



STRATEGI PENGEMBANGAN PEREKONOMIAN BADAN USAHA MILIK DESA (BUMDES) MELALUI KEARIFAN LOKAL PUJASERA DI DESA KETERUNGAN KECAMATAN KRIYAN – SIDOARJO

Asnal Mala¹, Hanik Yuni Alfiyah², Deviana Putri Putri Ari Sandy³

¹ Fakultas Agama Islam Sunan Giri, Surabaya, Indonesia

² Fakultas Agama Islam Sunan Giri, Surabaya, Indonesia

³Fakultas Agama Islam Sunan Giri, Surabaya,Indonesia

Article Information

Article history:

Received July 18,
2023

Approved July 28,
2023

Keywords:

Economic
Development, Local
Wisdom, Pujasera

ABSTRACT

The purpose of this research is to formulate a strategy for developing BUMDes Pujasera based on local wisdom in alleviating poverty in the village of Ketungan, Kriyan sub-district - Sidoarjo. The research respondents were 18 heads of traditional markets in the village of Keterungan, Kriyan sub-district - Sidoarjo. This study uses qualitative research with a case study approach with SWOT analysis. The results of the study show that opportunities for traditional markets in the future are people's income levels, inflation growth rates, traditional market revitalization policies, security stability, social concern for traditional markets, community respect, changes in people's tastes, and adoption of information technology, while the elements that pose a threat are the existence of modern markets as competitors and population growth. The strengths in the future are product diversity, local product uniqueness, product quality, merchandise arrangement, flexible pricing, and strategic location. Weaknesses are the availability of parking areas, transaction processing, promotions, cooperation with the tourism industry, orderly site zoning, market cleanliness, availability of public facilities, and customer service. Based on the results of the SWOT analysis, it is necessary to maintain the position of the traditional market business in this digital era and the basis for its development strategy is the "Grow and Develop Strategy".

ABSTRAK

Tujuan penelitian ini untuk merumuskan strategi pengembangan BUMDes Pujasera berbasis kearifan lokal dalam mengentaskan kemiskinan di desa keterungan kecamatan Kriyan – Sidoarjo. Rensponden penelitian adalah 18 orang kepala pasar tradisional di desa keterungan

kecamatan Kriyan – Sidoarjo. Penelitian ini menggunakan penelitian kualitatif dengan pendekatan studi kasus dengan analisis SWOT. Hasil penelitian menunjukkan bahwa peluang bagi pasar tradisional di masa mendatang adalah tingkat pendapatan masyarakat, laju pertumbuhan inflasi, kebijakan revitalisasi pasar tradisional, stabilitas keamanan, kepedulian sosial terhadap pasar tradisional, penghargaan masyarakat, perubahan selera masyarakat, dan adopsi teknologi informasi, sedangkan unsur-unsur yang menjadi ancaman adalah adanya pasar modern sebagai pesaing dan perkembangan jumlah penduduk. Kekuatan-kekuatan di masa yang akan datang adalah keragaman produk, keunikan produk lokal, mutu produk, penataan barang dagangan, penetapan harga fleksibel, dan lokasi yang strategis. Kelemahan yang dimiliki adalah ketersediaan area parkir, proses transaksi, promosi, kerjasama dengan industri pariwisata, tertib tapak zonasi, kebersihan pasar, ketersediaan fasilitas umum, dan pelayanan konsumen. Berdasarkan hasil analisis SWOT, maka posisi bisnis pasar tradisional perlu dipertahankan dalam era digital ini dan dasar strategi pengembangannya yakni “Strategi Tumbuh dan Bina”.

© 2023 EJOIN

*Corresponding author email: malaasnal12@gmail.com

PENDAHULUAN

Pembangunan daerah terus dilaksanakan dan menjadi salah satu arah awal pemerintah untuk mensejahterakan masyarakat. Disisi lain, pembangunan daerah di Indonesia masih belum merata dan belum maksimal, terlihat dari peningkatan jumlah kemiskinan di Indonesia. Hal ini upaya pemerintah mewujudkan kesejahteraan masyarakat melalui pembangunan daerah memerlukan strategi yang lebih kuat dan komprehensif (Cahyaningrum & Tukiman, 2022). Badan Usaha Milik Desa (BUMDes) merupakan Lembaga Usaha Desa yang dikelola oleh masyarakat dan Pemerintah Desa dalam upaya memperkuat perekonomian desa dan dibentuk berdasarkan kebutuhan dan potensi desa (A. N. Ihsan, and B. Setiyono, 2018). Pembentukan Badan Usaha Milik Desa bertujuan sebagai penggerak pembangunan ekonomi lokal tingkat desa. Pembangunan ekonomi lokal desa didasarkan oleh kebutuhan, potensi, kapasitas desa, dan penyertaan modal dari pemerintah desa dalam bentuk pembiayaan dan kekayaan desa dengan tujuan akhirnya adalah meningkatkan taraf ekonomi masyarakat desa. Dasar pembentukan BUMDes sebagai lokomotif pembangunan di desa dilatarbelakangi prakarsa pemerintah dan masyarakat desa dengan berdasarkan pada prinsip kooperatif, partisipatif, dan emansipatif dari masyarakat desa (A. N. Ihsan, and B. Setiyono, 2018).

Dalam Peraturan Menteri Desa, Pembangunan Daerah Tertinggal, Dan Transmigrasi Republik Indonesia Nomor 4 Tahun 2015 tentang Pendirian, Pengurusan, Pengelolaan, dan Pembubaran Badan Usaha Milik Desa. Badan Usaha Milik Desa selanjutnya disebut BUMDes merupakan badan usaha yang semuanya atau sebagian besar yang mempunyai modalnya ialah desa melalui penyertaan secara langsung yang berwal dari kekayaan desa yang dipisahkan agar dapat mengelola aset, jasa pelayanan, dan usaha lainnya yang berguna bagi kesejahteraan masyarakat desa. Sedangkan pengertian lain menjelaskan bahwa BUMDes adalah lembaga usaha desa yang dikelola oleh masyarakat dan pemerintah desa yang bertujuan untuk memperkuat sektor ekonomi di desa dan dibentuk berdasarkan kebutuhan dan potensi desa (Rohim, 2018). Hal ini pemerintah mengupayakan berbagai macam bentuk dan program untuk mendorong percepatan pembangunan daerah sebagai upaya pemerataan kesejahteraan

pedesaan, pengentasan kemiskinan dan pengurangan ketimpangan wilayah. Otonomi desa merupakan bagian dari otonomi daerah yang diberikan berdasarkan atas undang-undang (Ardiana & Tjukup, 2018).

Pengaruh era globalisasi saat ini pergerakan ke arah liberalisasi ekonomi dunia semakin terbuka, akan berdampak terhadap para pelaku pasar, termasuk pasar ritel tradisional. Masuknya kekuatan *multi corporate* berupa pembangunan pusat perbelanjaan ritel modern dengan dioperasikannya *hypermarket* di kota besar dan sedang, dan menjamurnya *minimarket* hingga ke pinggiran kota bahkan telah memasuki pedesaan, hal ini sulit dibendung di era seperti saat ini. Industri ritel yang terdiri atas ritel tradisional dan ritel modern merupakan salah satu industri strategis di Indonesia. Industri ini merupakan sektor kedua terbesar dalam hal penyerapan tenaga kerja, khususnya pekerja kelas menengah ke bawah, yakni menyerap sekitar 18,9 juta orang, urutan kedua setelah sektor pertanian yang mampu menyerap sekitar 41,8 juta orang pada tahun 2005 (Nielsen, A.C., 2006).

Kenyataan menunjukkan bahwa keberadaan pasar tradisional belum dapat dimanfaatkan secara sinergis oleh para pengelola dan para pedagang pasar tradisional. Melemahnya penghargaan dan kebanggaan masyarakat terhadap hal-hal yang bermuatan tradisional sudah mulai tampak dengan terjadinya pergeseran tren berbelanja diantara berbagai segmen, dari pasar tradisional yang dikelola secara konvensional ke pasar modern yang dikelola secara profesional. Padahal, adanya daya tarik pasar tradisional yang unik sebagai bagian dari objek wisata yang didukung budaya lokal, sesungguhnya dapat dipandang sebagai peluang yang menjanjikan sepanjang mampu menggarapnya secara sinergis semua potensi yang dimiliki dan pada gilirannya dapat meningkatkan kesejahteraan masyarakat.

Pengembangan pasar tradisional secara bijak dengan tidak meninggalkan kearifan lokal, sesungguhnya semakin strategis posisinya dalam memperkokoh perekonomian karena dapat menciptakan lapangan berusaha dan lapangan pekerjaan dengan melibatkan hajat hidup masyarakat disekitarnya yang lebih banyak. Data yang ada hampir 60 persen masyarakat Indonesia tetap mengandalkan pasar tradisional, disana jumlah pekerja kelas menengah ke bawah terserap cukup banyak. Dengan demikian, jika pasar tidak diberdayakan atau direvitalisasi dan dibiarkan mati karena hadirnya pasar modern dan hypermarket, maka sudah dapat dipastikan potensi pengangguran akan terus bertambah dan pada gilirannya akan membebankan pemerintah.

Bila tidak segera diantisipasi berbagai kelemahan yang masih ada saat ini, bisa saja menimbulkan persaingan yang semakin tidak berimbang antara pusat-pusat perbelanjaan pasar tradisional dan pasar modern. Bahkan, ketika terjadi perubahan perilaku masyarakat dengan melemahnya penghargaan dan kebanggaan terhadap pasar tradisional, bisa saja secara tidak langsung dapat menyebabkan pemiskinan secara terstruktur. Diantara berbagai kelemahan yang ada, lemahnya manajemen pasar termasuk dalam merumuskan visi dan misi. Masih cukup banyak manajemen pasar tradisional bahkan tidak memiliki visi dan misi, sedangkan setiap organisasi perlu memiliki visi dan misi agar organisasi tersebut memiliki arah yang jelas dalam operasionalnya menuju tujuan yang hendak dicapai. Seperti penelitian (Bart, C.K., Bontis, N. and Taggar, S, 2001), bahwa pernyataan misi suatu organisasi merupakan titik awal dari inisiatif perencanaan strategik utama. Selain itu, pernyataan misi yang tepat akan memberikan pengaruh positif terhadap pencapaian kinerja organisasi (Falsley, T., 1989);(Maslen, R and Platts,KW., 1997);(Kakabadse, A. and Kakabadse, N., 2001); (Analoui, F. and Karami, A., 2002)Analoui and Karami (2002); dan (Bart, C.K., Bontis, N. and Taggar, S, 2001); serta (Darbi, W.P.K., 2012).

Di samping apresiasi yang rendah terhadap pernyataan visi dan misi, manajemen pasar tradisional juga memiliki pemahaman yang rendah terhadap pengembangan sistem pemasaran, terbatasnya ruang pada pelataran yang sempit, barang dagangan tidak tertata rapi, lingkungan yang kurang bersih, kurangnya tempat penampungan sampah, dan belum tersedianya fasilitas

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

Perumusan dan penerapan strategi bisnis yang tepat akan menyebabkan keberadaan pasar tradisional akan tetap eksis dalam menjaga kestabilan perekonomian daerah, terutama ditengah menjamurnya pasar modern. Sejak tahun 2008 pemerintah pusat telah memberikan perhatian serius atas buruknya kualitas pasar tradisional, khususnya melalui Kementerian Perdagangan dengan menjadikan pemberdayaan pasar tradisional sebagai program prioritas. Pasar tradisional di desa keterungan – Kriyan Sidoarjo belum juga menunjukkan perkembangan yang signifikan khususnya dalam memperkuat daya saing secara sinergis berbasis kearifan lokal. Hal ini masih tampak dari beberapa kelemahan dan ancaman yang masih dijumpai di lapangan khususnya terkait dengan pengelolaan pasar tradisional, lebih spesifik terkait dengan strategi pengembangan, strategi bersaing, dan strategi pemasarannya. Pada saat persaingan semakin meningkat, maka strategi bersaing memegang peranan yang sangat penting untuk menjaga keberlangsungan bisnis (Porter, Michael E., 1985).

Selanjutnya strategi bersaing akan dijabarkan ke dalam strategi pemasaran, tidak hanya dianggap suatu fungsi melainkan harus dijadikan suatu konsep bisnis strategis. Suatu strategi pemasaran harus dibuat dengan memperhatikan semua lingkungan internal dan eksternal perusahaan. Strategi pemasaran sangat spesifik bagi setiap organisasi, termasuk pasar tradisional. Hal ini disebabkan karena faktor internal dan eksternal perusahaan berbeda pada setiap perusahaan. Jika dikelola secara baik maka hal ini dapat menciptakan keunikan spesifik yang dapat menjadi daya tarik, bukan saja bagi para pembeli reguler melainkan juga pembeli insidental seperti para wisatawan nusantara dan wisatawan mancanegara, termasuk para pedagang antar pulau bahkan antar negara berdasarkan kearifan lokal dalam upaya memenangkan persaingan pada era global yang *hyper kompetitif*. Oleh karena itu, sangat diperlukan suatu terobosan kreatif inovatif melalui strategi pengembangan pasar tradisional sesuai kebutuhan *stakeholder* agar tercipta keunggulan bersaing, yang pada gilirannya dapat meningkatkan kesejahteraan masyarakat atau mengentaskan kemiskinan.

Berdasarkan Perda Kabupaten Sidoarjo Nomor 17 Tahun 2016 tentang Pendirian dan Pengelolaan Badan Usaha Milik Desa dan Badan Usaha Milik Desa Bersama, BUMDes adalah badan usaha yang seluruh atau sebagian besar modalnya dimiliki oleh desa melalui penyertaan secara langsung yang berasal dari kekayaan desa yang dipisahkan guna mengelola aset, jasa pelayanan, dan usaha lainnya untuk meningkatkan kesejahteraan masyarakat Desa. Pendirian BUMDes bertujuan untuk meningkatkan perekonomian desa, mengoptimalkan aset desa agar bermanfaat untuk kesejahteraan desa, meningkatkan usaha masyarakat dalam pengelolaan potensi ekonomi desa, mengembangkan rencana kerja sama usaha antar desa dan/atau dengan pihak ketiga, menciptakan peluang dan jaringan pasar yang mendukung kebutuhan layanan umum warga, membuka lapangan kerja, meningkatkan kesejahteraan masyarakat melalui

perbaikan pelayanan umum, pertumbuhan dan pemerataan ekonomi desa dan meningkatkan pendapatan masyarakat desa dan pendapatan asli desa.

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

Diantara banyaknya desa yang ada di Kabupaten Sidoarjo, terdapat beberapa desa yang sudah memiliki Badan Usaha Milik Desa (BUMDes) yang dikelola dan dijalankan dengan baik. Total terdapat 97 desa yang telah memiliki BUMDes ada yang sudah baik maupun sedang dalam tahap pembentukan, penyertaan modal dan pengembangan unit usaha.

Salah satu yang terbaik adalah BUMDes Pujasera Badan Usaha Milik Desa Kriyan merupakan BUMDes milik Desa Keterungan yang berdiri pada tahun 2018. Meskipun masih sangat baru, BUMDes Pujasera sudah dikenal tidak hanya oleh desa-desa sekitar, akan tetapi dikenal juga oleh desa-desa lain di luar kota dan bahkan di luar pulau yang melakukan study banding ke Desa Keterungan. BUMDes Pujasera prioritasnya meningkatkan, menampung dan memasarkan produk unggulan Desa sehingga mencapai tujuan menjadi Desa Keterungan. Diharapkan juga bisa memberdayakan masyarakat serta meningkatkan pendapatan masyarakat dan pendapatan Asli Desa.

METODE PELAKSANAAN

Metode penelitian yang digunakan adalah pendekatan kualitatif dengan teknik pengumpulan data yaitu wawancara, observasi, dan telaah dokumen yang diperoleh dari Dinas Pemberdayaan Masyarakat dan Desa keterungan Kecamatan Kriyan Kabupaten Sidoarjo, Pemerintah Desa Keterungan, dan pengelola BUMDes Pujasera, membuat kegiatan Talk Show Ekonomi dengan rincian kegiatan :

- Penentuan Tempat
- Pembelian Peralatan Spot Foto
- Pembelian peralatan talkshow ekonomi
- Pembuatan spot foto
- Persiapan talkshow
- Memeriksa kembali Sasaran Spot Foto
- Memastikan undangan yang hadir bisa memaksimalkan materi yang disampaikan
- Memastikan spot foto dikelola dengan baik
- Menerapkan materi yang disampaikan

Di dukung juga dari beberapa sumber yang relevan seperti jurnal dan media internet. Informan dalam penelitian ini adalah Kepala Seksi Usaha Ekonomi Desa Dinas Pemberdayaan Masyarakat dan Desa Kabupaten Sidoarjo, Kepala Desa Keterungan, Direktur BUMDes Keterungan, dan Masyarakat Desa Keterungan.

HASIL DAN PEMBAHASAN

1.1. Profil Pasar Tradisional

Pengelolaan pasar tradisional di Indonesia umumnya dilakukan oleh Perusahaan Daerah Pasar, sedangkan pengelolaan kios, los, dan pelataran dilakukan secara perorangan. Pasar tradisional beroperasi sebagai pasar pagi yang menjual beragam kebutuhan rumah tangga dan pasar malam yang menjual beragam kebutuhan kuliner. Lokasi pasar ini sangat strategis,

biasanya berada di tengah-tengah masyarakat. Pasar tradisional tumbuh menjadi sumber pendapatan yang mendorong pengembangan perekonomian masyarakat desa.

Desa Katerungan adalah salah satu desa yang ada di wilayah Kecamatan Krian, Kabupaten Sidoarjo, Provinsi Jawa Timur. Desa Katerungan di bagi menjadi 2 wilayah pedukuhan yaitu Dusun Katerungan dan Dusun Bakalan. Desa Katerungan mempunyai 12 Rt dan di bagi menjadi 2 wilayah Rw. Rt 1 s/d 6 (Rw 1), Rt 7 s/d 12 (Rw 2). Keterangan seluruh masyarakat bermayoritas sebagai pedagang. Status IDM Desa Katerungan ini bernilai 0.7670 yang termasuk sebagai desa yang MAJU. Jumlah Penduduk Desa Katerungan 5626 penduduk. Dengan Luas 66.175 H.

1.2. Analisis dan diagnosis lingkungan eksternal

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

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

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

Sumber: hasil pengolahan data penelitian

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

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

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

Sumber: hasil pengolahan data penelitian

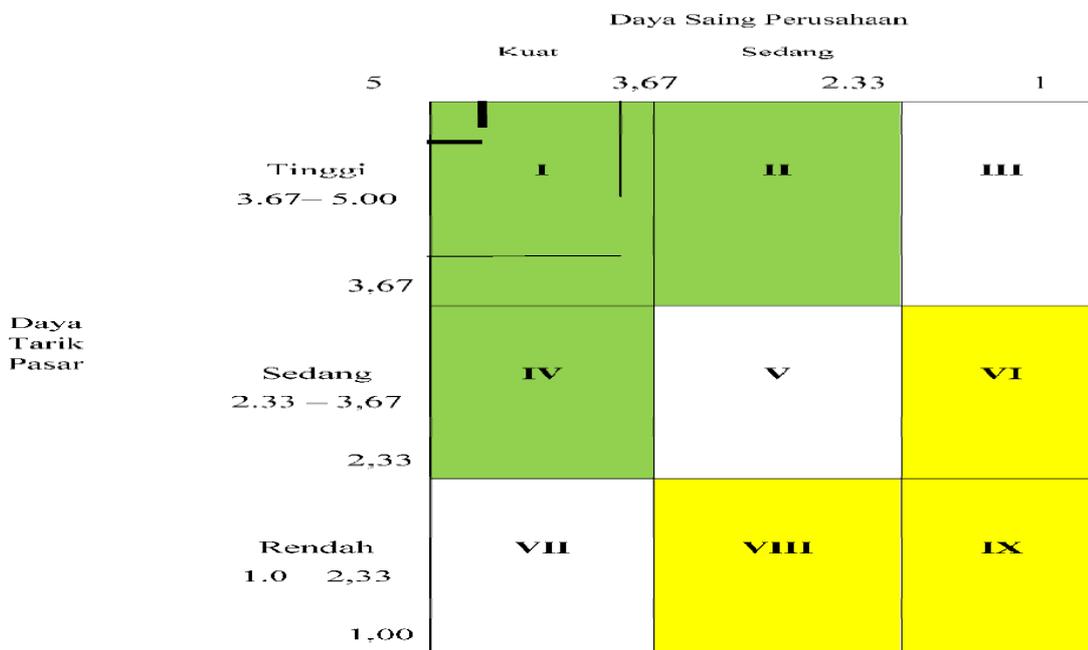
1.3. Analisis dan diagnosis lingkungan internal

Analisis dan diagnosis terhadap lingkungan strategis internal terlebih dahulu dilakukan pembobotan terhadap indikator variabel lingkungan strategis internal dan dilanjutkan dengan penentuan rating dan terakhir dihitung total *score* yang menentukan perubahan lingkungan internal menunjukkan kekuatan ataukah kelemahan terhadap pengembangan pasar tradisional di Sidoarjo.

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

1.4. Perumusan Strategi Pengembangan

Berdasarkan analisis SWOT dan dilengkapi dengan pendekatan matriks Internal-Eksternal yang dikembangkan dari model *General Electric* menunjukkan bahwa posisi strategis Pasar tradisional tergolong di atas *cut off*.



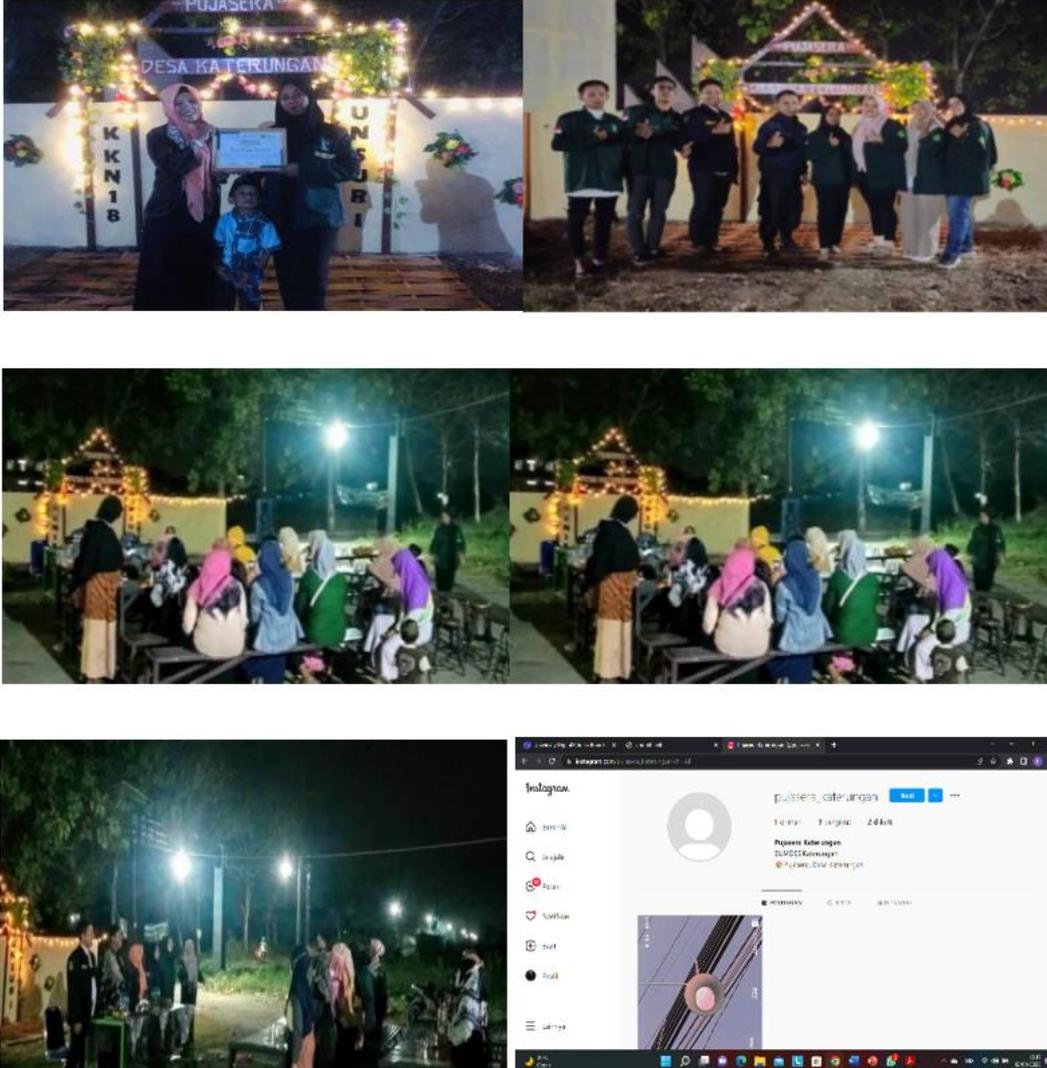
Kondisi ini mengindikasikan bahwa Pasar Tradisional berada dalam pertumbuhan yang cepat yakni yang terletak pada sel satu bagian pojok kiri, atas sehingga sangat prospektif bagi pengembangan sistem pemasaran pasar tradisional. Dengan demikian strategi yang relevan diterapkan oleh pengelola Pasar Tradisional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

Berbagai keterbatasan juga ditemukan dalam penelitian ini terutama disebabkan oleh hal-hal berikut.

- 1) Penelitian ini hanya menggunakan kepada pasar tradisional, sehingga dalam

pengumpulan data mengalami banyak kendala waktu. Waktu pengumpulan data menjadi lebih lama dari waktu yang ditargetkan karena waktu yang dijanjikan sering tidak tepat.

- 2) Penelitian ini hanya dilakukan di wilayah Sidoarjo, sehingga hasil penelitian tidak dapat digeneralisir di seluruh wilayah penelitian.
- 3) Kegiatan dikemas dengan mengadakan Talk Show Ekonomi, berikut dokumentasinya



Discussion

5.1. Analisis SWOT

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

rintangan utama bagi perusahaan. Masuknya pesaing baru, pertumbuhan pasar yang lambat, daya tawar pembeli, perubahan teknologi dan peraturan baru dapat menjadi ancaman bagi perusahaan.

Berdasarkan klasifikasi tersebut maka dapat dijelaskan bahwa analisis SWOT merupakan suatu analisis yang dapat dipergunakan untuk merumuskan strategi, yang terdiri atas analisis keunggulan, kelemahan, peluang, dan ancaman yang dihadapi oleh suatu perusahaan untuk mencapai tujuan. Analisis SWOT juga digunakan dalam penelitian yang dilakukan oleh: (Proctor, T., 2002), (Ahmed, A.M., Zairi, M. and Almarri, K.S., 2006), (Coman, A. and Ronen, B., 2009), (Helms Marilyn M. and Nixon Judy, 2010), (Carlsen Jack and Andersson Tommy D, 2011)), dan (Koo Hannah, Chau Ka-Yin, Koo Leung-Chi, Liu Songbai, Tsui Shu-Chuen, 2010). Semua peneliti ini menggunakan analisis SWOT dalam rangka mengidentifikasi peluang. Ancaman yang muncul dari berbagai perubahan lingkungan eksternal, dan menentukan kekuatan dan kelemahan yang dimiliki perusahaan dari sumber daya yang ada sebagai dasar untuk merumuskan strategi bisnisnya (Antony Jiju, 2012).

5.2. Proses Perencanaan Strategis

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

5.3. Matrik Internal Eksternal (IE)

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

Matrik IE didasarkan pada 2 dimensi kunci : total nilai EFAS yang diberi bobot dan total pada nilai IFAS yang diberi bobot. Total nilai EFAS yang diberi bobot 1,0 sampai 1,99 dianggap rendah, nilai 2,0 sampai 2,99 rata-rata/ sedang dan 3,0 sampai 4,0 tinggi. Demikian pula pada nilai IFAS yang diberi bobot dan 1,0 sampai dengan 1,99 menunjukkan posisi internal yang lemah, nilai dari 2,0 sampai 2,99 dianggap rata-rata/ sedang dan nilai 3,0 sampai dengan 4,0 kuat. Matrik IE dapat dibagi menjadi tiga bagian utama yang mempunyai dampak strategi berbeda. Pertama divisi yang masuk dalam sel I, II atau IV dapat disebut tumbuh dan bina. Strategi intensif (penetrasi pasar, pengembangan pasar dan pengembangan produk) atau integratif (intergrasi kebelakang, integrasi kedepan dan integrasi horisontal) mungkin paling tepat untuk semua divisi. Kedua, divisi yang masuk kedalam sel III, V dan VII terbaik dapat dikelola dengan strategi pertahankan dan pelihara, penetrasi pasar dan pengembangan produk merupakan dua strategi yang terbanyak dilakukan untuk tipe-tipe divisi ini. Ketiga divisi yang umum yang masuk ke sel VI, VIII dan IX adalah divestasi. Organisasi yang sukses dapat mencapai portofolio bisnis yang dipastikan dalam/ sekitar sel I dalam matrik IE.

Untuk memperoleh penjelasan secara lebih detail mengenai kesembilan strategi yang terdapat pada sembilan sel matrik IE tersebut, berikut ini akan dijelaskan tindakan dan masing-masing strategi tersebut. a) Strategi Pertumbuhan (*Growth Strategy*), didesain untuk mencapai pertumbuhan, baik dalam hal penjualan, aset, profit, atau kombinasi dari ketiganya. Hal ini dapat dicapai dengan cara menurunkan harga, mengembangkan produk baru, menambah kualitas produk atau jasa, atau meningkatkan akses ke pasar yang lebih luas. Usaha yang dapat dilakukan adalah dengan cara meminimalkan biaya, sehingga dapat meningkatkan profit. Cara ini

merupakan strategi terpenting apabila kondisi perusahaan tersebut berada dalam pertumbuhan yang cepat dan terdapat kecenderungan pesaing untuk melakukan perang harga dalam usaha untuk meningkatkan pangsa pasar.

Dengan demikian, perusahaan yang belum mencapai *critical mass* (mendapat profit dan *large-scale production*) akan mengalami kekalahan, kecuali jika perusahaan ini dapat memfokuskan diri pada pasar tertentu yang menguntungkan. b) Strategi Pertumbuhan Melalui Konsentrasi dan Diversifikasi. Ada dua strategi dasar dan pertumbuhan pada tingkat korporat, yaitu konsentrasi pada satu industri atau diversifikasi ke industri lain. Berdasarkan hasil penelitian, perusahaan yang memiliki kinerja yang baik cenderung mengadakan konsentrasi, sedangkan perusahaan yang memiliki kinerja yang baik, cenderung mengadakan diversifikasi agar dapat meningkatkan kinerjanya. Jika perusahaan tersebut memilih strategi konsentrasi, dia dapat tumbuh melalui integrasi horisontal maupun vertikal, baik secara internal melalui sumber dayanya sendiri, atau secara eksternal dengan menggunakan sumber daya luar.

Jika perusahaan tersebut memilih strategi diversifikasi, perusahaan dapat tumbuh melalui konsentrasi atau diversifikasi konglomerat, baik secara internal melalui pengembangan produk baru, maupun eksternal melalui akuisisi. Contoh strategi pertumbuhan adalah sel 1, 2, 5, 7, dan 8. c) Konsentrasi melalui integrasi vertikal (sel 1). Pertumbuhan melalui konsentrasi dapat dicapai melalui integrasi vertikal dengan cara integrasi kebelakang (mengambil alih fungsi *supplier*) atau dengan cara integrasi kedepan (mengambil alih fungsi distributor). Hal ini merupakan strategi utama untuk perusahaan yang memiliki posisi kompetitif pasar yang kuat (*high market share*) dalam industri yang berdaya tarik tinggi. Agar dapat meningkatkan kekuatan bisnisnya atau posisi kompetitifnya, perusahaan ini harus melaksanakan upaya meminimalkan biaya dan operasi yang tidak efisien untuk mengontrol kualitas serta distribusi produk. Integrasi vertikal dapat dicapai baik melalui sumber daya internal maupun eksternal. d) Konsentrasi melalui integrasi horisontal (sel 2 dan 5). Strategi pertumbuhan melalui integrasi horisontal adalah suatu kegiatan untuk memperluas perusahaan dengan cara membangun di lokasi yang lain, dan meningkatkan jenis produk serta jasa. Jika perusahaan tersebut berada dalam industri yang sangat atraktif (sel 2), tujuannya adalah untuk meningkatkan penjualan dan profit, dengan cara memanfaatkan keuntungan *economies of scale* baik di produksi maupun pemasaran.

Sementara jika perusahaan ini berada dalam *moderate attractive industry*, strategi yang diterapkan adalah konsolidasi (sel 5). Tujuannya relatif lebih defensif, yaitu menghindari kehilangan penjualan dan kehilangan profit. Perusahaan yang berada di sel ini dapat memperluas pasar, fasilitas produksi, serta teknologi melalui pengembangan internal dan eksternal melalui akuisisi atau *joint ventures* dengan perusahaan lain dalam industri yang sama. e) Diversifikasi konsentris (sel 7). Strategi pertumbuhan melalui diversifikasi umumnya dilaksanakan oleh perusahaan yang memiliki kondisi (*competitive position*) sangat kuat tetapi nilai daya tarik industrinya sangat rendah. Perusahaan tersebut berusaha memanfaatkan kekuatannya untuk membuat produk baru secara efisien karena perusahaan ini sudah memiliki kemampuan manufaktur dan pemasaran yang baik. Prinsipnya adalah untuk menciptakan sinergi ($2+2=5$) dengan harapan bahwa dua bisnis secara bersama-sama dapat menciptakan lebih banyak profit daripada jika melakukannya sendiri-sendiri. dan f) Diversifikasi konglomerat (sel 8), Strategi pertumbuhan melalui kegiatan bisnis yang tidak saling berhubungan dapat dilakukan jika perusahaan menghadapi *competitive position* yang tidak begitu kuat (*average*) dan nilai daya tarik industrinya sangat rendah. Kedua faktor tersebut memaksa perusahaan untuk melakukan usahanya ke dalam perusahaan lain. Tetapi pada saat perusahaan tersebut mencapai tahap matang, perusahaan yang cirinya memiliki *competitive position* rata-rata cenderung akan menurun kinerjanya. Untuk itu strategi diversifikasi konglomerat sangat diperlukan. Tekanan strategi ini lebih pada sinergi finansial daripada *product market synergy* (seperti yang terdapat pada strategi diversifikasi konsentris).

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

KESIMPULAN DAN SARAN

Berdasarkan hasil analisis yang telah diuraikan pada bab sebelumnya, khususnya tentang Strategi Pengembangan Pasar Tradisional, maka dapat ditarik simpulan sebagai berikut: 1) Faktor-faktor yang merupakan peluang bagi pengembangan Pasar Tradisional di Sidoarjo dari lingkungan eksternal pada saat ini, adalah : tingkat pendapatan masyarakat, stabilitas keamanan, kepedulian sosial terhadap pasar tradisional, perubahan selera masyarakat, dan untuk masa mendatang adalah: tingkat pendapatan masyarakat, laju pertumbuhan inflasi, kebijakan revitalisasi pasar tradisional, stabilitas keamanan, kepedulian sosial terhadap pasar tradisional, penghargaan masyarakat, perubahan selera masyarakat, dan adopsi teknologi informasi; sedangkan yang menjadi ancaman pada saat ini adalah: laju pertumbuhan inflasi, kebijakan revitalisasi pasar tradisional, penghargaan masyarakat, adopsi teknologi informasi, pasar modern sebagai pesaing dan perkembangan jumlah penduduk, dan pada masa mendatang adalah: pasar modern sebagai pesaing dan perkembangan jumlah penduduk; 2) Faktor-faktor yang merupakan kekuatan bagi Pasar Tradisional pada saat ini, adalah keragaman produk, keunikan produk lokal, mutu produk, penataan barang dagangan, penetapan harga fleksibel, dan lokasi yang strategis, dan untuk masa mendatang adalah: keragaman produk, keunikan produk lokal, mutu produk, penataan barang dagangan, penetapan harga fleksibel, dan lokasi yang strategis, ketersediaan area parkir, proses transaksi, promosi, kerjasama dengan industri pariwisata, tertib tapak zonasi, kebersihan pasar, ketersediaan fasilitas umum, dan pelayanan konsumen.

Kelemahan Pasar Tradisional pada saat ini adalah: ketersediaan area parkir, proses transaksi, promosi, kerjasama dengan industri pariwisata, tertib tapak zonasi, kebersihan pasar, ketersediaan fasilitas umum, dan pelayanan konsumen, dan untuk masa mendatang dari hasil prediksi dan analisis menunjukkan tidak ada kelemahan yang muncul asalkan semuanya sudah diperbaiki; 3) Berdasarkan analisis Matriks Internal-Eksternal menunjukkan bahwa posisi bisnis Pasar Tradisional berada pada sel I yang berarti bahwa daya tarik industrinya masih tinggi dan kekuatan bisnisnya juga tinggi; dan 4) Merujuk pada posisi bisnis yang ditempati pada matrik IE, maka strategi yang paling relevan diterapkan oleh pengelola Pasar Tradisional di Sidoarjo adalah Strategi Tumbuh dan Bina, yakni strategi yang terdiri atas penetrasi pasar dan pengembangan produk. Implikasi terhadap pengembangan sistem pemasaran pasar tradisional adalah perlu diarahkan untuk lebih meningkatkan pemanfaatan faktor-faktor yang merupakan bagian dari peluang dan kekuatan Pasar Tradisional secara selektif dan pada saat yang sama selalu berusaha meningkatkan kreativitas melalui perencanaan yang cermat agar bisa mengubah faktor-faktor ancaman dan kelemahan justru menjadi peluang.

Berdasarkan temuan penelitian, maka ada beberapa hal penting sebagai berikut: 1) Kurangnya kepedulian masyarakat terhadap lingkungan dan potensi desa. Sehingga pujasera yang seharusnya menjadi icon desa Katerungan dari awal berdiri pada tahun 2018 sampai sekarang belum juga maksimal. Baik dari pedagang, kebersihan dan nyaman yang diberikan oleh pemerintah desa. Selain itu dari tahun 2018 sampai saat ini pula BUMDES pujasera belum terdaftar di kemendes. Sehingga lumayan sulit untuk mendapatkan suntikan dana dari pemerintah. Apalagi salah satu faktor kurang maksimalnya pengelolaan pujasera sendiri adalah belum adanya pembaharuan structural bumdes yang disebabkan kepala desa baru menjabat

kurang lebih satu bulan setengah. 2). Dalam segi pendidikan, rasa peduli pemuda terhadap anak-anak di usia dini belum ada. Sehingga masih ada kasus anak kelas tiga SD belum bisa membaca. Hal ini disebabkan oleh kurangnya pendampingan dari orang tua dan pemuda yang ada di desa Katerungan. Kepedulian pemerintah terhadap dunia pendidikan desa Katerungan masih perlu ditanyakan. Karena sampai saat ini, fasilitas Sekolah Dasar yang ada di Desa Katerungan belum bias dibilang mencukupi karena masih kekurangan infrastruktur. Sehingga pelaksanaan pembelajaran dilaksanakan secara bergantian.3). Jika berbicara potensi tidak terlepas dari era modern. Yang mana pada saat ini media digital menjadi kebutuhan primer bagi masyarakat. Akan tetapi potensi desa katerungan belum bias dipasarkan secara luas karena tidak adanya kepedulian pemudanya untuk mengembangka potensi tersebut. Sehingga itu membuat masyarakat sulit mengakses informasi yang ada di desa Katerungan.

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

UCAPAN TERIMA KASIH

Kami ucapkan Terima kepada Bapak Rektor dan Ketua Yayasan UNSURI Surabaya serta semua Panitia KKN 2022 dan Tim lembaga pengabdian masyarakat UNSURI Surabaya yang secara langsung atau tidak langsung terlibat dalam mensukseskan kegiatan program pengabdian kepada masyarakat melalui KKN.

DAFTAR PUSTAKA

- [1] A. N. Ihsan, and B. Setiyono,. (2018). "Analisis Pengelolaan Badan Usaha Milik Desa (BUMDes) Gerbang Lentera Sebagai Penggerak Desa Wisata Lerep. ," *Journal of Politic and Government Studies*, 7, no. 04, pp. 221-230,.
- [2] Ahmed, A.M., Zairi, M. and Almarri, K.S. (2006). "SWOT analysis for Air China performance and its experience with quality",. *Benchmarking*, Vol. 13 No. 1/2, pp. 160-73.
- [3] Analoui, F. and Karami, A.,. (2002). "CEOs and development of the meaningful mission statement". *Corporate Governance*, Vol. 2 No. 3, pp. 13–20.
- [4] Antony Jiju. (2012). A SWOT analysis on Six Sigma: Some perspectives from leading academics and practitioners. *International Journal of Productivity and Performance*

- Management, Vol. 61 No. 6, pp. 691-698.*
- [5] Bart, C.K., Bontis, N. and Taggar, S. (2001). A model of mission statements and firm performance. *Management Decision, Vol. 39 No. 1, pp. 19–35.*
- [6] Cahyaningrum, N., & Tukiman, T. (2022). Strategi Badan Usaha Milik Desa (BUMDes) dalam Mengembangkan Wisata Taman Ghanjuran di Desa Ketapanrame Kecamatan Trawas Kabupaten Mojokerto. *Jurnal Ilmiah Universitas Batanghari Jambi, 22(2), 1133.* <https://doi.org/10.33087/jiubj.v22i2.2328>
- [7] Carlsen Jack and Andersson Tommy D,. (2011). Strategic SWOT analysis of public, private and not-for-profit festival organizations,. *International Journal of Event and Festival Management, Vol. 2 No. 1, pp. 83–97.*
- [8] Coman, A. and Ronen, B. (2009). Focused SWOT: diagnosing critical strengths and weaknesses,. *International Journal of Production Research, Vol. 47 No. 20, pp. 5677-89.*
- [9] Darbi, W.P.K. (2012). How do high-performing organizations define their mission in Ghana?,. *African Journal of Economic and Management Studies, Vol. 3 No. 2, pp. 184–203.*
- [10] David Fred R.,. (2011). *Strategic Management Consept and Cases, 13thed.* Pearson Prentice Hall.
- [11] Evans, C. and Wright, A. (2009). “How to conduct a SWOT analysis”. *The British Journal of Administrative Management, Vol. 24, pp. 10-34.*
- [12] Falsley, T. (1989). *Corporate Philosophies and Mission Statements.* Quorum Books, New York, NY.
- [13] Helms Marilyn M. and Nixon Judy,. (2010). Exploring SWOT analysis – where are we now? A review of academic research from the last decade. *Journal of Strategy and Management, Vol. 3 No. 3, 2010 pp. 215-251.*
- [14] Kakabadse, A. and Kakabadse, N. (2001). “Essence of leadership”. *Leadership & Organisational Development Journal, Vol. 22 No. 5, pp. 249–52.*
- [15] Koo Hannah, Chau Ka-Yin, Koo Leung-Chi, Liu Songbai, Tsui Shu-Chuen. (2010). A structured SWOT approach to develop strategies for the government of Macau, SAR,. *Journal of Strategy and Management, Vol. 4 No. 1, pp. 62-81.*
- [16] Maslen, R and Platts,KW. (1997). Manufacturing vision and competitiveness. *Integrated Manufacturing Systems, Vol. 8, No. 5, pp. 313–322.*
- [17] Nielsen, A.C. (2006). Asia Pacific Retail and Shopper Trens, Retail Asia Online,. *Www.Centralfoodhall.Com, Www.Fitch.Com.*
- [18] Porter, Michael E. (n.d.). *Competitive Advantage: Creating and Sustaining Superior Performance.*
- [19] Proctor, T. (2002). “Strategic marketing management for health management: Cross impact matrix and TOWS”,. *Journal of Management in Medicine, Vol. 14 No. 1, pp. 47-56.*
- [20] Rohim. (2018). *Peran Pemerintah Dalam Pengelolaan Badan Usaha Milik Desa (Bumdes).* Majalah Ilmiah “PELITA ILMU,” 1(1), 33–44.