loyalitas konsumen merupakan faktor kinerja pemasaran yang paling berpengaruh sebagai stimulus (pendorong) perkembangan peubah kinerja bisnis.

Pendugaan Interval dan Pengujian Beda Dua Rataan Populasi

Pendugaan Interval Beda Dua Rataan Populasi

Hasil pendugaan 2 rataan parameter populasi menunjukkan bahwa pada interval keyakinan 95% dapat diperkirakan bahwa perbedaan omzet bulanan untuk seluruh pelaku usaha di pasar tradisional Rawa Bening dan pelaku usaha di pasar tradisional Hias Rias Cikini berkisar Rp 15,507 Juta–Rp 25,443 Juta.

Sedangkan perbedaan omzet bulanan untuk seluruh pelaku usaha di pasar tradisional Cipulir dan pelaku usaha di pasar tradisional Tanah Abang pada interval keyakinan 95% nilainya kurang dari Rp 9,424 Juta dan perbedaan omzet penjualan bulanan terbesar terdapat pada pelaku usaha di pasar tradisional Lindeteves/HWI dibandingkan dengan pelaku usaha di pasar tradisional Asem Reges, yang nilai perbedaannya mencapai sekitar Rp 24,115 Juta–Rp 58,725 Juta.

Pengujian Beda Dua Rataan Populasi

Hasil pengujian menunjukkan bahwa pada taraf nyata (α) 5% terdapat cukup bukti untuk menerima hipotesis yang menyatakan bahwa terjadi perbedaan positif dan nyata antara rataan omzet penjualan bulanan seluruh pelaku usaha di pasar tradisional Hias Rias Cikini dengan omzet penjualan bulanan pada seluruh pelaku usaha di pasar tradisional Rawa Bening. Di samping itu, pada taraf nyata (α) 5% juga terdapat cukup bukti untuk menerima hipotesis yang menyatakan terjadi perbedaan positif dan nyata antara rataan omzet penjualan bulanan seluruh pelaku usaha di pasar tradisional Lindeteves/HWI dengan omzet penjualan bulanan pada seluruh pelaku usaha di pasar tradisional Asem Reges. Namun demikian, hasil pengujian menunjukkan bahwa tidak terdapat cukup bukti untuk menerima hipotesis yang menyatakan terjadi perbedaan positif dan nyata antara rataan omzet penjualan bulanan seluruh pelaku usaha di pasar tradisional Cipulir dengan omzet penjualan bulanan pada seluruh pelaku usaha di pasar tradisional Tanah Abang.

Perbedaan yang mencolok pada omzet penjualan bulanan untuk kelompok pelaku usaha di pasar tradisional Hias Rias Cikini dengan pelaku usaha di pasar tradisional Rawa Bening, serta pelaku usaha di pasar Lindeteves/HWI dengan pelaku usaha di pasar tradisional Asem Reges, antara lain dikarenakan perbedaan yang mencolok pada harga barang yang dijual dan perbedaan karakteristik usaha dari aspek skala usaha, khususnya ditinjau dari besarnya modal usaha. Pada umumnya untuk harga jual yang tinggi, pelaku usaha akan memperoleh pendapatan (omzet penjualan) yang lebih besar, walaupun mungkin dari jumlah barang yang dijual lebih rendah dari hasil produk yang harga jualnya lebih murah.

Perbedaan yang tidak mencolok pada omzet bulanan para pelaku usaha di pasar tradisional Cipulir dan pelaku usaha di pasar tradisional Tanah Abang, dikarenakan harga jual dan jenis barang yang dijual di kedua pasar tradisional itu memiliki kesamaan. Perkiraan perbedaan omzet penjualan bulanan yang nilainya kurang dari Rp 9,424 Juta mengindikasikan bahwa omzet penjualan tersebut terjadi hanya karena faktor kebetulan dan tidak terjadi setiap saat.

Analisis SWOT

Identifikasi dan Analisis Faktor Internal dan Eksternal

Analisis faktor internal digunakan untuk menentukan faktor-faktor internal yang menjadi kekuatan yang

harus ditingkatkan dan faktor-faktor internal yang menjadi kelemahan usaha yang harus ditekan seminimal mungkin. Sedangkan analisis faktor eksternal digunakan untuk menentukan faktor-faktor eksternal yang menjadi peluang yang dapat dimanfaatkan dan menjadi tantangan yang harus dihadapi.

Tabel 10. Rentang Nilai Untuk Menentukan Peringkat Jawaban Responden *)

Nilai Pernyataan responden	Peringkat (Rating)	Repons
1.160 - 1.300	4,0	Superior (sangat memuaskan)
1.010 - 1.159	3,5	Tinggi (di atas rata-rata)
860 - 1.009	3,0	Tinggi (di atas rata-rata)
710 - 859	2,5	Sedang (sama dengan rata-rata)
560 - 709	2,0	Sedang (sama dengan rata-rata)
410 - 559	1,5	Rendah (sama dengan rata-rata)
260 - 409	1,0	Rendah (di bawah rata-rata)

Faktor strategik internal dan eksternal pelaku usaha di pasar-pasar tradisional PD Pasar Jaya DKI Jakarta ditampilkan pada Tabel 11 dan Tabel 12, sedangkan rentang nilai jawaban responden yang digunakan untuk menentukan peringkat (rating) jawaban responden ditampilkan pada Tabel 10. Berdasarkan Tabel 10 dapat ditentukan *rating* yang berada pada posisi (letak) distribusi nilai pernyataan responden mulai dari kelompok terendah hingga kelompok terbesar (Tabel 11).

Berdasarkan Tabel 11, terlihat bahwa bertambahnya pelanggan yang puas dan tercukupinya persediaan barang dagangan diakui sebagai faktor paling penting dalam kegiatan pemasaran, masing-masing dengan nilai skor 0,259. Kegiatan pemasaran lainnya didukung oleh pemanfaatan pekerja yang satu daerah dengan pemilik, sehingga terjadi komunikasi yang harmonis antara pemilik dan pekerja. Hal ini menyebabkan pekerja dapat memenuhi tugas yang diberikan oleh pemilik secara tepat, serta mendukung pengelolaan usaha yang dilakukan dengan terencana, jujur dan disiplin, masing-masing mendapat skor penilaian 0,256.

Administrasi keuangan usaha yang belum tertib diakui sebagai kelemahan utama pada pelaku usaha di pasar-pasar tradisional PD Pasar Jaya dengan skor penilaian 0,252. Hal ini mengakibatkan belum tercapainya efisiensi usaha (0,198) dan belum menunjukkan terpisahnya keuangan usaha dengan keuangan pribadi (0,189). Selanjutnya analisis faktor strategik eksternal pelaku usaha di pasar tradisional PD pasar Jaya DKI Jakarta

di ditampilkan pada Tabel 12. Tabel 12 menunjukkan bahwa faktor eksternal yang diakui sebagai peluang yang paling penting untuk dimanfaatkan adalah kemauan pelaku usaha untuk membangun hubungan baik dengan pemasok sebagai salah satu faktor yang menentukan intensitas persaingan dalam industri dan mendapatkan skor penilaian 0,452.

Hubungan yang baik dengan pemasok akan memungkinkan pelaku usaha mendapatkan harga yang lebih murah, produk yang lebih bermutu penyampaian produk dari pemasok secara tepat waktu dan mendorong bertambahnya pelanggan baru yang loyal untuk mengindikasikan pangsa pasar yang masih luas dengan skor penilaian 0,354 dan tetap mempertahankan pelanggan loyal yang sudah ada sebelumnya (0,330). Di sisi lain, konsumen yang semakin selektif dan rasional diakui sebagai faktor eksternal paling penting yang harus diantisipasi secara cerdas, cepat dan tepat agar produk yang dihasilkan dan dijual oleh pelaku usaha di pasar tradisional PD Pasar Jaya mampu memberikan kepuasan kepada konsumen dengan skor penilaian 0,490. Munculnya pendatang baru (termasuk pelaku usaha pasar modern) dan munculnya produk pengganti menjadi pendorong semakin selektif dan rasionalnya konsumen dalam melakukan pembelian, karena pilihan tempat belanja yang semakin banyak dan beragam. Munculnya pendatang baru dan produk pengganti masing-masing mendapatkan skor penilaian 0,360 dan 0,327.

Hasil evaluasi dan analisis faktor strategik internal dan eksternal akan memberikan petunjuk tentang posisi usaha dalam matriks IE sebagai langkah penting untuk mempermudah pemilihan alternatif strategi. Pemetaan posisi usaha menjadi sangat penting bagi pemilihan alternatif strategi dalam menghadapi persaingan dan perubahan lingkungan. Nilai skor faktor internal 3,289 (Tabel 11) menunjukkan bahwa pelaku usaha di pasar-pasar tradisional PD Pasar Jaya memiliki faktor internal yang memiliki tingkat kepentingan cukup tinggi atau di atas rata-rata, sedangkan skor nilai faktor eksternal 2,961 (Tabel 12) menunjukkan bahwa respon terhadap faktor eksternal masih pada tingkat rata-rata atau sedang. Total skor faktor internal dan eksternal dapat dipetakan pada matriks IE yang menunjukkan posisi usaha saat ini (Tabel 13).

Berdasarkan total skor evaluasi pada Tabel 13, dapat dikemukakan bahwa nilai total skor evaluasi faktor internal 3,269 (Tabel 11) dan nilai total skor evaluasi faktor eksternal 2,961 (Tabel 12) menunjukkan bahwa posisi usaha di pasar-pasar tradisional PD Pasar Jaya saat ini berada pada kuadran II. Hal ini memaknakan bahwa inti strategi yang diterapkan harus berorientasi pada pengembangan (strategi pengembangan).

Tabel 11. Faktor Strategik Internal Pelaku Usaha Pasar Tradisional PD Pasar Jaya DKI Jakarta

Faktor Strategik Internal	Nilai (*)	Bobot (a)	Rating (b)	Skor (a x b)	Ranking (d)
1. Kekuatan					
a. Pekerja satu daerah	1.105	0,073	3,5	0,256	2
b. Pelayanan cepat dan produk bermutu	1.056	0,070	3,5	0,245	3
c. Bertambahnya pelanggan yang puas	1.120	0,074	3,5	0,259	1
d. Usaha milik sendiri yang dijalankan dengan terencana, jujur dan disiplin	1.094	0,073	3,5	0,256	2
e. Usaha yang gigih mencari pemasok handal	1.061	0,070	3,5	0,245	3
f. Usaha ini mengutamakan pekerja terampil, jujur dan ramah	1.034	0,069	3,5	0,242	4
g. Tersedia cukup barang dagangan	1.108	0,074	3,5	0,259	1
Jumlah (1)	7.578	0,503		1,762	
2. Kelemahan					
a. Administrasi keuangan usaha belum tertib	1.091	0,072	3,5	0,252	1
b. Tidak ada survei pasar untuk menjual produk baru	922	0,061	3,0	0,183	5
c. Keuangan usaha belum terpisah dengan keuangan pribadi	943	0,063	3,0	0,189	3
d. Belum tersedia cukup modal untuk mengembangkan usaha	892	0,059	3,0	0,177	7
e. Usaha belum efisien	983	0,066	3,0	0,198	2
f. Keuntungan belum meningkat	929	0,062	3,0	0,186	4
Jumlah 2.....	7.482	0,497		1,527	
Jumlah (1) dan (2)	15.060			3,289	

Keterangan: $\frac{X_i}{\sum_{i=1}^n X_i}$ Bobot (a) = $\frac{X_i}{\sum_{i=1}^n X_i}$; i=1, 2, 3,n (nilai seluruh peubah)

Penjelasan sesuai Tabel 10

Strategi pengembangan yang dapat digunakan oleh pelaku usaha di pasar-pasar tradisional PD Pasar Jaya adalah *analyzer strategy* yang merupakan keseimbangan antara *defenders strategy* (stabil

market) dan *prospectors strategy* (*changing market*) (Mckee et al. 1989; Saini dan Johnson 2002). *Reactor strategy* yang fokus pada perubahan lingkungan dengan adaptasi strategi dan struktur (Ding, Wu dan Liu 2009) menjadi tidak cocok diterapkan pada pelaku usaha di pasar-pasar tradisional (Garrigos et al. 2005; Gibbons et al. 2003).

Tabel 12. Faktor Strategik Eksternal Pelaku Usaha Pasar Tradisional PD Pasar Jaya DKI Jakarta

Faktor Strategik Internal	Nilai (*)	Bobot (a)	Rating (b)	Skor (a x b)	Ranking (d)
1. Peluang					
a. Pemanfaatan kredit usaha rakyat KUR	855	0,107	2,5	0,268	4
b. Hubungan baik dengan pemasok	1.035	0,129	3,5	0,452	1
c. Bertambahnya konsumen yang menjadi pelanggan	878	0,110	3,0	0,330	3
d. Pangsa pasar yang masih luas	945	0,118	3,0	0,354	2
Jumlah (1)	3.713	0,464		1,404	
2. Tantangan					
a. Belum ada standar harga	595	0,074	2,0	0,148	5
b. Munculnya produk pengganti	877	0,109	3,0	0,327	3
c. Munculnya pendatang baru termasuk pasar modern	962	0,120	3,0	0,360	2
d. Konsumen yang semakin selektif dan rasional	1.123	0,140	3,5	0,490	1
e. Sewa kios yang makin mahal	743	0,093	2,5	0,232	4
Jumlah 2.....	4.300	0,536		1,557	
Jumlah (1) dan (2)	8.013	1,000		2,961	

Tabel 13. Posisi Pelaku Usaha Pasar Tradisional PD Pasar Jaya dalam Matriks IE

			Kuat	Rataan	Lemah
			4,0	3,0	2,0
Total skor Evaluasi Faktor Eksternal	Tinggi	4,0	Pengembangan I	Pengembangan II	Penciutan III
	Menengah	3,0	Stabilitas IV	Pengembangan/Stabilitas V	Penciutan VI
		2,0	Pengembangan	Pengembangan	Likuidasi
	Rendah	1,0	VII	VIII	IX

Analisis Matriks SWOT

Setelah mengetahui posisi perusahaan pada saat ini dan diperoleh strategi pengembangan, serta selanjutnya menyusun faktor-faktor strategi perusahaan dengan menggunakan analisis matriks SWOT (Tabel 14).

Berdasarkan matriks analisis SWOT (Tabel 14) dapat disusun faktor strategik internal dan eksternal, serta tingkat kepentingan pada tiap-tiap faktor strategik (Tabel 15).

Tabel 14. Matriks Analisis SWOT dan Alternatif Strategi Pengembangan

Internal	<p><i>Strengths (S)</i></p> <p>S1. Pekerja satu daerah</p> <p>S2. Pelayanan cepat dan produk bermutu</p> <p>S3. Bertambahnya konsumen yang menjadi pelanggan</p> <p>S4. Usaha milik sendiri dijalankan dengan terencana, jujur, hemat dan disiplin</p> <p>S5. Cukup tersedia barang dagangan</p> <p>S6. Usaha gigih mencari pemasok handal</p> <p>S7. Mengutamakan pekerja terampil, jujur dan ramah</p>	<p><i>Weaknesses (W)</i></p> <p>W1. Administrasi keuangan usaha belum tertib</p> <p>W2. Tidak ada survei pasar</p> <p>W3. Keuangan usaha belum terpisah dengan keuangan pribadi</p> <p>W4. Belum tersedia modal yang cukup untuk mengembangkan usaha</p> <p>W5. Belum punya teknik kerja dan sistem pengawasan yang baik</p> <p>W6. Belum memiliki pekerja yang peduli terhadap kondisi usaha</p> <p>W7. Usaha belum efisien</p> <p>W8. Keuntungan belum meningkat</p>
Eksternal	<p><i>Strategi S – O</i></p> <p>1. Strategi mempertahankan pangsa pasar (S1, S2, S4, O1, O2)</p> <p>2. Strategi perluasan pangsa pasar (S2, S4, S5, S6, S7, O1, O2, O3, O4)</p> <p>3. Strategi mengoptimalkan kapasitas produksi/penjualan (S4, S5, O1, O2, O3, O4)</p>	<p><i>Strategi W – O</i></p> <p>1. Strategi meningkatkan profesionalitas pengelolaan usaha (W1, W3, W4, W5, W6, O3, O4)</p> <p>2. Strategi pengurangan biaya (W1, W2, W5, W6, O2, O3, O4)</p> <p>3. Strategi pengembangan teknik dan sistem kerja (W1, W2, W3, W5, W6, W7, W8, O1, O2, O3, O4)</p>
<p><i>Threats (T)</i></p> <p>T1. Belum ada standar harga</p> <p>T2. Munculnya produk pengganti</p> <p>T3. Munculnya pendatang baru (termasuk pasar modern)</p> <p>T4. Konsumen semakin selektif dan rasional</p> <p>T5. Sewa kios semakin mahal</p>	<p><i>Strategi S – T</i></p> <p>1. Strategi peningkatan daya saing (S1, S2, S4, S5, S6, S7, T1, T2, T3, T4)</p> <p>2. Strategi pengembangan teknologi (S4, S5, S7, T1, T2, T4)</p> <p>3. Strategi pengembangan ragam produk/barang dagangan (S2, S5, S7, S6, T1, T2, T3, T4)</p>	<p><i>Strategi W – T</i></p> <p>1. Strategi pengembangan program SDM dan pengelolaan keuangan (W1, W3, W5, W6, W7, W8, T4, T5)</p> <p>2. Strategi pengembangan jaringan kerja dan kemitraan (W4, W5, W7, W8, T1, T2, T3, T4)</p> <p>3. Strategi penataan lokasi usaha di pasar tradisional PD Pasar Jaya (W2, W4, W7, W8, T2, T3, T4, T5)</p>

Tabel 15. Faktor Strategik Internal dan Eksternal Pelaku Usaha Pasar Tradisional PD Pasar Jaya DKI Jakarta

Faktor Strategis Internal	Nilai *)	Skor Kepentingan	Tingkat Kepentingan *)
1. Kekuatan/Strengths (S)			
S1. Pekerja satu daerah	1.105	3	S (Sedang)
S2. Pelayanan cepat dan produk bermutu	1.056	1	STP (Sangat Tidak Penting)
S3. Bertambahnya konsumen yang menjadi pelanggan	1.120	5	SP (Sangat Penting)
S4. Usaha milik sendiri yang dijalankan dengan terencana, jujur dan disiplin	1.094	2	TP (Tidak Penting)
S5. Gigih mencari pemasok handal	1.061	1	STP (Sangat Tidak Penting)
S6. Mengutamakan pekerja terampil, jujur dan ramah	1.034	1	STP (Sangat Tidak Penting)
S7. Tersedia cukup barang dagangan	1.108	4	P (Penting)
2. Kelemahan/Weaknesses (W)			
W1. Administrasi keuangan usaha belum tertib	1.091	5	SP
W2. Tidak ada survei pasar untuk menjual produk baru	922	1	STP
W3. Keuangan usaha yang belum terpisah dengan keuangan pribadi	943	3	S
W4. Belum tersedia cukup modal untuk mengembangkan usaha	892	1	STP
W5. Belum memiliki pekerja yang peduli terhadap kondisi usaha	842	1	STP
W6. Belum mempunyai teknik kerja dan sistem pengawasan yang baik	880	1	STP
W7. Usaha belum efisien	983	4	P
W8. Keuntungan belum meningkat	929	2	TP
Faktor Strategik Eksternal			
1. Peluang/Opportunities (O)			
O1. Pemanfaatan KUR	855	1	STP
O2. Hubungan baik dengan pemasok	1.035	4	P
O3. Bertambahnya konsumen yang menjadi pelanggan	878	1	STP
O4. Pangsa pasar yang masih luas	945	2	TP
2. Tantangan Threats (T)			
T1. Belum ada standar harga	595	1	STP
T2. Munculnya produk pengganti	877	1	STP
T3. Munculnya pendatang baru, termasuk pasar modern	962	3	S
T4. Konsumen semakin selektif dan rasional	1.123	5	SP
T5. Sewa kios makin mahal	743	1	STP

Penentuan Prioritas Strategi

Berdasarkan analisis faktor strategik internal dan eksternal (Tabel 15), dilakukan analisis untuk menentukan prioritas strategi pengembangan usaha dengan berpedoman pada ranking tiap-tiap strategi pengembangan (S-O, W-O, S-T, W-T).

Penentuan alternatif strategi pengembangan usaha di pasar-pasar tradisional spesifik PD Pasar Jaya DKI Jakarta dimuat pada Tabel 16.

Tabel 16. Penentuan Alternatif Atrategi Pengembangan Usaha di Pasar Tradisional Spersifik PD Pasar Jaya DKI Jakarta

No.	Alternatif Strategi	Keterkaitan	Kepentingan	Ranking
<i>Strategi S - O</i>				
1.	Strategi mempertahankan pangsa pasar	(S1, S2, S4, O1, O2)	11	8
2.	Strategi perluasan pangsa pasar	(S2, S4, S5, S6, S7, O1, O2, O3, O4)	17	5
3.	Strategi mengoptimalkan kapasitas produksi/ penjualan	(S4, S5, O1, O2, O3, O4)	11	8
<i>Strategi W - O</i>				
1.	Strategi meningkatkan profesionalitas pengelolaan usaha	(W1, W3, W4, W5, W6, O3, O4)	14	7
2.	Strategi menurunkan biaya (<i>cost reduced strategy</i>)	(W1, W2, W5, W6, O2, O3, O4)	15	6
3.	Strategi pengembangan teknik dan sistim kerja	(W1, W2, W3, W5, W6, W7, W8, O1, O2, O3, O4)	25	1
<i>Strategi S - T</i>				
1.	Strategi peningkatan daya saing	(S1, S2, S4, S5, S6, S7, T1, T2, T3, T4)	22	3
2.	Strategi pengembangan teknologi	(S4, S5, S7, T1, T2, T4)	14	7
3.	Strategi pengembangan ragam produk/barang dagangan	(S2, S5, S6, S7, T1, T2, T3, T4)	17	5
<i>Strategi W - T</i>				
1.	Strategi pengembangan program SDM dan pengelolaan keuangan	(W1, W2, W3, W5, W6, W7, W8, T4, T5)	23	2
2.	Strategi pengembangan jaringan kerja dan kemitraan	(W4, W5, W7, W8, T1, T2, T3, T4)	18	4
3.	Strategi penataan lokasi usaha di dalam pasar tradisional PD Pasar Jaya		18	4

Sumber: Diolah dari Tabel 14 dan Tabel 15

Berdasarkan hasil analisis penentuan prioritas strategi pengembangan usaha yang ditampilkan pada Tabel 16, strategi utama untuk mengembangkan usaha para pelaku usaha di pasar tradisional PD Pasar Jaya DKI Jakarta adalah strategi utama dengan ranking 1–3, sedangkan ranking 4–5 sebagai strategi pendukung. Strategi utama meliputi strategi pengembangan teknik dan sistem kerja (ranking 1), strategi pengembangan program SDM dan pengelolaan keuangan (ranking 2) dan strategi peningkatan daya saing (ranking 3).

Sedangkan strategi pendukung terdiri atas strategi pengembangan jaringan kerja dan kemitraan (ranking 4), strategi penataan lokasi usaha di dalam pasar tradisional PD Pasar Jaya (ranking 4), strategi perluasan pangsa pasar (ranking 5), serta strategi pengembangan ragam produk (ranking 5). Semua strategi tersebut sebaiknya dilaksanakan secara bersama-sama karena satu sama lain saling mendukung. Namun, strategi penataan lokasi usaha di dalam pasar tradisional PD Pasar Jaya menjadi wewenang manajemen PD Pasar Jaya.

KESIMPULAN DAN REKOMENDASI

Kesimpulan

1. Hasil pengujian menunjukkan adanya cukup bukti untuk menerima hipotesis yang menyatakan bahwa kinerja pemasaran berpengaruh positif dan nyata secara langsung terhadap kinerja bisnis dan terdapat cukup bukti untuk menerima hipotesis yang menyatakan bahwa lingkungan internal berpengaruh positif dan nyata, baik secara langsung maupun tidak langsung terhadap kinerja bisnis. Hal tersebut ditunjukkan oleh hasil pendugaan dua rataan parameter populasi dengan *confidence interval* 95% bahwa perbedaan omzet bulanan untuk seluruh pelaku usaha di pasar tradisional Rawa Bening dan pelaku usaha di pasar tradisional Hias Rias Cikini berkisar Rp 15,507 Juta–Rp 25,443 Juta, sedangkan antara pasar Cipulir dan pasar Tanah Abang mempunyai perbedaan omzet penjualan bulanan < Rp 9,424 Juta. Perbedaan omzet bulanan terbesar (Rp 24,115 Juta–Rp 58,725 Juta) terdapat pada pelaku usaha di pasar tradisional Lindeteves/HWI dibandingkan dengan pelaku usaha di pasar tradisional Asem Reges.
2. Hasil pengujian dengan taraf nyata (α) 5% menunjukkan bahwa terdapat cukup bukti untuk menerima hipotesis yang menyatakan terjadi perbedaan positif dan nyata antara rataan omzet penjualan bulanan seluruh pelaku usaha di pasar tradisional Hias Rias Cikini dengan omzet penjualan bulanan pada seluruh pelaku usaha di

pasar tradisional Rawa Bening. Di samping itu, terdapat cukup bukti untuk menerima hipotesis yang menyatakan terjadi perbedaan positif dan nyata antara rataan omzet penjualan bulanan seluruh pelaku usaha di pasar tradisional Lindeteves/HWI dengan omzet penjualan bulanan pada seluruh pelaku usaha di pasar tradisional Asem Reges.

3. Berdasarkan total skor evaluasi faktor internal dan eksternal, menunjukkan bahwa posisi usaha di pasar-pasar tradisional PD Pasar Jaya saat ini berada pada kuadran II (kuadran perkembangan) yang memberikan makna bahwa inti strategi yang diterapkan merupakan strategi pengembangan yaitu strategi berorientasi pada pengembangan. Dalam hal ini, strategi utama untuk mengembangkan usaha para pelaku usaha di pasar-pasar tradisional PD Pasar Jaya DKI Jakarta adalah strategi pengembangan teknik, sistem kerja strategi pengembangan program SDM dan pengelolaan keuangan, serta strategi peningkatan daya saing, sedangkan strategi pendukung meliputi strategi pengembangan jaringan kerja dan kemitraan, strategi perluasan pangsa pasar dan strategi pengembangan ragam produk yang dihasilkan/dijual.

Implikasi dari hal tersebut di atas, maka kebaruan dalam penelitian ini mencakup kebaruan informasi, kebaruan penerapan metode analisis dan kebaruan cakupan peubah penelitian. Penelitian ini mencoba mengisi kekosongan dalam hubungan peubah yang dianalisis dengan membuat hubungan kausalitas antara kapabilitas organisasi, lingkungan perusahaan dan kinerja pemasaran dengan kinerja bisnis yang dianalisis dengan model SEM, serta analisis perbedaan kinerja bisnis dari dua kelompok usaha dengan pengujian beda dua rataan, serta menawarkan alternatif strategi pengembangan usaha melalui analisis SWOT. Namun, penelitian yang lebih komprehensif menggunakan analisis SEM dan analisis strategi dengan analisis SWOT perlu dilakukan terhadap pasar-pasar tradisional di seluruh Indonesia agar secara nasional kelompok usaha ini mampu berkembang dan memanfaatkan fasilitas keuangan yang disediakan oleh pemerintah untuk UKM Indonesia Rp 20 Triliun per tahun.

Rekomendasi Kebijakan

Strategi pengembangan usaha yang dapat diterapkan oleh para pelaku usaha di pasar tradisional spesifik PD Pasar Jaya yang diteliti meliputi :

1. Strategi Pengembangan Teknik dan Sistem Kerja

Teknik dan sistem kerja yang paling sesuai dengan kondisi saat ini adalah teknik dan sistem kerja yang

terencana dan terprogram antara lain manajemen persediaan, memberikan layanan prima kepada para pelanggan dan menekan biaya penyimpanan dan biaya *oportunitas*.

2. Strategi Pengembangan Program SDM dan Pengelolaan Keuangan

Strategi ini menitikberatkan pada perbaikan kualitas SDM agar dapat memberikan layanan yang terbaik kepada pelanggan. Tujuan utama dari penerapan strategi pengembangan SDM dan pengembangan pengelolaan SDM adalah meningkatkan reputasi pelaku usaha dimata pelanggan dengan cara memberikan kepuasan kepada pelanggan, baik selama proses pembelian maupun pasca pembelian. Sopan santun, ramah tamah dan pelayanan yang cepat merupakan tindakan yang harus dilakukan oleh setiap pekerja ketika berhadapan dengan pelanggan.

Strategi pengembangan pengelolaan keuangan diprioritaskan untuk meningkatkan manajemen keuangan usaha dengan menerapkan sistem administrasi keuangan mengikuti standar akuntansi yang lazim digunakan di setiap perusahaan, khususnya yang cocok untuk perusahaan kecil.

3. Strategi Pengembangan Jaringan Kerja dan Kemitraan

Strategi pengembangan jaringan kerja dan kemitraan lebih diprioritaskan untuk menjalin hubungan baik dan saling menguntungkan dengan pemasok agar tetap loyal kepada perusahaan dan menjalin hubungan kemitraan kerja dengan kelompok usaha lainnya (usaha kecil, usaha menengah dan usaha besar), diantaranya membuat hubungan kerja yang intensif dengan pengelola pasar dan manajemen PD Pasar Jaya, serta lembaga Koperasi Pasar (KOPAS).

4. Strategi Penataan Lokasi Usaha di dalam Pasar Tradisional PD Pasar Jaya

Strategi ini dijalankan oleh manajemen PD Pasar Jaya dengan tujuan memberikan lokasi usaha yang menarik pembeli untuk datang ke pasar PD Pasar Jaya. Pada umumnya lokasi pasar tradisional PD Pasar Jaya yang disukai pedagang adalah lantai 1 karena lebih menarik pembeli. Strategi yang harus dilakukan manajemen PD Pasar Jaya adalah merevitalisasi pasar agar di setiap lokasi usaha di dalam pasar tradisional PD Pasar Jaya memberikan suasana dan daya tarik yang sama dengan harga sewa yang terjangkau.

5. Strategi Perluasan Pangsa Pasar

Strategi perluasan pangsa pasar dapat ditempuh dengan pendekatan intensifikasi dan ekstensifikasi yang merujuk pada peningkatan frekuensi pembelian

dari para pelanggan tetapnya dengan memberikan prioritas layanan untuk semua barang yang ingin dibeli pelanggan; dan meningkatkan jumlah pembeli yang dapat ditarik menjadi pelanggan tetap.

6. Strategi Pengembangan Ragam Produk

Strategi pengembangan ragam produk diutamakan untuk memberikan kepuasan kepada konsumen dan membuat hubungan baik dengan pemasok agar penambahan ragam produk dapat dipenuhi dengan sistem konsinyasi atau dengan cicilan.

Implikasi Kebijakan

Revitalisasi dan pengelolaan pasar tradisional dilakukan dengan cara memperbaiki jalur distribusi komoditas yang diperjualbelikan dengan keberpihakan pada kepentingan bisnis pedagang kecil, baik dari aspek harga maupun penyediaan fasilitas bisnis, sehingga pasar tradisional menjadi sarana bisnis dan sekaligus sarana rekreasi yang menarik konsumen/calon konsumen. Dengan kondisi tradisional yang menarik konsumen, maka strategi pengembangan bisnis yang dilakukan oleh pelaku usaha di pasar tradisional spesifik PD Pasar Jaya dapat meningkatkan omzet dan keuntungan usaha.

DAFTAR PUSTAKA

- Astrachan, JH and Shanker. 2003. Family Businesses' Contribution to the US Economy: a Closer Look, *Family Business Review*, Vol. 16 No. 3, pp. 211-219.
- Astrachan, JH and TA Kolenko. 1996. A Neglected Factor Explaining Family Business Success: Human Resource Practices", *Family Business Review*, Vol. 7 No. 3, pp. 251-262.
- Carland JW, Carland JC, Pearce JW. 1995. Risk Taking Propensity among Entrepreneurs, Small Business Owners and Managers. *Journal of Business and Entrepreneurship* 7, pp. 15-23.
- Chell, E and Baines. 1998. Does Gender Affect Business Performance: A study of Micro Businesses in Business Service UK. *Entrepreneurship and Regional Development* Vol. 10 No. 2, pp. 117-135.
- Ding CM, Wu WK, Liu WS. 2009. Determinants B2C EC Success on Market Performance of Different Sizes of Firms in Firms in Taiwan's E-Brokerage Sector. *Journal of Small Business Strategy*. Vol. 19 No. 2, pp. 17-36.
- Family Firm Institute. 2002. Family Business in the US. http://www.ffi.org/looking/fbfacts_us.cig.

- Ferdinand Augusty. 2000. Structural Equation Modeling dalam Penelitian Manajemen. Aplikasi dalam Penelitian untuk Tesis S-2 dan Disertasi S-3: Badan Penerbit Universitas Diponegoro. Semarang.
- Garengo, P and Bernardi. 2007. Organizational Capability in SMEs: Performance Measurement as a Key System in Supporting Company Development. *International Journal of Productivity and Performance Management* Vol. 56 No. 6, pp. 518-532.
- Garrigos Smith FJ, Marques DP, Narangajavana Y. 2005. Competitive strategies and Performance in Spanish Hospitality Firms. *International Journal of Contemporary Hospitality Management* Vol. 17 No. 1, pp. 22-38.
- Genesshasundaram, R and Henley . 2006. The Prevalence and Usefulness of Market Research, an Empirical Investigation into 'Background' versus 'Decision' Research. *International Journal of Market Research* Vol. 48 No. 5, pp. 525-50.
- Georgellis Y,P. Yoyce and Woods . 1999. Entrepreneurial Action, Innovation and Business Performance: the Small Independent Business. *Journal of Small Business and Enterprise Development* Vol. 7 No. 1, pp. 7-17.
- Ghozali Imam. 2005. Program Stuctural Equation Modeling: Teori, Konsep dan Aplikasi dengan LISREL 8.54: Badan Penerbit Universitas Diponegoro. Semarang.
- Gibbons PT, Kennealy R, Lavin G. 2003. Adatability and Performance Effects of Business Level Strategies: An Empirical Test. *Irish Marketing Review* Vo. 16 No. 2: 57-64.
- Gray C. 2002. Entrepreneurship, Resistance to Change and Growth in Small Firms. *Journal of Small Business and Enterprise Development* Vol. 9 No. 1, pp. 61-72.
- Hair Jr JF, Anderson RE, Tatham RL, Black WC. 1998. *Multivariate Data Analysis*. Ed ke-5. New Jersey : Prentice-Hall Inc.
- Hisrich, RD and M. Drnovsek. 2002. Entrepreneurship and Small Business Research: a European Perspective. *Journal of Small Business and Enterprise Development* Vol. 9 No. 2, pp. 172-222.
- Hubeis M. 2005. *Manajemen Kreativitas dan Inovasi dalam Bisnis: Ide Kreativitas Inovasi*: Penerbit Hecca Publishing, Jakarta.
- Indikator Makro Ekonomi Usaha Kecil dan Menengah tahun 2003. *Berita Resmi Statistik* No.21 / VII/24 Maret 2004. Kementrian KUKM-[www-depkop.go.id](http://www.depkop.go.id).
- Kinnear TL, Taylor. 1991. *Marketing Research. An Applied Approach*. Mc. Graw Hill. New York.
- Laitinen EK. 2002. A Dynamic Performance Measurement System: Evidence from Goals Small Finnish Technology Companies. *Scandinavian Journal of Management*. Vol. 18 No. 2, pp. 65-99.
- Lembaga Penelitian SMERU/The SMERU Research Institute. *Pasar Tradisional di Era Persaingan Global*. Newsletter. No. 22 : April-Juni 2007.
- Maki, K and Pulkkinen. 2000. Barriers to Growth and Employment in Finnish Small Enterprises: ICSB Brisbane, Brisbane.
- Mckee DD, Varadarajan PP, Pride WM. 1989. Strategic Adaptability and Firm Performance: A Market Contingent Perspective. *Journal of Marketing*, Vol. 53 No.3, pp. 21-35.
- Morrison A, J. Breen and Ali . 2003. Small Business Growth: Intention, Ability and Opportunity, *Journal of Small Business Management* Vol 41 No. 4, pp. 417-425.
- Murphy, GB, JW. Trailer and Hill. 1996 Measuring Performance in Entrepreneurship Research. *Journal of Business Research* Vol. 36 No. 1, pp. 15-23.
- Nielsen AC, Trend. 2006. Asia Pasific Retail and Shoper Trends 2005 [online] <http://www.acnielsen.de/pubs/documents/RetailandShopperTrendsAsia2005.pdf> [27 November 2006].
- OECD. 2004. *Small and Medium-Sized Enterprises in Turkey Issues and Policies* Organization for Economic Co-Operation and Development: Local Strength , Global Reach.
- Profil PD Pasar Jaya .2008. Administrator. www.pasarjaya.co.id.
- Pricewaterhouse Coopers. 2007. *Global Retail and Consumer Study from Beijing to Budapest* [Kajian Ritel dan Konsumen dari Beijing sampai Budapest]. PricewaterhouseCoopers[online]<www.pwc.com/gx/eng/about/ind/retail/growth/indonesia.pdf.
- Roberts S, Lawson R and Nicholls. 2006. Generating Regional-Scale Improvements in SME Corporate Responsibility Performance: Lessons from Responsibility Nortwest. *Journal of Business Ethics* 67, pp. 275-86.

- Saini A, Johnson J. 2002. Casting a Strategic Net: The Influence of Strategy Type on Performance in E-Commerce. American Marketing Association. Conference Proceedings 13, pp. 431-452.
- Shani and B, James. 2005. Behavior Organizations an Experiential Approach. (Eighth Edition), the Mc Graw-Hill International Edition, The Mc Graw-Hill Companies, Inc, New York.
- Silitonga LT. Akibat Pasar Modern Lima Pasar Tradisional Mati. *Bisnis Indonesia*, edisi Selasa, 2 Januari 2007.
- Singh, KR, KS Garg and Deshmukh. 2006. Strategy Development by Indian SMEs in Plastic Sector: An Empirical Study. *Journal of Singapore Management Review*. Vol. 28 No. 2, pp. 65-82.
- Stewart, WH. and Roth. 2001. Risk Propensity Differences between Entrepreneurs and Managers: A Meta-Analytic Review. *Journal of Applied Psychology* Vol. 86 No. 1, pp. 145-153.
- Tambunan. 2008. Prospek Perkembangan Koperasi di Indonesia ke Depan: Masih Relevankah Koperasi di dalam Era Modernisasi Ekonomi?: Pusat Studi Industri dan UKM. University of Trisakti, Jakarta.
- Toften K. 2005. The Influence of Export Information Use on Export Knowledge and Performance. *Marketing Intelligence and Planning* Vol. 23 No. 2, pp. 200-219.
- Wijanto HS. 2008. Structural Equation Modeling dengan LISREL 8.8 Konsep dan Tutorial. Cetakan Pertama: Penerbit Graha Ilmu, Jakarta.