

Mohamad Harisudin

Program Studi Agribisnis, Fakultas Pertanian, Universitas Sebelas Maret,  
Surakarta

\*) Email korespondensi: harisfpuns@gmail.com

## Strategi Bersaing Pasar Legi Kota Surakarta dalam Menghadapi Pasar Modern

### *Competitive Strategy of Pasar Legi Surakarta City in Facing Modern Markets*

DOI: <http://dx.doi.org/10.18196/agr.5174>

#### ABSTRACT

*The presence of modern markets in Surakarta city is accepted by its resident, this can be seen from the increasing number of modern markets in recent year. Modern market consumers have taken a portion of traditional market consumers. This situation needs to be anticipated by traditional market managers in the form of competitive strategies. The purpose of this study was to determine the strengths, weaknesses, opportunities and threats factors that affect the development and the strategies used in developing Pasar Legi toward the presence of modern market. The basic method of this research was descriptive analysis. Data collection methods was done by interviewing, observing and recording techniques. Key informants were selected purposively based on the quality of information, which consists of the manager of Pasar Legi, market traders and consumers/buyers in this traditional market. The market was chosen purposively according to the research objectives, namely Pasar Legi Surakarta City. Data analysis method used analysis of Grand Strategy Matrix, SWOT Matrix, and QSPM from Fred R. David. The results showed that the strategic position of Pasar Legi was in quadrant I, which was a combination of*

*strength and opportunity. The most priority strategy by the manager of Pasar Legi to face of the existence of the modern market is to build a good service system between market traders and consumers.*

**Keywords:** Strategy, Market, Grand Strategy, SWOT, QSPM

#### INTISARI

Kehadiran pasar modern di kota Surakarta diterima oleh masyarakatnya, hal ini dapat diketahui dari semakin banyaknya pasar modern yang ada di Kota Surakarta. Konsumen pasar modern telah mengambil sebagian dari konsumen pasar tradisional. Keadaan ini perlu diantisipasi oleh pengelola pasar tradisional dalam bentuk strategi bersaing. Tujuan penelitian ini adalah untuk mengetahui faktor-faktor kekuatan dan kelemahan serta peluang dan ancaman yang mempengaruhi dinamika perkembangan Pasar Legi Kota Surakarta dan strategi yang tepat digunakan dalam mengembangkan Pasar Legi dalam menghadapi hadirnya Pasar Modern. Metode dasar penelitian adalah deskriptif analitis. Metode pengumpulan data dilakukan dengan teknik wawancara, observasi dan pencatatan. Informan kunci dipilih secara purposive berdasar kualitas informasi, yang terdiri Kepala Pasar Legi, pedagang pasar dan Konsumen/Pembeli di Pasar Legi. Pemilihan lokasi dipilih secara purposif sesuai tujuan penelitian, yaitu Pasar Legi Kota Surakarta. Metode analisis datanya menggunakan analisis Matriks Grand Strategi, Matriks SWOT, dan matriks QSPM dari Fred R. David. Hasil penelitian menunjukkan bahwa posisi strategis Pasar Legi berada pada sel kwadran I, yaitu perpaduan antara kekuatan dan peluang. Prioritas strategi yang tepat dijalankan pengelola Pasar Legi dalam menghadapi eksistensi Pasar Modern adalah membangun sistem pelayanan yang baik antara pedagang pasar dengan konsumen.

**Kata kunci:** Strategi, Pasar, Grand Strategy, SWOT, QSPM

#### PENDAHULUAN

Perdagangan di kota Surakarta didukung oleh lebih dari 38 pasar tradisional serta lebih dari 16 pasar modern seperti minimarket,

supermarket dan hypermarket (Nugraha, 2013). Hal mendasar yang membedakan pasar tradisional dan pasar modern adalah pada proses interaksi dan pola pengelolaan atau manajemen antara keduanya. Pasar modern dikelola oleh pengusaha swasta, sedang pasar tradisional dikelola oleh pemerintah. Kekhususan lain yang terjadi pada pasar tradisional adalah terjadinya interaksi langsung antara penjual dan konsumen, dengan proses tawar-menawar yang khas. Pasar tradisional juga memiliki praktek transaksi yang khas, yaitu adanya sistem tawar-menawar yang intensif antara penjual dan konsumen. Praktek tawar-menawar barang di pasar tradisional yang membedakan dengan transaksi di pasar modern. Konsumen mendatangi penjual barang di pasar, konsumen memilih dan mengambil barang dagangan yang dikehendaki, terus dikumpulkan, dan diserahkan kepada penjual untuk dihitung berapa jumlah uang yang harus dibayarkan. Setelah harga diberitahukan, konsumen membayar dan barang diserahkan (Geertz, 1989).

Sementara pada pasar modern, umumnya konsumen melakukan kegiatan secara swalayan, atau terdapat pramuniaga, dan sistem pembelian dilakukan dengan harga yang sudah ditetapkan, terdapat label harga pada barang yang dijual. Pasar modern yang dimaksud meliputi pertokoan, mall, plaza, minimarket, supermarket dan hypermarket. Kemunculan pasar modern mengakibatkan konsumen memiliki alternatif pilihan dalam melakukan aktivitas berbelanja. Hadirnya pasar modern juga meningkatkan tuntutan konsumen atas layanan yang diinginkan saat melakukan belanja. Hal ini dikarenakan kondisi pasar modern memiliki bangunan yang megah dan permanen, fasilitas memadahi, aman, ada potongan harga serta harga tercantum pada setiap produk sehingga membuat konsumen lebih nyaman untuk berbelanja (Khomah dan Harisudin, 2016). Pasar Modern saat ini tidak hanya berkembang di kota besar saja, kini pasar modern telah merambah di pinggir kota bahkan kota kecil sekalipun.

Eksistensi pasar modern seperti minimarket, supermarket hingga hipermarket “sedikit mengusik” keberadaan pasar tradisional. Kesamaan fungsi sebagai penyedia barang bagi konsumen yang dimiliki pasar modern dan pasar tradisional telah menimbulkan

persaingan antara keduanya. Menjamurnya pusat perbelanjaan modern dikhawatirkan akan mematikan keberadaan pasar tradisional yang merupakan refleksi dan ekonomi kerakyatan (Susanti et al., 2014). Kekhawatiran tersebut dimungkinkan, karena pasar tradisional diidentikkan sebagai tempat yang kumuh, kotor dan bau; sehingga memberikan atmosfer yang tidak nyaman dalam berbelanja. Hal ini merupakan kelemahan terbesar pasar tradisional. Sebaliknya, pasar modern memberikan suasana berbelanja yang lebih nyaman serta dilengkapi pendingin ruangan.

Didorong untuk mempertahankan eksistensi pasar tradisional di tengah maraknya keberadaan pasar modern, maka manajemen pasar tradisional dirasa perlu untuk merumuskan strategi bersaing pasar tradisional yang dikelolanya. Strategi menurut Jauch dan Glueck (1998) adalah rencana yang disatukan, menyeluruh dan terpadu yang mengaitkan keunggulan strategi perusahaan dengan tantangan lingkungan yang dirancang untuk memastikan bahwa tujuan utama perusahaan dapat dicapai melalui pelaksanaan yang tepat oleh perusahaan. Dalam pengertian yang lebih spesifik, strategi bersaing didefinisikan sebagai sebuah upaya yang dilakukan oleh suatu perusahaan dalam memenangkan persaingan di pasar sasaran dengan cara memberikan keunggulan-keunggulan sehingga dipilih oleh pembeli yang dimaksud.

Keberadaan pasar tradisional di Kota Surakarta tidak hanya sebagai tempat terjadinya transaksi antara penjual dan konsumen semata, namun pasar tradisional juga merupakan ekologi dan sejarah. Interaksi sosial dalam bentuk tawar-menawar dan adanya semangat berani bersaing melalui mekanisme pasar merupakan roh pasar tradisional, termasuk pasar tradisional di Kota Surakarta (Syafe'i, 2013). Beberapa pasar tradisional yang tergolong besar dan sangat melekat bagi masyarakat kota Surakarta adalah Pasar Legi, Pasar Klewer dan Pasar Gede, disamping beberapa pasar lainnya. Pasar Legi merupakan pasar induk terbesar di Kota Surakarta. Sejak dibangun oleh Pura Mangkunegaran, Pasar Legi berkembang cukup pesat sebagai salah satu pasar induk yang menjadi pusat transaksi barang-barang hasil bumi. Namun seiring perkembangan zaman, eksistensi pasar tradisional termasuk Pasar Legi mulai terusik dengan munculnya

berbagai jenis pasar modern. Oleh karena itu, diperlukan inovasi strategi yang lebih baik agar keberadaan Pasar Legi tetap mampu bertahan ditengah persaingan serta tidak tergerus oleh keberadaan pasar-pasar modern. Memang bukanlah pekerjaan mudah untuk memperbaiki kinerja pasar tradisional (Murshid, 2011; Vega-Jurado, et al, 2015), hal ini dikarenakan pasar tradisional juga merupakan produk budaya masyarakat.

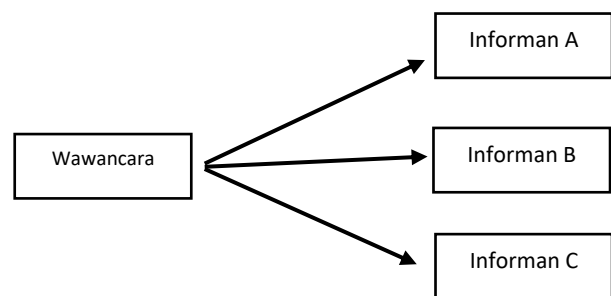
Selama ini, penelitian terkait pasar tradisional dan pasar modern masih menekankan pada aspek deskripsi persaingannya (Utomo, 2011; Dewi dan Winarni, 2013), perlunya perbaikan fisik pasar tradisional (Tanuwidjaya dan Wirawan, 2015), pengembangan pasar yang mempertimbangkan kebutuhan konsumen (Khomah dan Harisudin, 2016) serta pelaksanaan revitalisasi pasar tradisional oleh Pemerintah (Dewi dan Winarni, 2013; Prastyawan et al, 2015; Lee, 2017). Semua penelitian tersebut menekankan pada perbaikan aspek teknis, dan belum ada yang lebih menekankan pada aspek manajerial yang bersifat strategis. Berkaitan dengan hal tersebut, maka penelitian ini memiliki kebaruan dalam hal manajemen strategi, utamanya strategi bersaing. Berdasarkan uraian masalah tersebut, maka tujuan penelitian ini adalah sebagai berikut : 1) Bagaimana posisi aktual Pasar Legi Kota Surakarta dalam dinamika persaingan pasar tradisional dan pasar modern, 2) Apa strategi bersaing yang tepat dilakukan oleh manajemen Pasar Legi Kota Surakarta dalam menghadapi gencarnya penetrasi pasar modern.

## METODE PENELITIAN

Metode dasar yang digunakan dalam penelitian ini adalah deskriptif analitis. Metode deskriptif adalah suatu metode penelitian yang memusatkan perhatian kepada masalah-masalah sebagaimana adanya saat penelitian dilaksanakan, hasil penelitian kemudian diolah dan dianalisis dan dijelaskan (Sugiyono, 2009). Penentuan lokasi penelitian dilakukan dengan teknik purposive, yaitu Pasar Legi Kota Surakarta. Pertimbangan Pasar Legi dipilih sebagai lokasi penelitian karena Pasar Legi merupakan pasar tradisional yang konsumennya

memiliki pilihan alternatif pasar modern (utamanya produk sayuran).

Metode pengumpulan data dalam penelitian ini dilakukan dengan wawancara secara mendalam untuk mengetahui faktor-faktor keberhasilan penting, penilaian rating, pembobotan serta penilaian prioritas strategi. Selain itu, pengumpulan data juga dilakukan melalui teknik observasi tidak terlibat. Observasi yang dilakukan meliputi proses jual beli, perilaku pedagang-pembeli serta pengelolaan pasar legi. Penentuan faktor keberhasilan penting dan bobot dilakukan dengan wawancara mendalam kepada seluruh Pengelola Pasar Legi dan Kepala Dinas Perdagangan Kota Surakarta yang membawahi seluruh Pasar Kota Surakarta. Agregasi dari variasi jawaban key informance pengelola pasar dan Kepala Dinas Perdagangan dilakukan dengan teknik triangulasi sumber (Moleong, 2010) seperti yang tersaji dalam Gambar.



GAMBAR 1. TRIANGGULASI SUMBER

Trianggulasi adalah sebuah teknik pemeriksaan keabsahan data yang memanfaatkan sesuatu yang lain diluar data yang diperoleh untuk keperluan pengecekan atau sebagai pembanding terhadap data yang diperoleh. Tujuan utama dari triangulasi adalah untuk memperoleh informasi dari narasumber lain, dibandingkan dengan narasumber yang sebelumnya. Penentuan nilai rating ditanyakan kepada 30 konsumen (Mahmud, 2011) di Pasar Legi. Dikarenakan tidak adanya kerangka sampel, maka penentuan ke-30 konsumen dilakukan dengan teknik convenience sampling. Convenience sampling adalah sebuah teknik pengambilan sampel nonprobability yang didasarkan pada ketidak tersediaan data pasti berapa jumlah elemen populasi dan mempertimbangkan kemudahan dalam mendapatkan informasi dari responden. Data rating berskala interval (1-4), maka penentuan nilai rating dari seluruh

konsumen dilakukan dengan menggunakan modus dari setiap nilai rating yang diberikan konsumen (Siegel, 1997).

## HASIL DAN PEMBAHASAN KONDISI UMUM PASAR LEGI

Pasar Legi merupakan pasar induk tradisional di Kota Surakarta. Pasar Legi didirikan pada masa Mangkunegoro I (Pangeran Sember Nyawa) pada tahun 1930. Manajemen Pengelolaan Pasar Legi sepenuhnya menjadi tanggungjawab dan kewenangan Pemerintah Kota Surakarta melalui Dinas Pengelola Pasar (DPP). Namun dalam hal pembangunan dan perawatan jika terjadi kerusakan pasar, DPP bekerjasama dengan pedagang pasar untuk menyelesaikan permasalahan yang ada. Terkait dengan kebersihan pasar, terdapat petugas kebersihan yang bertugas membersihkan pasar pada pagi dan sore hari. Untuk penanganan sampah diambil oleh armada dari DPP dan di bawa ke TPA Puteri Cempo setiap hari. Keamanan pasar terjamin, sebab terdapat petugas keamanan yang bertugas selama 24 jam. Untuk pengelolaan parkir dan air bersih, dikelola oleh pihak swasta.

Pasar Legi berlokasi di Jalan Sutan Syahrir di Kelurahan Setabelan, Kecamatan Banjarsari. Pasar ini berdiri diatas Hak Pakai dengan luas tanah 16.640 m<sup>2</sup> dan konstruksi bangunan pasar bertingkat seluas ±1.750 m<sup>2</sup>. Bangunan Pasar Legi saat ini termasuk bangunan yang sudah tua. Bentuk renovasi terakhir berupa perbaikan atap pada tahun 2006, terdapat penambahan bangunan dibagian timur pada tahun 2008. Tersedia lahan parkir namun bukan milik pasar, namun milik perseorangan yang dikelola oleh UPT Perparkiran. Pasar legi juga menyediakan tempat bongkar muat barang di sebelah selatan pasar dan di lahan parkir sebelah utara pasar. Letak pasar yang strategis membuat aksesibilitas ke Pasar Legi cukup mudah dijangkau baik menggunakan kendaraan pribadi maupun kendaraan umum.

Pasar Legi terbagi ke dalam 2 bagian wilayah pasar, yaitu jam 08.00-16.00 untuk pedagang yang berada di dalam dan jam 16.00-08.00 untuk pedagang yang berada di luar. Infrastruktur sarana prasarana berupa masjid, mushola, MCK, pos keamanan, gerobak

sampah, bak sampah, container, jaringan listrik, jaringan air bersih.

## FAKTOR INTERNAL PASAR LEGI

Lingkungan internal Pasar Legi adalah berbagai hal yang terkait langsung dengan Pasar Legi, serta berpengaruh pada capaian kinerja pengelola Pasar Legi. Hasil dari analisis lingkungan internal menghasilkan daftar terbatas dari kekuatan dan kelemahan Pasar Legi. Faktor internal pasar legi yang dianalisis meliputi keadaan pasar, pedagang, sarana dan prasarana, serta pemasaran. Hasil analisis triangulasi sumber diperoleh sebagai berikut : faktor strategis yang berupa kekuatan atau keunggulan Pasar Legi meliputi harga, mutu produk yang ditawarkan beragam, harga barang terjangkau dan dapat ditawar, Keamanan pasar semakin baik, interaksi sosial yang tinggi antara penjual dan konsumen, Akses ke pasar legi mudah, penopang perekonomian masyarakat, sedangkan faktor strategis yang menjadi kelemahan Pasar Legi meliputi banyaknya kios yang masih kosong, tata ruang pasar kurang ergonomis, fasilitas umum kurang terawat, kondisi jalan didalam pasar sempit dan kotor, tempat parkir kurang luas, tidak ada jaminan kualitas produk (Tabel 1).

**TABEL 1. FAKTOR-FAKTOR STRATEGIS INTERNAL PADA PASAR LEGI KOTA SURAKARTA**

Faktor Internal	Kekuatan	Kelemahan
Keadaan Pasar	<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Penopang Perekonomian Masyarakat</li> <li>✓ Akses ke pasar legi mudah</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Banyak kios yang masih kosong</li> <li>✓ Pengaturan layout pasar kurang ergonomis</li> </ul>
Pedagang	<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Interaksi sosial yang tinggi antara penjual dan konsumen</li> </ul>	
Sarana dan Prasarana	<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Keamanan pasar semakin baik</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Fasilitas umum kurang terawat</li> <li>✓ Kondisi jalan didalam pasar sempit dan kotor</li> <li>✓ Tempat parkir kurang luas</li> </ul>
Pemasaran	<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Harga barang terjangkau dan dapat ditawar</li> <li>✓ Mutu produk yang ditawarkan beragam</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Tidak ada jaminan kualitas produk</li> </ul>

Sumber : Analisis Data Primer, 2017

## FAKTOR EKSTERNAL PASAR LEGI

Lingkungan eksternal pasar legi adalah berbagai hal yang tidak terkait langsung dengan pasar legi, namun keberadaannya berpengaruh pada capaian kinerja pengelola pasar legi. Hasil analisis lingkungan eksternal menghasilkan daftar terbatas dari peluang dan ancaman Pasar Legi. Faktor eksternal adalah faktor-faktor yang berasal dari luar.

Faktor eksternal Pasar Legi yang dianalisis meliputi kondisi perekonomian, sosial budaya, sarana transportasi, konsumen, persaingan dan peran pemerintah. Hasil analisis triangulasi sumber diperoleh hasil sebagai berikut : faktor strategis yang berupa peluang adalah banyak lembaga keuangan yang menawarkan bantuan modal, tingkat pertumbuhan penduduk tinggi, kebutuhan masyarakat yang makin meningkat, banyak pemasok produk ke Pasar Legi dan adanya kebijakan revitalisasi. Sedangkan faktor strategis yang menjadi ancaman Pasar Legi meliputi : kondisi perekonomian yang tidak stabil, kesan masyarakat terhadap pasar tradisional relative rendah, perubahan gaya hidup modern, peningkatan jumlah pasar modern, dan kebijakan pemerintah yang kurang konsisten atas pasar tradisional. Hasil identifikasi faktor-faktor strategis eksternal dapat dilihat pada Tabel 2.

**TABEL 2. FAKTOR-FAKTOR STRATEGIS EKSTERNAL PADA PASAR LEGI KOTA SURAKARTA**

Faktor Eksternal	Peluang	Ancaman
Kondisi Perekonomian	✓ Banyak lembaga keuangan yang menawarkan bantuan modal	✓ kondisi perekonomian yang tidak stabil
Sosial Budaya		✓ Kesan masyarakat terhadap pasar tradisional relatif rendah
Konsumen	✓ Tingkat pertumbuhan penduduk tinggi ✓ Kebutuhan masyarakat yang makin meningkat	✓ Perubahan gaya hidup modern
Persaingan	✓ Banyak pemasok produk ke pasar legi	✓ Peningkatan jumlah pasar modern
Peran Pemerintah	✓ Adanya kebijakan revitalisasi	✓ Kebijakan pemerintah yang kurang konsisten atas pasar tradisional

Sumber : Analisis Data Primer, 2017

## TAHAP MASUKAN

Rumusan strategi bersaing Pasar Legi dalam menghadapi pasar modern dimulai dengan melakukan evaluasi faktor internal (kekuatan dan kelemahan) dan

evaluasi faktor eksternal (peluang dan ancaman). Dalam mengevaluasi faktor internal dilakukan dengan membuat matriks evaluasi faktor internal (EFI). Matriks EFI digunakan untuk menentukan berapa nilai internal yang dimiliki Pasar Legi Surakarta. Tinggi-rendahnya nilai internal yang diperoleh menunjukkan seberapa besar kohesitas internal Pasar Legi dalam menghadapi pesaingnya (pasar modern).

Berdasarkan agregasi rata-rata nilai bobot dan modus rating yang diperoleh, serta perkalian diantara keduanya maka kohesitas internal Pasar Legi dapat disajikan pada Tabel 3.

**TABEL 3. MATRIKS EVALUASI FAKTOR EKSTERNAL (EFI) PASAR LEGI KOTA SURAKARTA**

Kekuatan	Bobot	Rating	Nilai
Harga barang terjangkau dan dapat ditawar	0,1241	4	0,4964
Mutu produk yang ditawarkan lebih beragam	0,0937	4	0,3748
Interaksi social yang tinggi antara penjual dan konsumen	0,1007	4	0,4028
Keamanan pasar tradisional semakin baik	0,0609	4	0,2436
Penopang perekonomian masyarakat	0,0703	4	0,2812
Akses ke pasar legi mudah	0,0937	3	0,2811
<b>Jumlah nilai kekuatan</b>			<b>2,0799</b>
Kelemahan			
Tidak ada jaminan kualitas produk	0,0890	1	0,0890
Tempat parkir kurang luas	0,0679	2	0,1358
Banyak kios yang masih kosong	0,0562	1	0,0562
Pengaturan layout pasar kurang baik	0,0726	1	0,0726
Fasilitas umum kurang terawat	0,0796	2	0,1592
Kondisi jalan di dalam pasar sempit dan kotor	0,0913	2	0,0913
<b>Jumlah nilai kelemahan</b>			<b>0,6041</b>
<b>Selisih nilai kekuatan dan nilai kelemahan</b>			<b>1,4758</b>

Sumber : Analisis Data Primer, 2017

Berdasarkan Tabel 3 dapat diketahui bahwa selisih nilai kekuatan dan nilai kelemahan pada matriks EFI sebesar 1,4758. Hasil nilai selisih tersebut, maka dapat diketahui bahwa lingkungan internal pasar legi bernilai positif. Dengan kata lain, Pasar Legi memiliki nilai kekuatan yang lebih besar daripada nilai kelemahannya.

Setelah diperoleh nilai internalnya, maka langkah selanjutnya adalah mengevaluasi faktor eksternal guna memperoleh nilai eksternal pasar legi. Dalam mengevaluasi faktor eksternal dilakukan dengan membuat matriks evaluasi faktor eksternal (EFE). Matriks EFE digunakan untuk menentukan berapa nilai eksternal yang dimiliki Pasar Legi Surakarta.

Tinggi-rendahnya nilai eksternal yang diperoleh menunjukkan seberapa besar daya adaptasi Pasar Legi terhadap pengaruh eksternal terkait hadirnya pasar modern di Surakarta.

Berdasarkan agregasi rata-rata nilai bobot dan modus rating yang diperoleh, serta perkalian diantara keduanya maka daya adaptasi Pasar Legi terhadap pengaruh eksternal hadirnya pasar modern disajikan pada Tabel 4.

**TABEL 4. MATRIKS EVALUASI FAKTOR EKSTERNAL (EFE) PASAR LEGI KOTA SURAKARTA**

Peluang	Bobot	Rating	Nilai
Adanya kebijakan revitalisasi	0,0847	3	0,2541
Banyak pemasok produk ke pasar legi	0,0896	4	0,3584
Kebutuhan masyarakat semakin meningkat	0,1211	4	0,4844
Tingkat pertumbuhan penduduk tinggi	0,1114	4	0,4456
Banyak lembaga keuangan yang menawarkan bantuan modal	0,0702	3	0,2106
<b>Jumlah nilai Peluang</b>			<b>1,7531</b>
Ancaman			
Perubahan gaya hidup modern	0,1308	1	0,1308
Kondisi perekonomian yang tidak stabil	0,1017	2	0,2034
Kebijakan pemerintah yang kurang konsisten atas pasar tradisional	0,0969	1	0,0969
Kesan masyarakat terhadap pasar tradisional relatif rendah	0,0799	2	0,1598
Peningkatan jumlah pasar modern	0,1138	2	0,2276
<b>Jumlah nilai ancaman</b>			<b>0,8185</b>
<b>Selisih nilai peluang dan nilai ancaman</b>			<b>0,9346</b>

Sumber : Analisis Data Primer, 2017

Berdasarkan Tabel 4 dapat diketahui bahwa selisih nilai peluang dan nilai ancaman pada matriks EFE sebesar 0,9346. Hasil nilai selisih tersebut bernilai positif, maka berdasar nilai positif tersebut dapat diketahui bahwa peluang yang ada lebih besar daripada ancaman. Dengan kata lain, pasar legi memiliki peluang yang lebih besar daripada ancamannya.

#### TAHAP PENCOCOKAN

Mendasarkan selisih nilai kekuatan dan kelemahan seperti yang tertulis pada matriks EFI dan selisih nilai peluang dan ancaman seperti yang tertulis pada matriks EFE, maka langkah selanjutnya adalah : kedua matriks (EFI dan EFE) tersebut disintesakan dalam sebuah alat analisis lain, yaitu matriks Grand Strategy (David, 2013). Cara kerja dari matriks ini sama seperti matriks yang dikembangkan oleh Pearce dan

Robinson (2013). Manfaat dari penggunaan matriks Grand Strategy adalah dapat menjelaskan posisi strategis dari Pasar Legi. Adapun cara kerja dari matriks Grand Strategy adalah : dari titik selisih kedua faktor (internal dan eksternal) kemudian ditarik garis dari titik absis dan ordinat yang bertemu pada koordinat tertentu. Sehingga akan diketahui posisi bersaing atau kedudukan Pasar Legi Surakarta dalam menyikapi hadirnya pasar modern di Kota Surakarta. Gambar 1 menjelaskan posisi bersaing Pasar Legi dalam menghadapi pasar modern di Kota Surakarta.



**GAMBAR 1. KUADRAN MATRIKS GRAND STRATEGY PASAR LEGI KOTA SURAKARTA**

Berdasarkan Gambar 1, Pasar Legi Surakarta berada di kuadran I (positif, positif) dengan titik perpotongan 1,4758 dan 0,9346. Angka 1,4758 diperoleh dari selisih jumlah nilai kekuatan (2,0799) dengan jumlah nilai kelemahan (0,6041). Angka 0,9346 diperoleh dari selisih jumlah nilai peluang (1,7531) dengan jumlah nilai ancaman (0,8185). Posisi ini menandakan Pasar Legi Surakarta adalah pasar organisasi yang kuat dan berpeluang maju. Kwadran 1 berarti progresif, artinya Pasar Legi dalam kondisi prima dan mantap sehingga sangat dimungkinkan untuk terus melakukan ekspansi, memperbesar pertumbuhan dan meraih kemajuan secara maksimal.

Strategi didefinisikan sebagai pencocokan yang dibuat suatu organisasi antara faktor-faktor strategis internal (kekuatan dan kelemahan) dengan faktor-faktor strategis eksternal (peluang dan ancaman) dalam menghadapi mengantisipasi isu-isu strategis untuk

mencapai tujuan organisasi (Harisudin, 2014). Hasil rumusan strategi ini sangat membantu manajer dalam menyusun kebijakan-kebijakan yang efektif sebuah organisasi. Strategi (sintesis kekuatan atau kelemahan internal dengan peluang atau ancaman eksternal) menjadi dasar manajer dalam mencapai tujuan organisasi. Proses perumusan strategi yang dibuat dengan cara mensintesis kekuatan, kelemahan, peluang dan ancaman disusun dalam sebuah bangunan matriks, sehingga dinamakan matriks SWOT.

TABEL 5. MATRIKS SWOT

<b>EKSTERNAL</b>	<b>INTERNAL</b>	<b>Kekuatan</b> 1. Harga barang terjangkau dan dapat ditawarkan 2. Mutu produk yang ditawarkan lebih beragam 3. Interaksi sosial yang tinggi antara penjual dan konsumen 4. Keamanan pasar tradisional semakin baik 5. Penopang perekonomian masyarakat 6. Akses ke pasar legi mudah
	<b>PELUANG</b>	<b>Strategi S-O</b> 1. Membangun sarana prasarana pasar bagi kenyamanan konsumen (S5, O1, O5) 2. Branding pasar legi dengan positioning baru (S1, S4, O3, O5) 3. Membangun sistem pelayanan yang baik antara pedagang pasar dengan konsumen (S2, S3, S4, O4, O5)

Sumber : Analisis Data Primer, 2017

Mendasarkan pada hasil posisi strategi Pasar Legi yang berada pada kwadran I (Progresif) pada matriks Grand Strategy, maka rumusan strategi yang dilakukan hanya mendasarkan pada kekuatan (internal) dan peluang (ancaman). Tabel 5 menjelaskan rumusan alternatif-alternatif strategi Pasar Legi dalam menghadapi hadirnya pasar modern di Kota Surakarta.

Berdasarkan Tabel 5 dapat diketahui 3 rumusan alternatif strategi (Comparative Advantages) yang merupakan sintesis dua elemen, yaitu antara kekuatan dan peluang. Rumusan alternatif yang pertama adalah : Membangun sarana prasarana pasar bagi kenyamanan konsumen (S5, O1, O5) dipilih sebagai sebuah alternatif strategi dengan maksud untuk menarik para konsumen yang sudah memiliki pertimbangan mencari kenyamanan dalam berbelanja

seperti yang ditawarkan pada semua pasar modern. Dengan perbaikan sarana-prasarana pasar yang difokuskan pada peningkatan kenyamanan konsumen (Pramudyo, 2014), maka Pasar Legi akan memberi rasa nyaman bagi konsumen loyalnya sekaligus dapat menarik konsumen pasar modern yang mempertimbangkan rasa nyaman berbelanja seperti yang diberikan pasar modern selama ini.

Peningkatan kualitas sarana-prasarana Pasar Legi dapat dipandang sebagai bagian dari kebijakan revitalisasi pasar tradisional (Setyawan et al., 2015) akan merubah citra kotor, kumuh, tidak nyaman namun tetap memiliki keunikan yang berbeda dengan pasar modern. Perbaikan sarana prasarana yang dimaksud memperluas area parkir, manajemen fasilitas umum seperti kamar mandi, pengaturan tata letak sampah pasar dan menambah kios-kios untuk produk pendukung. Tujuan dari strategi ini adalah untuk meningkatkan jumlah kehadiran konsumen ke pasar tradisional serta kenyamanan selama didalam Pasar Legi.

Alternatif strategi kedua yaitu Branding pasar legi dengan positioning baru (S1, S4, O3, O5). Strategi ini dirumuskan sebagai upaya untuk menghapus citra pasar tradisional yang tingkat kenyamanannya seolah-olah selalu dibawah pasar modern. Strategi ini menjadi tepat karena branding pasar dapat merubah persepsi konsumen, yang selanjutnya dapat mempengaruhi keputusan konsumen untuk melakukan pembelian di Pasar Legi. Perlunya branding pasar sama seperti yang direkomendasikan Prabowo dan Rahadi (2015) untuk memperbaiki kinerja pasar tradisional. Membangun citra baru yang berbeda dari citra lama yang sudah melekat kuat memang membutuhkan konsistensi kebijakan dari pengelola Pasar Legi. Hal ini dikarenakan terkait dengan mindset, rentang waktu dan merubah budaya. Strategi branding dengan positioning baru sudah banyak menunjukkan keberhasilan di berbagai organisasi bisnis.

Merujuk pada kekuatan harga barang terjangkau dan dapat ditawarkan dan peluang banyak lembaga keuangan yang menawarkan bantuan modal, maka membangun branding dengan posisi baru merupakan suatu tindakan atau langkah-langkah untuk mendesain citra pasar yang baik, apabila pasar sudah

dikenal dengan citrabaru (dan terlepas dari citra sebelumnya), maka konsumen yang sebelumnya sensitif dengan citra lama bisa berubah menjadi konsumen baru. Strategi ini semakin efektif dilaksanakan karena keberpihakan Pemerintah Kota Surakarta melalui serangkaian peraturan daerahnya (Setyawan et al., 2015).

Alternatif strategi ketiga yaitu membangun sistem pelayanan yang baik antara pedagang pasar dengan konsumen (S3, S4, O4, O5). Strategi ini dirumuskan merujuk pada kekuatan interaksi sosial yang tinggi antara penjual dan konsumen dan keamanan pasar tradisional semakin baik (pada lingkungan internal) dan banyaknya peluang tingkat pertumbuhan penduduk yang tinggi, banyaknya pemasok produk dan adanya kebijakan revitalisasi pasar (lingkungan eksternal). Perumusan strategi ini memiliki kemungkinan berhasil tinggi karena pada dasarnya modal sosial penjual di Pasar Legi sudah bagus (Andriani dan Ali, 2013). Dengan demikian, apabila strategi ini diterapkan akan meningkatkan loyalitas atau kesetiaan konsumen dalam melakukan pembelian di Pasar Legi. Pelayanan yang baik diterapkan di Pasar Legi adalah atribut kecepatan dan keramahan pelayanan (Utomo, 2011). Prioritas strategi ini sama dengan hasil penelitian Alfianita et al. (2015) dengan topik yang sama saat melakukan penelitian Pasar Tradisional dalam Perspektif Good Governance di Kabupaten Malang.

Perbaiki kualitas layanan manajemen pasar legi dan para penjual kepada setiap konsumen yang hadir lebih mengena pada diri konsumen dan dapat menjadi sebab meningkatnya status konsumen menjadi pelanggan Pasar Legi (Rahadi, 2012). Bentuk layanan yang bisa dilakukan oleh pengelola Pasar Legi selain bentuk layanan yang bersifat kualitatif juga bisa dikembangkan layanan yang sifatnya membantu konsumen dalam melakukan pembelian produk di Pasar Legi seperti memaksimalkan teknologi informasi (Rufaidah, 2008; Murshid, 2011), sistem grading untuk peningkatan kualitas produk seperti yang menjadi alasan konsumen memilih pasar modern dalam melakukan belanja kebutuhan sehari-hari (Utomo, 2011).

Jika konsumen sudah menjadi pelanggan, maka fungsi konsumen tidak hanya berfungsi sebagai konsumen saja tetapi bisa menjadi tenaga pemasar kepada konsumen yang lain agar membeli keperluan memasak dan sayur mayur rumah tangganya ke Pasar Legi. Peningkatan kualitas layanan ini akan lebih baik lagi jika pengelola Pasar Legi secara aktif membuka saluran komunikasi dengan konsumen, dan secara positif merespon masalah dan masukan yang disampaikan konsumen. Saluran komunikasi bisa dibuat berupa kotak saran dipintu masuk pasar legi ataupun dalam website resmi serta media sosial yang dimiliki Pasar Legi Kota Surakarta.

## TAHAP KEPUTUSAN

QSPM (Quantitative Strategic Planning Matrix) merupakan alat analisis yang secara obyektif dapat menetapkan strategi alternatif yang diprioritaskan. Sebagai suatu teknik, QSPM memerlukan intuisi yang baik dalam penilaian. Alat analisis ini direkomendasikan bagi para ahli strategi untuk melakukan evaluasi alternatif strategi secara obyektif, berdasarkan faktor kunci keberhasilan (faktor strategis) baik internal maupun eksternal yang telah diidentifikasi sebelumnya. QSPM adalah alat analisis untuk menetapkan kemenarikan relatif dari alternatif-alternatif strategi yang telah dirumuskan pada matriks SWOT (Fauzi, et al, 2016; Nugroho, et al, 2017)), untuk menentukan strategi mana yang paling tepat untuk diimplementasikan (David, 2013). QSPM juga menjadi alat analisis yang membantu manajer dalam membuat prioritas strategi diantara alternatif strategi yang telah dirumuskan dalam tahap pencocokan dengan memperhatikan unsur efisien dan efektivitas (Capps and Glissmeyer, 2012; Sohel et al, 2014 dan Harisudin et al, 2016). QSPM sangat berhubungan dengan metode-metode lain yang digunakan dalam tahap input dan analisis sebagai bentuk informasi untuk tahap QSPM sendiri. Faktor strategis eksternal-internal pasar legi sangat diperlukan dalam penggunaan metode ini, sehingga dapat diputuskan pemilihan prioritas strategi mana yang akan digunakan sesuai dengan keadaan pasar legi. Struktur matriks QSPM dalam menentukan prioritas



strategi Pasar Legi dalam menghadapi hadirnya pasar modern dapat dilihat pada Tabel 6.

TABEL 6. QSPM PASAR TRADISIONAL PADA PASAR LEGI KOTA SURAKARTA

Faktor-faktor Strategis	Bobot	Strategi 1		Strategi 2		Strategi 3	
		AS	TAS	AS	TAS	AS	TAS
<b>Kekuatan</b>							
Harga barang terjangkau dan dapat ditawar	0,1241	2	0,2482	4	0,4964	3	0,3723
Mutu produk yang ditawarkan lebih beragam	0,0937	3	0,2811	2	0,1874	4	0,3748
Interaksi sosial yang tinggi antara penjual dan pembeli	0,1007	4	0,4028	1	0,1007	2	0,2014
Keamanan pasar tradisional semakin baik	0,0609	1	0,0609	4	0,2436	3	0,1827
Penopang perekonomian masyarakat	0,0703	4	0,2812	1	0,0703	2	0,1406
Akses ke pasar tradisional mudah	0,0937	3	0,2811	2	0,1874	4	0,3748
<b>Kelemahan</b>							
Tidak ada jaminan kualitas produk	0,0890	3	0,2670	2	0,1780	4	0,3560
Tempat parkir kurang luas	0,0679	4	0,2716	1	0,0679	3	0,2037
Banyak kios yang masih kosong	0,0562	2	0,1124	1	0,0562	3	0,1686
Pengaturan layout pasar kurang baik	0,0726	3	0,2178	1	0,0726	4	0,2904
Fasilitas umum kurang terawat	0,0796	3	0,2388	1	0,0796	4	0,3184
Kondisi jalan didalam pasar sempit dan kotor	0,0913	4	0,3652	2	0,1826	3	0,2739
<b>Jumlah</b>	<b>1</b>		<b>3,0281</b>		<b>1,927</b>		<b>3,2576</b>
<b>Peluang</b>							
Adanya kebijakan revitalisasi	0,0847	4	0,3388	2	0,1694	3	0,2541
Penjual tidak hanya bergantung pada satu pemasok	0,0896	4	0,3584	2	0,1792	3	0,2688
Kebutuhan masyarakat semakin meningkat	0,1211	1	0,1211	2	0,2422	4	0,4844
Tingkat pertumbuhan penduduk tinggi	0,1114	3	0,3342	2	0,2228	4	0,4456
Banyak Lembaga keuangan yang menawarkan bantuan modal	0,0702	1	0,0702	2	0,1404	3	0,2106
<b>Ancaman</b>							
Perubahan gaya hidup modern	0,1308	4	0,5232	3	0,3924	1	0,1308
Kondisi perekonomian yang tidak stabil	0,1017	2	0,2034	4	0,4068	3	0,3051
Kebijakan pemerintah yang kurang konsisten atas pasar tradisional	0,0969	4	0,3876	2	0,1938	3	0,2907
Kesan masyarakat terhadap pasar tradisional relatif rendah	0,0799	2	0,1598	4	0,3196	3	0,2397
Peningkatan jumlah pasar modern	0,1138	3	0,3414	2	0,2276	4	0,4552
	<b>1</b>		<b>2,8381</b>		<b>2,4942</b>		<b>3,085</b>
<b>Total Nilai TAS</b>			<b>5,8662</b>		<b>4,4212</b>		<b>6,3426</b>

Berdasarkan analisis matriks QSP pada Tabel 6 diperoleh nilai total TAS untuk strategi pertama sebesar 5,8662, strategi kedua sebesar 4,4212, strategi ketiga sebesar 6,3426. Untuk itu, strategi yang memiliki nilai terbesar adalah strategi ke-tiga (Membangun sistem pelayanan yang baik antara pedagang pasar dengan konsumen).

Membangun sistem pelayanan yang baik antara pedagang dengan konsumen penting untuk dilakukan sebab pelayanan yang baik adalah salah satu unsur yang disukai pelanggan (Mukbar, 2007). Interaksi penjual

dan konsumen di pasar legi sangat dekat karena diantara mereka sering bertemu untuk bertransaksi jual beli atau bisa disebut bahwa konsumen adalah pelanggan tetap. Peningkatan kualitas interaksi antara pedagang dan konsumen adalah inti dari kualitas pasar tradisional (Prastyawan et al, 2015).

Kualitas layanan yang baik memunculkan loyalitas yang selanjutnya berdampak pada konsistensi jumlah pengunjung pasar yang membeli produk di pasar Legi. Selain itu, dengan adanya pembangunan sistem

pelayanan yang baik akan mempermudah saluran distribusi produk dari penjual ke konsumen. Hal ini dapat mendukung lancarnya kegiatan jual-beli di Pasar Legi sehingga akan meningkatkan penjualan produk yang nantinya akan berdampak pada meningkatnya pendapatan pasar serta terpenuhinya kebutuhan dan kepuasan konsumen yang berbelanja di Pasar Legi.

Salah satu bentuk kualitas layanan yang baik adalah menyediakan produk-produk yang berkualitas (Aufanada, et al, 2017). Namun demikian, bukan berarti rekomendasi strategi ini menghapus kebijakan revitalisasi pasar tradisional yang telah ditetapkan Pemerintah Kota Surakarta. Strategi ini justru melengkapi kebijakan revitalisasi fisik pasar legi (Masitoh, 2013; Pramudyo, 2014; Lee, 2017) agar eksistensi pasar legi tetap terjaga dan memiliki keunggulan kompetitif terhadap pasar modern. Prastyawan dan Isbandono (2018) memberi rekomendasi agar sistem pelayanan yang dikembangkan memperoleh efektivitas, maka sebaiknya melibatkan pedagang dan konsumen harus melibatkan pemangku kepentingan dalam perencanaan, pelaksanaan hingga pengawasannya.

## KESIMPULAN

Hasil penelitian menunjukkan bahwa Posisi bersaing Pasar Legi berada pada kuadran I (kekuatan, peluang), dan rekomendasi pada kwadran I adalah Strategi bersaing yang bersifat Progresif. Dari Posisi kuadran I ini, maka rekomendasi strategi yang paling tepat dilaksanakan pengelola Pasar Legi Kota Surakarta dalam menghadapi pasar modern adalah membangun sistem pelayanan yang baik antara pedagang dengan konsumen.

Dari rekomendasi strategi tersebut, maka pengelola Pasar Legi harus mengidentifikasi kebutuhan penjual dan pembeli/konsumen Pasar Legi. Setelah mengidentifikasi kebutuhannya, pengelola Pasar Legi sebaiknya merumuskan indikator kinerja yang dapat dijadikan sebagai alat ukur keberhasilan bisnis proses pengelolaan pasar legi. Selain itu, pengelola pasar legi harus membangun sebuah sistem pelayanan yang berorientasi pada hubungan yang berkualitas antara pedagang dan pembeli dalam 3 perspektif pendekatan sistem (input, proses dan output). Hasil dari penelitian

ini juga dapat ditindaklanjuti oleh peneliti yang lain untuk mengidentifikasi komponen yang dapat meningkatkan kualitas hubungan antara pedagang dan pembeli di Pasar Legi Surakarta.

## DAFTAR PUSTAKA

- Alfianita, E. Wijaya, A.F & Siswidiyanto. (2015). Revitalisasi Pasar Tradisional dalam Perspektif Good Governance (Studi di Pasar Tumpang Kabupaten Malang). *Jurnal Administrasi Publik (JAP)*, 3 (5), 758-762
- Andriani, M.N., & Ali, M.M. (2013). Kajian Eksistensi Pasar Tradisional Kota Surakarta. *Teknik PWK (Perencanaan Wilayah Kota)*, 2(2), 252-269.
- Aufanada, V., Ekowati, T. dan Prastiwi, W.D., (2017). Kesiediaan Membayar Produk Sayuran Organik di Pasar Modern Jakarta Selatan. *AGRARIS: Journal of Agribusiness and Rural Development Research*, 3(2), 67-75; DOI: <https://doi.org/10.18196/agr.3246>
- Capps, C.J., Glissmeyer, M.D. (2012). Extending The Competitive Profile Matrix Using Internal Factor Evaluation and External Factor Evaluation Matrix Concepts. *The Journal of Applied Business Research*. 28(5), 1059-1062. <http://dx.doi.org/10.19030/jabr.v28i5.7245>
- David, F.R. (2013). *Strategic Management, Concepts and Cases, Thirteenth Edition*. Prentice Hall Boston.
- Dewi U. dan Winarni F. (2013). Pengembangan Pasar Tradisional Menghadapi Gempuran Pasar Modern di Kota Yogyakarta. *Proceeding Simposium Nasional ASIAN III Universitas 17 Agustus 1945 Semarang*, ISBN: XXX-XXX XXX-X-X.
- Fauzi, D., Baga, L.M., Tinaprilla, N. (2016). Strategi Pengembangan Agribisnis Kentang Merah di Kabupaten Solok. *AGRARIS: Journal of Agribusiness and Rural Development Research*. 2 (1); 87-96; DOI:10.18196/agr.2129
- Geertz, C. (1989). *Penjaja dan Raja*. Jakarta: Yayasan Obor Indonesia.
- Harisudin, M. Setyowati, N and Utami, B.W. (2014). Formulating and Choosing Strategy of Processed Catfish Product Development Using the SWOT Matrix and QSPM; a Case Study in Boyolali Regency. *World Applied Sciences Journal 30 (Innovation Challenges in Multidisciplinary Research & Practice)*, 56-61; DOI: 10.5829/idosi.wasj.2014.30.icmrp.9
- Harisudin, M. Rizali, N. Antriyandarti, E and Ani, S.W. (2016). Competitive Strategy of Tie-Dyed

- Cloth Smes in Facing the Existence of Batik Cloth in Yogyakarta City. *Journal of Research in Business, Economics and Management (JRBE)*. 7(1), 1020-1030
- Mukbar, S. (2007). Denyut Usaha Kecil di Pasar Tradisional dalam Himpitan Hypermarket. *Jurnal Analisis Sosial*. 12 (1), 37-60
- Jauch, L.R dan Glueck, W.F. (1998). *Manajemen Strategis dan Kebijakan Perusahaan. Terjemahan Murad dan Henry Sitanggang*. Penerbit Erlangga. Jakarta.
- Khomah, I dan Harisudin, M. (2016). Strategi Pengembangan Pasar Tradisional yang Berorientasi pada Kepuasan Masyarakat di Surakarta. *Jurnal Ilmu-Ilmu Agribisnis*, 4 (2); 227-234 DOI: <http://dx.doi.org/10.23960/jiia.v4i2.%25p>
- Lee, S. (2017). A Study on Traditional Market Decline and Revitalization in Korea - Improving the Iksan Jungang Traditional Market. *Journal of Asian Architecture and Building Engineering (JAABE)*. 16 (3), 455-462; DOI : <http://doi.org/10.3130/jaabe.16.455>
- Mahmud. (2011). *Metode Penelitian Pendidikan*. Bandung: Pustaka Setia
- Masitoh, E.A. (2013). Upaya Menjaga Eksistensi Pasar Tradisional: Studi Revitalisasi Pasar Piyungan Bantul. *Jurnal PMI*, 10(2), 63-78
- Moleong, L.J., (2010). *Metodologi Penelitian Kualitatif*. PT. Remaja Rosda Karya. Bandung
- Murshid, K.A.S. (2011). *Traditional Market Institutions and Complex Exchange; Exploring Transition and Change in the Bangladesh Rice Market*. Centre for Policy Dialogue (CPD) House 40/C, Road 11 (New), Dhanmondi R/A Dhaka 1209, Bangladesh
- Nugraha, AS. (2013). Analisis Pola Persebaran Pasar Tradisional dan Pasar Modern di Kota Surakarta dengan Aplikasi Sistem Informasi Geografis (SIG). Skripsi pada Fakultas Geografi Universitas Muhammadiyah Surakarta. [http://eprints.ums.ac.id/24511/11/Publikasi\\_Ilmiah\\_Naskah.pdf](http://eprints.ums.ac.id/24511/11/Publikasi_Ilmiah_Naskah.pdf) diakses 9 Novemver 2018
- Nugroho, A.D., Waluyati, L.R., Rohmah, F. & Al Rosyid, A.H. (2017). Strategi Pengembangan Sub Terminal Agribisnis (STA) Salak Pondoh di Kabupaten Sleman. *AGRARIS: Journal of Agribusiness and Rural Development Research*, Vol. 3 (2), 93-102; DOI; <https://doi.org/10.18196/agr.3249>
- Nurhayati, S.F. (2014). Pengelolaan Pasar Tradisional Berbasis Musyawarah Untuk Mufakat. *BENEFIT Jurnal Manajemen dan Bisnis*. 18(1), 49 – 56; DOI: <https://doi.org/10.23917/benefit.v18i1.1387>
- Pearce, A and Robinson, R.B. (2013). *Manajemen Strategis (Formulasi, Implementasi dan pengendalian)*. Buku 1 Edisi 12. Jakarta : Salemba Empat
- Porter, M.E. 1985. *The Competitive Advantage: Creating and Sustaining Superior Performance*. NY: Free Press
- Prabowo.F.S.A dan Rahadi, R.A. (2015). David vs Goliath: Uncovering The Future of Traditional Markets in Indonesia. *Mediterranean Journal of Social Sciences* 6 (5), 28-36
- Pramudyo, A. (2014). Menjaga Eksistensi Pasar Tradisional di Yogyakarta. *Jurnal Bisnis, Manajemen dan Akuntansi*, 2(1), 78-93.
- Prastyawan, A., Suryono, A., Soeaidy, M.S., & Muluk, K. (2015). Revitalization of Traditional Markets into a Modern Market in the Perspective of Local Governance Theory (Studies on Revitalization Wonokromo Market in Surabaya). *International Journal of Humanities and Social Science*. 20(9), 1-6. DOI: 10.9790 /0837-20940106
- Prastyawan, A dan Isbandono, P. (2018). The role of local governments in traditional market revitalization. *Journal of Physics: Conf. Series* 953 (2018) 012164; DOI :10.1088/1742-6596/953/1/012164
- Rahadi, R.A. (2012). Repeat Consumption Behaviour in Traditional Markets: Bandung and Surrounding Regions. *Journal of asian Behavioural Studies*. 2(5), 79-91
- Rufaidah, P. (2008). Peran Teknologi Komunikasi dalam Rantai Nilai Pedagang di Pasar Tradisional. *Jurnal Sositologi*. 7 (14), 399-414
- Setyawan, E.I., Samudro, B.R., & Pratama, Y.P. (2015). Analisis Kebijakan Pemerintah Kota Surakarta Mengenai Pasar Tradisional dan Pasar Modern. *Jurnal Ilmu Ekonomi dan Pembangunan*. 15(1), 77-93.
- Siegel, S. (1997). *Statistik Nonparametric untuk Ilmu-ilmu Sosial*. PT. Gramedia
- Sohel, S.M., Rahman, A.M.A., and Uddin, M. A. (2014). Competitive Profile Matrix (CPM) As A Competitors" Analysis Tool: A Theoretical Perspective. *IJHPD*, 3 (1), 40-47.
- Sugiyono, (2009). *Metode Penelitian Kuantitatif, Kualitatif dan R&D*. Alfabeta. Bandung.
- Susanti, I.A.M. D., Darmawan, D.P., dan Astiti, N.W. S., (2014). Strategi Pengembangan Pasar Tradisional Kertha, Desa Kesiman Kertalangu,

- Kecamatan Denpasar Timur. *Jurnal Manajemen Agribisnis*. 2(1), 11-21.
- Syafe'i, M. (2013). Pengaruh Keamanan Dan Kenyamanan Pasar Terhadap Minat Membeli Bagi Konsumen di Pasar Batik Klewer. Skripsi pada Fakultas Keguruan Dan Ilmu Pendidikan Universitas Muhammadiyah Surakarta. [http://eprints.ums.ac.id/23514/2/BAB\\_I.pdf](http://eprints.ums.ac.id/23514/2/BAB_I.pdf) diakses tanggal 9 November 2018
- Tanuwidjaja, G dan Wirawan, R. (2015). Creative – Sustainable Traditional Market Design in Malang. The 2nd International Conference Planning in the Era of Uncertainty: Sustainable Development. <http://repository.petra.ac.id/17011/> diakses 1 Oktober 2018
- Utomo, T.J. (2011). Persaingan Bisnis Ritel: Tradisional VS Modern. *Fokus Ekonomi*. 6 (1), 122 - 133
- Vega-Jurado, J., Julio-Esparragoza, D., Paternina-Arboleda, C.D and Velez, M.C, (2015). Integrating Technology, Management and Marketing Innovation through Open Innovation Models. *J. Technol. Manag. Innov.* 10(4), 85-90. DOI; <http://dx.doi.org/10.4067/s0718-27242015000400009>