

dwi cahyono umj

by Dwi Cahyono

Submission date: 28-Jun-2019 08:55AM (UTC+0700)

Submission ID: 1147600062

File name: umj-1x-drdwicaHYO-697-1-2.orient-l.pdf (331.93K)

Word count: 11928

Character count: 76496

ORIENTASI STRATEGIK EKSTERNAL DALAM MODEL KONSEPTUAL KEUNGGULAN BERSAING YANG SUSTAINABEL : STUDI PADA PEDAGANG KECIL DI PASAR-PASAR TRADISIONAL DI KABUPATEN JEMBER

Dr. Dwi Cahyono, M.Si, Akt
Staf Pengajar Magister Sains Manajemen
Universitas Muhammadiyah Jember
dwc_lestari@yahoo.co.id
Jl. Karimata No.49 Jember-Jawa Timur

ABSTRAKSI

Penelitian ini bertujuan untuk 1) Mengetahui dampak Orientasi Strategik Eksternal Dalam Model Konseptual Keunggulan Bersaing Yang Sustainable terhadap peningkatan kinerja pemasaran pedagang kecil di pasar tradisional dalam lingkungan persaingan bisnis dengan pedagang besar di pasar modern; 2) Menyusun *blueprint* dalam upaya pengembangan pasar tradisional di Kabupaten Jember yang berorientasi pada pengentasan kemiskinan berbasis Keunggulan Bersaing Yang Sustainable bagi pedagang kecil, dan 3) Menyusun artikel ilmiah yang dapat diterbitkan pada jurnal ilmiah nasional.

Metode penelitian ini menggunakan metode deskriptif kualitatif dengan teknik penelitian survei. Lokasi penelitian ini dilakukan pada pasar tradisional di 3 wilayah kecamatan surplus, 3 kecamatan sedang dan 4 kecamatan minus. Penentuan sampel pedagang kecil dilakukan secara *purposive sampling* terhadap semua pedagang kecil dengan jenis berbagai barang dagangan baik pedagang grosir maupun pengecer dan jumlah sampelnya masing-masing ditentukan sebanyak 3 (tiga) orang per pasar tradisional baik lokasi contoh perlakuan maupun kontrol yang dilakukan secara *quota sampling*, sehingga berjumlah 60 orang responden. Sementara itu, penentuan sampel pelanggan dilakukan secara *snowballing sampling* baik pada contoh perlakuan pasar tradisional maupun kontrolnya pada saat atau sesudah melakukan transaksi pembelian terhadap pedagang sampel (responden). Setiap sampel tersebut diambil 1 (satu) orang per pasar tradisional contoh perlakuan maupun kontrol yang dilakukan secara *quota sampling*, sehingga berjumlah sebanyak 80 orang responden.

Hasil penelitian ini menyimpulkan : *Pertama*, Hasil penelitian ini mengungkapkan bahwa Sumberdaya Strategik dan Kapabilitas Organisasional Strategik berpengaruh nyata terhadap keunggulan diferensiatif bagi pedagang kecil. Sementara itu, asset strategik Orientasi Pasar Kompetitif dan Adaptabilitas Lingkungan Strategik berpengaruh nyata terhadap kinerja pemasaran bagi pedagang kecil di pasar tradisional. Demikian pula, dari hasil penelitian ini juga dapat diungkap bahwa keunggulan diferensiatif tidak berpengaruh nyata terhadap kinerja pemasaran pedagang kecil di pasar tradisional, bahkan pola hubungannya berbanding terbalik dan bersifat kontradiktif dengan logika ekonomi dan dasar pijakan teoritis. Tetapi kedua variabel tersebut justru berpengaruh nyata terhadap keunggulan bersaing berkelanjutan bagi pedagang kecil di pasar tradisional; dan *Kedua* : *Blueprint* tentang Orientasi Strategik Eksternal Dalam Model Konseptual Keunggulan Bersaing Yang Sustainable dalam bentuk rancangan pengembangan pasar melalui program revitalisasi pasar tradisional.

Kata-Kata Kunci : Orientasi Strategik Eksternal, Keunggulan Bersaing, pasar tradisional

ABSTRACTION

This research aim to to : 1) Knowing impact Orient Strategik Eksternal In Conceptual Model of Excellence Compete Which is Sustainable to make-up of performance marketing of small trader in market of traditional in environment emulation of business with whole saler in modern market; 2) Compiling blueprint in the effort development of traditional market in Sub-Province of Jember which is orienting at staging of poorness base on Excellence Compete Which in Sustainable to small trader, and 3) Compiling erudite article able to publishing at erudite journal of national.

This Research method use descriptive method qualitative with technique research of survey. this Research location is conducted by at traditional market in 3 region district of surplus, 3 district and 4 minus district. Determination of small trader example conducted by purposive sampling to all small trader with type various good merchandise of merchant of retailer and also grocery and amount its it him each determined counted 3 people by traditional market of location goodness follow the example of conducted control and also treatment by quota sampling, so that amount to 60 responder people. Meanwhile, determination of customer sampel conducted by snowballing good sampling at example of treatment of traditional market and also its control at the (time) of or after conducting purchasing transaction to merchant of sampel (responder). Each: Every the sampel taken by one people by market of traditional example of treat and also conducted control by quota sampling, so that amount to counted 80 responder people.

Result of this research conclude : Firstly, Asset of Strategik small trader of Strategik resources have an effect on reality to deferensiatif excellence, while asset of strategik organization capability have an effect on reality in traditional market. Meanwhile, asset of strategik Orient Market of competency have an effect on reality to performance marketing of small trader in traditional market, while asset of strategik Environmental Adaptability of Strategik have an effect on reality to marketing performance e its relation pattern of inversely proportional. That way also, can be expressed that excellence of deferensiatif do not have an effect on reality to performance marketing of small trader in traditional market, even its relation pattern of inversely proportional and have the character of contradiktive with theoretical elementary and economic logic. But both the variable exactly have an effect on reality to excellence vie to have continuation to small trader in traditional market. Second; the Blueprint that Orientation of external strategic in cocettual model of excellence compete which is sustainable.

Key words : Orientation Strategik Eksternal, Excellence Compete, market of tradisional

I. PENDAHULUAN

Di Indonesia, supermarket lokal telah ada sejak 1970-an, meskipun masih terkonsentrasi di kota-kota besar. Supermarket bermerek asing mulai masuk ke Indonesia pada akhir 1990-an semenjak kebijakan investasi asing langsung dalam sektor usaha ritel dibuka pada 1998. Meningkatnya persaingan telah mendorong kemunculan supermarket di kota-kota lebih kecil dalam rangka untuk mencari pelanggan baru dan terjadinya perang harga. Akibatnya di Indonesia banyak mengalami penjamuran supermarket hingga ke kota-kota kecil sebagaimana terlihat pada perkembangan pasar modern periode tahun 2003 – 2008 dalam Gambar .1 (Reardon et al 2003; Collett & Wallace 2006). Kendati persaingan antar supermarket secara teoritis menguntungkan konsumen, dan mungkin perekonomian secara keseluruhan, namun relatif sedikit yang diketahui mengenai dampaknya pada pasar tradisional. Mengukur dampak amat penting mengingat supermarket saat ini secara langsung bersaing dengan pasar tradisional, tidak hanya melayani segmen pasar tertentu, tetapi melayani hampir

semua segmentasi pasar. Kondisi ini sangat menguatirkan keberadaan (eksistensi) pasar tradisional yang notebene segmentasinya adalah kalangan menengah ke bawah termasuk unit ekonomi pedagang (Suryahartha, D., dkk, 2007).

Inti pengembangan ekonomi adalah menaikkan tingkat kesejahteraan hidup suatu masyarakat, yang ada pada umumnya dikaitkan dengan tingkat pendapatan. Dalam kaitannya dengan pendapatan, maka kemiskinan menjadi masalah utama negara sedang berkembang. Pedagang kecil yang ada di pasar tradisional harus diprioritaskan untuk mengentaskan kemiskinan, zonaisasi dan evaluasi kebutuhan pasar harus dikaji lebih jauh aspek baik dan buruknya untuk menghindari meningkatnya pedagang pasar tradisional yang kalah bersaing dengan super market. Fenomena ekonomi ini juga terjadi di Kabupaten Jember, dimana maraknya toko dan pertokoan modern mulai berimbas ke pasar tradisional. Sedikitnya sepertiga pedagang di 15 pasar tradisional Jember pada tahun 2009 meninggalkan lapak-lapaknya di pasar karena kalah bersaing.



Gambar 1. Perkembangan Pasar Modern Periode Tahun 2003 – 2008

(Sumber : Statistik Perdagangan Indonesia, 2009)

Dengan demikian, menjadi jelas bahwa fenomena kemiskinan yang terjadi pada pedagang-pedagang lemah, memang tidak bisa dilepaskan dari proses pemiskinan itu sendiri. Dalam konteks ini, pemiskinan pada pedagang-pedagang kecil lebih disebabkan oleh pemiskinan secara formal yang terbungkus oleh pemiskinan secara informal. Artinya, aturan formal yang diformulasikan oleh pemerintah (daerah), misalnya Peraturan Daerah (Perda) tentang pasar, secara tidak langsung telah meminggirkan pedagang-pedagang kecil yang syarat dengan nilai-nilai kearifan lokal dari pedagang-pedagang dengan modal besar. Pola marginalisasi inilah yang pada akhirnya memperlihatkan bahwa pemiskinan itu merupakan sesuatu yang terjadi secara alamiah, padahal sistemik tersembunyi. Oleh karena itu, perlu dilakukan revitalisasi pusat-pusat pasar tradisional yang dapat menguatkan keunggulan bersaing yang berkelanjutan agar kinerja pemasaran dapat lebih meningkat yang diharapkan proses pemiskinan tersebut akan secara otomatis arus balik (*counter attack*).

Akhirnya berdasarkan fenomena di atas yang menjadi tujuan penelitian ini adalah 1) Untuk mengetahui dampak Orientasi Strategik Eksternal Dalam Model Konseptual Keunggulan Bersaing Yang Sustainable terhadap peningkatan kinerja pemasaran pedagang kecil di pasar tradisional dalam lingkungan persaingan bisnis dengan pedagang besar di pasar modern, 2) untuk menyusun *blueprint* dalam upaya pengembangan pasar tradisional di Kabupaten Jember yang

beorientasi pada pengentasan kemiskinan berbasis Keunggulan Bersaing Yang Sustainable bagi pedagang kecil, 3) Menyusun artikel ilmiah yang dapat di terbitkan pada jurnal ilmiah nasional, dan 4) Menyusun bahan ajar manajemen strategik di lingkungan Universitas Muhammadiyah Jember khususnya mata kuliah yang relevan.

II. TINJAUAN PUSTAKA DAN PENGEMBANGAN HIPOTESIS

Sumber Daya Strategik

Beberapa studi yang dilakukan oleh para peneliti manajemen pemasaran dan manajemen strategik (Aaker 1989; Amit and Schoemaker 1993; Bharadwaj, Varadarajan et al. 1993; Bogaert, Martens et al. 1994; Aaker 1995; Barker III and Duhaane 1997) telah mengidentifikasi faktor-faktor yang mampu menghasilkan dan meningkatkan kinerja keunggulan perusahaan. Asset-asset strategik, sumber daya strategik, kapabilitas strategik, ketrampilan strategik adalah terminologi utama yang digunakan untuk mengidentifikasi faktor-faktor yang dapat menghasilkan sebuah kinerja jangka panjang. Aaker (1989) menulis bahwa mengelola sumber daya dan ketrampilan-kompetensi adalah kunci bagi pencapaian sebuah keunggulan bersaing berkelanjutan.

Pertanyaan yang kemudian muncul adalah apa syarat atau kondisi yang harus dipenuhi bila sumber daya dan kompetensi ini dapat menjadi asset strategik nyata untuk menghasilkan kinerja yang baik?. Syarat yang harus dipenuhi adalah sumber daya dan kompetensi ini haruslah mampu

menghasilkan keunggulan bersaing (Bogaert et al., 1994), dan karena itu mampu menghasilkan kinerja dalam jangka pendek.

Asset strategik didefinisikan sebagai sesuatu yang dimiliki unit usaha seperti brand name, lokasi, terobosan teknologi, ikatan-ikatan jejaring-networking, tradisi-tradisi sosial perusahaan, praktek-praktek manajemen yang superior terhadap persaingan dan merupakan kapabilitas atau kompetensi strategik yang unggul-*"something that your firm does better than competitors"* (Amit, 1989, pp.91). Mengikuti alur pemikiran ini, asset strategik dapat didefinisikan sebagai sumber daya dan kapabilitas yang memiliki potensi untuk menghasilkan keunggulan bersaing strategik (Amit & Schoemaker, 1993; Barney, 1991). Hal ini menandakan bahwa dalam kenyataannya hanya sebagian kecil atribut unit usaha yang memenuhi syarat sebagai sumber keunggulan bersaing berkelanjutan. Atribut-atribut lainnya memang diperlukan untuk menjalankan bisnis dan menghasilkan kinerja pemasaran dan kinerja keuangan, tetapi tidak mampu menghasilkan keunggulan kompetitif karena tersedia umum, luas dan mudah diakses (Lindquist and Tallman 1997).

Seperti diindikasikan oleh Oliver (1997), dalam rangka membendung persaingan, unit usaha akan mengembangkan sebuah tipe tertentu dari *"isolating mechanism"* dengan mendayagunakan sumber dayanya dalam sebuah lingkungan yang *"socially complex"* didasarkan pada misalnya tradisi-tradisi perusahaan, jejaring sosial yang dikembangkannya dengan para pelanggannya, yang tidak lain merupakan keterlibatan sosial unit usaha yang dapat menghasilkan berbagai perbedaan-perbedaan antar unit usaha yang sustainable dalam sebuah industri.

Kapabilitas Organisasional Strategik

Kapabilitas organisasional dapat didefinisikan sebagai berbagai kompetensi atau kemampuan untuk mentransfer pengetahuan dan ketrampilan ke dalam berbagai tugas, peran serta situasi baru dan dorongan atau motivasi untuk menguatkan kemampuan dan kapabilitas inti yang diturunkan dari kepemilikan atribut-atribut yang relevan seperti pengetahuan, kemampuan, ketrampilan, sikap yang dibangun dan melekat secara organisasional (Lado, Boyd et al. 1992; Hearn, Jose et al. 1996; Hunt and Wallace 1996). Dengan kata lain, kapabilitas organisasional dapat dipandang sebagai *"a socially complex set of 'doing things'"* (Grant 1991; Bogaert, Martens et al. 1994; Hart and Banbury 1994; Oliver 1997) yang sulit untuk ditiru oleh pesaing.

Strategi-strategi berbasis sumber daya menghubungkan keunggulan bersaing

berkelanjutan dengan system organisasional yang unik (Porter 1985; Dierickx and Cool 1989; Barney 1991; Conner 1991; Lado, Boyd et al. 1992; Mahoney and Pandian 1992) yang dikembangkan secara evolutif dari waktu ke waktu dalam suatu perusahaan. Sistem organisasional yang rumit yang dikembangkan secara histories ini bersifat khas terhadap unit usaha dan karena itu menjadi sumber dari *differensiasi*.

Berdasarkan dukungan kuat dari berbagai literatur, penelitian ini menyarankan bahwa salah satu sumber kunci untuk meningkatkan keunggulan diferensiasif unit usaha adalah sumber daya dan kapabilitas khas unit usaha yang merupakan *"a set of socially related resources and socially complex organisational capabilities"* yang berpotensi untuk mengembangkan sebuah *'isolating mechanism'* (Rumelt, 1984 in Bharadwaj et al., 1993; Mahoney & Pandian, 1992) yang analog dengan konsep *entry barrier* dari Porter (1980) atau *barrier to imitation* dari Barney (1991). Seperti diindikasikan oleh Oliver (1997), dalam rangka mengembangkan sebuah tipe tertentu dari *"isolating mechanism"* dalam sebuah unit usaha mengatasi persaingan, sebuah unit usaha akan mendayagunakan sumber daya dan kapabilitasnya dalam sebuah set yang kompleks secara sosial yang dapat membawa dampak pada *sustainable firm differences*.

Kinerja Pemasaran 16

Kinerja unit usaha merupakan konstruk (faktor) yang umum digunakan untuk mengukur dampak dari sebuah strategi perusahaan. Strategi unit usaha selalu diarahkan untuk menghasilkan kinerja baik berupa kinerja pemasaran (seperti volume penjualan, porsi pasar/market share, tingkat pertumbuhan penjualan) maupun kinerja keuangan (seperti ROI). Rasio-rasio akuntansi dan ukuran-ukuran pemasaran merupakan dua kelompok besar indikator kinerja, tetapi indikator-indikator itu telah banyak dikritik karena indikator-indikator itu tidak cukup jeli didalam menjelaskan hal hal yang bersifat *intangible* dan seringkali tidak tepat digunakan untuk menilai sumber dari keunggulan bersaing (Bharadwaj, et al., 1993). Memang kebanyakan studi yang ada menggunakan ukuran-ukuran keuangan yang sudah umum diterima untuk menyatakan kinerja unit usaha seperti rupiah penjualan, *Net Income*, *Return on Investment (ROI)*, *Return on Equity (ROE)*. Diargumentasikan disini bahwa ukuran-ukuran yang lazim tersebut dipandang sebagai ukuran-ukuran agregatif yang dihasilkan melalui proses atau prosedur akuntansi dan keuangan, tetapi tidak secara langsung menggambarkan aktivitas manajemen, khususnya manajemen pemasaran (Ferdinand, 1999). Sebuah contoh misalnya, *"ukuran rupiah penjualan"*

diturunkan dari kuantitas terjual dikalikan dengan harga per unitnya. Ukuran itu tidak dapat mengukur kegiatan-kegiatan yang dilakukan untuk meningkatkan atau bahkan menyebabkan turunnya kuantitas terjual. Karena itu disarankan untuk menggunakan sebuah *'activity-based measure'* yang dapat menjelaskan aktivitas-aktivitas pemasaran yang menghasilkan kinerja-kinerja pemasaran itu. Itulah sebabnya, daripada menggunakan ukuran "rupiah penjualan", lebih baik menggunakan ukuran jumlah *turnover* al. Kinerja pemasaran akan diukur dengan menggunakan ukuran-ukuran *unit sales*, *customer growth*, *customer turnover*, yang lebih menyatakan kegiatan pemasaran dan persaingan.

Orientasi Pasar Kompetitif

Kohli dan Jaworski (1990) menyimpulkan bahwa orientasi pasar pada dasarnya terdiri dari tiga elemen utama yaitu *inteligensi pasar* untuk menghasilkan informasi pasar yang sesuai, *diseminasi informasi* kepada seluruh bagian dalam unit usaha untuk mendapatkan sinergi arah strategi dan yang ketiga adalah *response* atas *inteligensi pasar* yang datang dari semua bagian dalam bentuk strategi pemasaran yang sesuai dengan lingkungan pasar yang ada. Orientasi dengan lingkup strategik yang demikian ini akan mampu membentuk hubungan yang erat dengan khalayak pelanggannya karena itu berpotensi untuk membangun portofolio pelanggan yang kuat, khususnya jumlah pelanggan dan tingkat pertumbuhannya. Untuk menjamin pertumbuhan dalam jangka panjang Narver dan Slater (1990) mengajukan tiga komponen lainnya yaitu *orientasi pelanggan*, *orientasi pesaing* dan *koordinasi lintas fungsi* sebagai sebuah orientasi dan proses manajemen yang sesuai apalagi dalam lingkungan yang semakin kompetitif.

Dengan kombinasi pandangan Jaworski dan Kohli (1990) serta Narver dan Slater (1990) yang disajikan di atas, dapat ditarik sebuah simpul pemikiran strategik bahwa unit usaha--unit usaha yang berbasis orientasi pasar yang kuat umumnya akan memiliki kemampuan yang tinggi dalam memahami kebutuhan dan keinginan pelanggannya, oleh karena itu dengan mudah mereka dalam membangun basis pelanggan yang kuat sebagai portofolio pelanggannya yang pada gilirannya berperan untuk menghasilkan kinerja pemasaran.

Adaptabilitas Strategik pada Lingkungan Bisnis

Analisis terhadap lingkungan secara menyeluruh memang merupakan sebuah studi yang rumit karena faktor-faktor lingkungan itu bersifat kompleks dan *interconnected*. Karena itu penelitian manajemen menyarankan agar studi terhadap

lingkungan dapat dilakukan secara independen seperti studi mengenai "dampak kolektif" lingkungan terhadap kinerja perusahaan. Jauch, Osborn dan Glueck (1980) dalam studinya menyajikan delapan faktor strategik lingkungan yaitu pesaing, pelanggan, pemasok, teknologi, regulasi, kondisi perekonomian, sosial budaya dan internasional.

Studi terhadap pengaruh lingkungan dapat dilakukan dengan menggunakan dua dimensi lingkungan sebagai berikut: pertama, dimensi mengenai adanya tekanan dan dukungan lingkungan yang dinyatakan melalui derajat *hostilitas*, *volatilitas* dan kompleksitas lingkungan dalam pasar yang dimasuki (Daft et al, 1988; McKee et al, 1989); kedua, kapabilitas untuk melakukan adaptasi terhadap dan pengelolaan atas ancaman dan dukungan lingkungan itu sendiri (Amit & Schoemaker, 1993; Barney, 1991; Hall, 1994; Lindquist & Tallman, 1997). Dengan demikian unit usaha dapat mendefinisikan lingkungan ke dalam, pertama, pengertian bentuk-bentuk tekanan lingkungan yang dihadapi dan kedua, kemampuan mengadaptasi atau menyesuaikan diri melalui kapabilitas manajerialnya untuk meredam atau memanfaatkan pengaruh lingkungan itu. Hansen dan Wernerfelt (1989) berdasarkan atas telaah pustaka yang ekstensif, menyimpulkan bahwa terdapat dua arus besar penelitian mengenai determinan kinerja perusahaan. Determinan pertama adalah didasarkan pada pandangan ekonomi yang menekankan pada pentingnya faktor-faktor pasar eksternal dalam menentukan suksesnya perusahaan. Kelompok penelitian yang lain membangun teorinya berbasis pada paradigma behavioral dan sosiologikal serta melihat faktor-faktor organisasional dan kesesuaiannya dengan lingkungan sebagai determinan utama keberhasilan mereka dalam pasar.

Lingkungan bisnis sesungguhnya merupakan faktor-faktor sosial dan fisik yang berada di luar lingkaran organisasi yang seharusnya dipertimbangkan dalam proses keputusan organisasional, proses mana telah dikonsepkan sebagai kepemilikan dua karakteristik dasar yaitu: *complexity and rate of change* (Daft, Sormunen, & Parks, 1988). Kompleksitas menunjukkan sebuah heterogenitas dari "external events" yang relevan dengan kiprah sebuah organisasi. Semakin banyak jumlah dan diveritas dari "external events", akan semakin tinggi kompleksitas yang dihadapi. *Rate of change* menunjukkan frekuensi dari perubahan yang terjadi dalam lingkungan organisasi. Bila tingkat perubahan itu tinggi, faktor-faktor eksternal itu berubah dengan cepatnya sehingga pengambil keputusan dalam organisasi tidak akan mempunyai

informasi yang akurat mengenai mereka. Dengan demikian bila kompleksitas dan tingkat perubahan dalam lingkungan meningkat, maka jumlah ketidakpastian yang dihadapi oleh pimpinan puncak akan meningkat pula. Penelitian empirik yang dilakukan mendukung pandangan bahwa lingkungan eksternal adalah sangat bersifat kontingensi bagi sebuah organisasi.

Dalam rangka memahami dampak dari faktor-faktor lingkungan eksternal terhadap keberadaan dan pertumbuhan unit usaha unit usaha kecil menurut Covin dan Slevin (1989) berpendapat walaupun diakui bahwa kinerja unit usaha unit usaha kecil secara tradisional dipengaruhi oleh faktor-faktor manajerial, namun faktor-faktor lingkungan eksternal nampaknya memiliki dampak yang kuat pada kinerja bisnis mereka. Misalnya, kondisi ekonomi umum dan fiskal umumnya diakui sebagai determinan bagi tumbuh dan berkembangnya usaha kecil, namun tidak dapat disangkal bahwa lingkungan eksternal yang lebih general seperti tingkat stagnasi industri dan dinamika lingkungan juga mempengaruhi kinerja unit usaha-unit usaha-kecil itu.

Penelitian Terdahulu²⁵

Hasil penelitian Suryadarma, D., Poesoro, A., Budiyati, S., Akhmadi dan Rosfadhila, M., pada tahun 2007 dengan Judul Penelitian **"Dampak Supermarket terhadap Pasar dan Pedagang Ritel Tradisional⁷ di Daerah Perkotaan di Indonesia** yang mengukur dampak supermarket pada pedagang pasar tradisional di pusat-pusat perkotaan di Indonesia dengan menggunakan metode penelitian kuantitatif yang didukung dengan metode penelitian kualitatif untuk memperkuat temuan-temuan kuantitatif melalui metode *difference-in-difference* (DiD) dan¹² metode ekonometrik menyimpulkan bahwa pada umumnya para pedagang baik pada pasar perlakuan maupun pada pasar kontrol sama-sama mengalami kelesuan usaha selama tiga tahun terakhir yaitu antara¹ 2003 dan 2006. Selain itu dapat diungkapkan bahwa penyebab utama kelesuan ini adalah lemahnya daya beli pelanggan sebagai akibat lonjakan harga BBM pada 2005 dan peningkatan persaingan dengan PKL yang berjualan di lahan parkir dan area lain di sekitar pasar, dan bahkan menutup pintu masuk pasar. Penyebab ketiga yang terkait dengan kelesuan usaha yang dialami pedagang pasar tradisional adalah supermarket. Hal ini secara khusus ditemukan pada pedagang di pasar kelompok perlakuan.

Secara khusus supermarket telah diidentifikasi sebagai penyebab utama kelesuan usaha para pedagang di Pasar Pamoyanan di Bandung, satu-satunya pasar dalam studi ini yang mayoritas

pelanggannya berasal dari rumah tangga kelas menengah dan tidak memiliki masalah dengan PKL. Analisis dampak kuantitatif mengungkapkan hasil analisis statistik untuk berbagai indikator kinerja pasar tradisional, seperti keuntungan, omzet, dan jumlah pegawai. Di antara ketiga indikator kinerja tersebut di atas, supermarket secara statistik hanya berdampak pada jumlah pegawai yang dipekerjakan oleh pedagang pasar tradisional. Hasilnya menunjukkan bahwa jumlah pegawai yang dipekerjakan oleh pedagang pasar tradisional menjadi berkurang bila keberadaan pasar dekat dengan supermarket, dan demikian sebaliknya.

Hasil penelitian ini kemudian ditegaskan oleh temuan analisis kualitatif bahwa supermarket bukanlah penyebab utama kelesuan usaha yang dialami pedagang pasar tradisional. Para pedagang, pengelola pasar, wakil APPSI semuanya menegaskan bahwa langkah utama yang harus dilakukan demi menjamin keberadaan pedagang pasar tradisional adalah perbaikan infrastruktur pasar tradisional, pengorganisasian para PKL, dan pelaksanaan praktik pengelolaan pasar yang lebih baik. Para pedagang secara eksplisit mengungkapkan keyakinan mereka bahwa supermarket tidak akan menyingkirkan usaha mereka jika syarat tersebut di atas dapat dipenuhi.

Sementara itu, terdapat bukti nyata bahwa sebagian pedagang telah menutup usaha dagangnya selama tiga tahun yang lalu. Alasan untuk hal ini bersifat lebih kompleks dari sekadar karena hadirnya supermarket semata. Kebanyakan penutupan usaha erat berkaitan dengan persoalan internal pasar dan persoalan pribadi. Selain itu, pedagang yang pelanggan utamanya bukan rumah tangga dan telah membina hubungan yang baik dengan pelanggan selama waktu yang lama berkemungkinan lebih besar untuk bertahan dalam usahanya. Hasil di atas lebih lanjut ditegaskan oleh kisah sukses pasar tradisional di Bumi Serpong Damai (BSD), Tangerang, yang tetap dapat mempertahankan pelanggannya meskipun di sekitarnya telah dibangun beberapa pasar modern (Pikiran Rakyat 2006; Tabloid Nova 2006). Kebersihan, keamanan, lahan parkir yang luas, dan fasilitas umum yang memadai tersedia di pasar ini. **Ini membuktikan bahwa pasar tradisional yang kompetitif mampu bersaing dan hadir bersama dengan supermarket.**

Kerangka Konsep Penelitian Empirik

Berdasarkan Mode⁵ Teoretikal Dasar yang dikembangkan di atas serta telaah pustaka yang dilak¹⁷, yang menghasilkan hipotesis-hipotesis di atas, sebuah model penelitian empirik disajikan seperti nampak dalam gambar berikut ini.

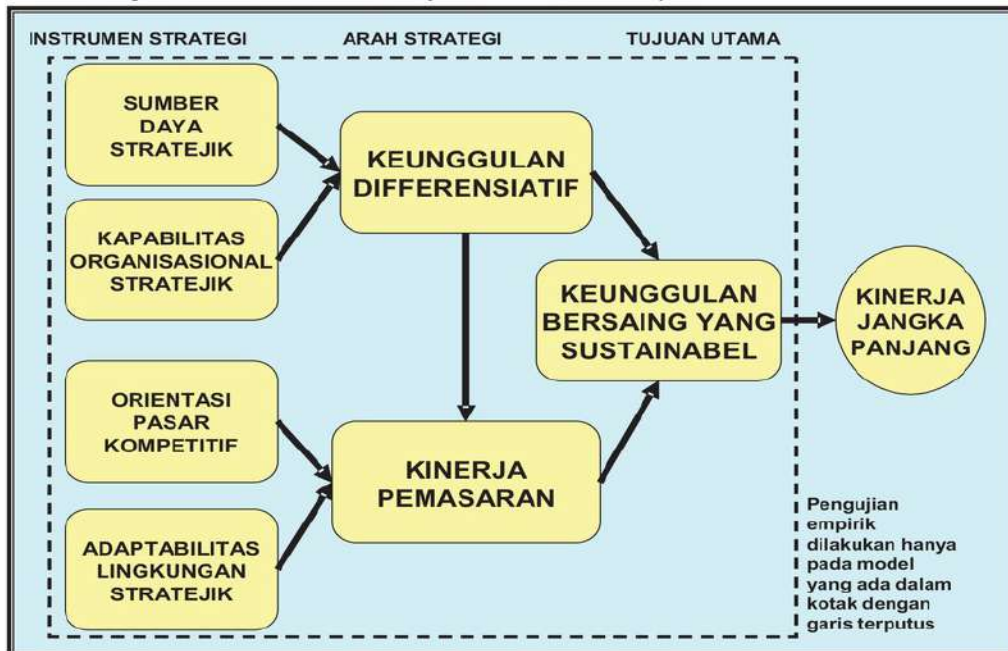
Dua titik analisis utama disajikan melalui model dalam gambar di atas. Point yang pertama yaitu yang tergambar disebelah kiri meliputi berbagai instrumen strategik perusahaan. Pada titik ini dua instrumen strategik yang utama disajikan yaitu instrumen yang berbasis internal yang terdiri dari berbagai sumber daya sosial serta kapabilitas organisasional yang terbentuk dalam sebuah kompleksitas sosial yang rumit. Titik yang kedua adalah instrumen-instrumen yang berbasis eksternal yang terdiri dari faktor-faktor strategik lingkungan yang ada serta orientasi pasar kompetitif yang menjadi orientasi strategik perusahaan.

Sumber-sumber instrumen strategik ini sesuai dengan resource-based model (Diericks & Cool, 1989) dipandang bersifat "*idiosyncratic* – yang khas unit usahay ang digunakan untuk menjelaskan peningkatan keunggulan khas perusahaan, kinerja unit usahadan sustainabilitasnya. Studi ini mengajukan pandangan bahwa sumber daya khas unit usaha dalam berkembang karena interaksi unit usahadengan berbagai masukan eksternal serta tekanan tekanan dari berbagai institusi sosial, keuangan dan politik. Oleh karena itu dapatlah dipandang bahwa dalam kenyataannya terdapat mekanisme payung sosial politik tertentu yang membantu unit usahau ntuk mencapai posisi sup²⁶r dibandingkan dengan para pesaingnya.

Pada bagian kedua dari model disajikan

orientasi strategi yang dikembangkan unit usahauntuk menghasilkan kinerja keuangan dan kinerja pemasarannya melalui keunggulan khas unit usahayang berhasil dibangun. Berdasarkan portofolio keunggulan khas unit usahainilah, sebuah unit usahadapat menemukan jalan untuk menciptakan dan meningkatkan sustainabilitas kinerjanya demikian juga sustainabilitas dari keunggulan bersaingnya. Implikasi manajerialnya adalah bahwa keunggulan khas unit usahalalu dipandang sebagai titik pijak untuk bersaing secara strategik.

Pada titik pijak ini pula diajukan pandangan bahwa dalam lingkungan yang bersaing, unit usahaakan menata semua asset strategiknya berdasarkan wawasannya mengenai nilai yang dipersepsikan pelanggannya. Adalah tidak mudah untuk memprediksi aksi-aksi kompetisi yang dilakukan oleh pesaing karena berdasarkan RBT masing masing unit usahaakan berupaya untuk mengembangkan sumber dayanya menjadi khas perusahaan. Para pemain pasar akan menggunakan rasionalitas ekonomisnya untuk terfokus dalam mengidentifikasi dan memenuhi kebutuhan konsumennya dalam sebuah cara yang dipandang lebih baik daripada yang dapat dilakukan oleh pesaingnya. Dengan demikian sebuah unit usahaakan memfokus formulasi strateginya atas dasar seberapa intensif mereka memfokus konsumennya.



Gambar 2: Model Kerangka Konsep Penelitian Empirik

Perumusan Hipotesis

Berdasarkan latar belakang masalah, landasan teori, penelitian terdahulu, roadmap penelitian dan hasil pemikiran peneliti, maka diajukan hipotesis umum sebagai berikut : “Diduga bahwa asset stratejik (sumber daya dan kompetensi) yang dimiliki pedagang kecil akan meningkatkan kinerja pemasaran dan keunggulan diferensiatif di pasar tradisional dalam lingkungan persaingan bisnis dengan pedagang besar di pasar modern yang pada akhirnya berpengaruh nyata terhadap keunggulan bersaing yang berkelanjutan”. Selanjutnya hipotesis secara umum tersebut *dibreakdown* menjadi beberapa hipotesis secara khusus sebagai berikut :

Hipotesis 1: Portofolio sumber daya dengan keterkaitan sosial yang tinggi akan mempengaruhi derajat keunggulan diferensiasif pedagang kecil di pasar tradisional

Hipotesis 2: Portofolio kapabilitas Organisasional dengan derajat kompleksitas sosial yang tinggi berpengaruh terhadap tingkat keunggulan diferensiasif pedagang kecil di pasar tradisional

Hipotesis 3: Portofolio derajat orientasi pasar kompetitif pedagang kecil di pasar tradisional berpengaruh nyata terhadap kinerja pedagang kecil di pasar tradisional

Hipotesis 4: Portofolio kemampuan beradaptasi dalam tekanan dan dukungan lingkungan bersaing yang ada berpengaruh nyata terhadap kinerja pedagang kecil di pasar tradisional

Hipotesis 5: Derajat keunggulan dererensiatif berpengaruh nyata terhadap tingkat kinerja pemasaran pedagang kecil di pasar tradisional.

Hipotesis 6: Kinerja pemasaran dan keunggulan diferensiatif berpengaruh nyata terhadap tingkat keunggulan bersaing yang sustainabilitas pedagang kecil di pasar tradisional

III. METODE PENELITIAN

Lokasi penelitian ini adalah wilayah Pasar tradisional di Kabupaten Jember yang menjadi pasar perlakuan (sampel) yang dipilih secara *purposive sampling* sesuai dengan kriteria berikut: terdapat toko modern/mini market dalam radius 1 kilometer dari pasar tradisional dimana mini market tersebut mulai dioperasikan sekitar tahun 2008. Diantara pasar tradisional yang berlokasi di setiap katagori tersebut ditentukan sebanyak 3 (tiga) wilayah kecamatan yaitu : Katagori Surplus Kecamatan Kaliwates, Tanggul dan Ambulu; Katagori Sedang Kecamatan Sukowono, Jenggawah dan Puger; dan sebanyak 4 (empat) wilayah kecamatan berkatagori Minus yaitu Kecamatan Tempurejo, Ledokombo, Silo dan Sumberbaru. Adapun Pasar tradisional yang dijadikan sebagai kontrol dipilih 1 (satu) lokasi pasar tradisional pada setiap kecamatan contoh

perlakuan (tepatnya pasar di desa) berdasarkan syarat berikut : tidak terdapat supermarket dalam radius 1 kilometer dari pasar tradisional, dan rencana akan dibuka supermarket di sekitar pasar tradisional tersebut.

58

Teknik Penentuan Populasi dan Sampel

Populasi dalam penelitian terdiri dari pedagang, konsumen dan pelanggan serta dinas terkait (Dinas Perdagangan dan Dinas Pendapatan Daerah dalam hal ini Dinas Pasar). Penentuan responden pedagang kecil dilakukan secara *purposive sampling* terhadap semua pedagang kecil dengan jenis berbagai barang dagangan baik pedagang grosir maupun pengecer dan jumlah sampelnya masing-masing ditentukan sebanyak 3 (tiga) orang per pasar tradisional baik lokasi contoh perlakuan maupun kontrol yang dilakukan secara *quota sampling*, sehingga berjumlah 60 orang responden.

Sementara itu, penentuan responden pelanggan dilakukan secara *snowballing sampling* baik pada contoh perlakuan pasar tradisional maupun kontrolnya pada saat atau sesudah melakukan transaksi pembelian terhadap pedagang sampel (responden) melalui pola pendekatan-pendekatan yang kondusif. Adapun responden dimaksud meliputi pedagang keliling, pedagang pengecer (warung/ peracangan/kios/toko), tengkulak desa dan konsumen akhir. Setiap sampel tersebut diambil 1 (satu) orang per pasar tradisional contoh perlakuan maupun kontrol yang dilakukan secara *quota sampling*, sehingga berjumlah 4 orang responden per lokasi contoh atau sebanyak 80 orang responden.

8

Teknik Analisis Data

Data penelitian dianalisis dengan alat statistik, yang terdiri atas :

11

Uji Kualitas Data

Kualitas data yang dihasilkan dari penggunaan instrumen penelitian dapat dievaluasi melalui uji reliabilitas dan validitas (Hair et al, 1998, Huck dan Cornier 1996 dalam Supomo 1998). Uji reliabilitas dimaksudkan untuk mengetahui sejauhmana tingkat akurasi dan kejujuran instrumen penelitian, sedangkan uji validitas bertujuan untuk memperoleh keajegan instrumen dimaksud. Adapun untuk uji reliabilitas dan validitas ini menggunakan bantuan alat pengolahan data Program Aplikasi SPSS For Windows Ver.16. Mengenai instrumen penelitian tersebut dapat disajikan pada tabel 1 berikut ini.

3

Uji Non-Response Bias

Pengujian *non-response bias* dilakukan dengan tujuan untuk melihat apakah karakteristik

responden yang mengembalikan jawaban kuesioner dengan responden yang tidak mengembalikan kuesioner (*non response*) berbeda.

8

Analisis Data

Penelitian ini menggunakan teknik multivariat *Structural Equation Modeling* (SEM). Pemilihan teknik analisis SEM didasarkan pertimbangan bahwa SEM memiliki kemampuan untuk menggabungkan *measurement model* dan *structural model* secara simultan dan efisien bila dibandingkan dengan teknik multivariat lainnya (Hair et al. 1995). *Measurement model* digunakan untuk menguji dimensi dari sebuah konstruk yang merupakan *latent variable*. *Structural Equation* memperlihatkan hubungan kausalitas antar berbagai konstruk dalam model. *Software* yang dipergunakan untuk mengolah data adalah AMOS 4.0 dan SPSS for Windows Ver 16.

Berdasarkan keunggulan dari teknik analisis *Full Structural Equation Model*, studi ini dapat membedakan cara membangun dan cara meningkatkan sebuah tujuan tertentu seperti yang dicerminkan dalam konstruk-konstruk penelitian ini. Misalnya keunggulan bersaing berkelanjutan dibangun atau didefinisikan dari durabilitas, imitabilitas dan kemampuan menyamai apa yang ditiru dari berbagai sumber daya superior, tetapi keunggulan bersaing berkelanjutan ini dapat dikelola untuk menghasilkan dan meningkatkan kinerja melalui keunggulan diferensiatif yang dimiliki maupun kinerja pemasaran jangka pendek yang dihasilkan. Selain itu, dengan teknik SEM juga akan diketahui gambaran kepastian bahwa semua variabel konsep di atas menjadi faktor determinan bagi kinerja pemasaran pedagang kecil di pasar tradisional yang ditunjukkan oleh tingkat korelasi dan determinasinya.

Tabel 1.
Instrumen Sumber Pengukuran Variabel

KONSEP	INSTRUMEN UNTUK MENDEFINISIKAN KONSEP	INSTRUMEN UNTUK MENGELOLA KINERJA
Keunggulan Bersaing Berkelanjutan	1. Durabilitas dari Superioritas 2. Imitabilitas dari Superioritas 3. Kemudahan menyamai peniruan	1. Keunggulan Diferensiatif 2. Kinerja Pemasaran
Kinerja Pemasaran	1. Pertumbuhan Pelanggan 2. Pertumbuhan jumlah unit penjualan 3. Variasi (pergantian) pelanggan	1. Orientasi Pasar Kompetitif 2. Penyiasatan Lingkungan Strategik
Keunggulan diferensiatif	1. Titik titik Diferensiasi 2. Kecepatan tanggap Bersaing 3. Orientasi strategi pada pemuasan kebutuhan	1. Sumber Daya Strategik 2. Kapabilitas Organisasional Strategik
Sumber Daya Strategik	1. Reputasi Pedagang Kecil 2. Kohesi Sosial Eksternal Pedagang Kecil 3. Jejaring Sosial Pedagang Kecil	
Kapabilitas Organisasional Strategik	1. Orientasi manajemen berbasis stakeholder 2. Aksesibilitas Sosial dalam praktek manajemen 3. Kohesi Sosial Internal dalam Sistem manajemen	
Penyiasatan Lingkungan Strategik	1. Aksesibilitas dukungan eksternal 2. Aksesibilitas Pasar kompetitif 3. Adaptabilitas Lingkungan Makro	
Orientasi Pasar Kompetitif	1. Fokus pada Kebutuhan Pelanggan 2. Ketanggapan pada Keluhan Pelanggan 3. Ketanggapan lintas fungsi dalam organisasi terhadap pasar	
Adaptabilitas Strategik pada Lingkungan Bisnis	1. Adaptasi pada perubahan perekonomian 2. aptasi pada Perubahan Perilaku Pelanggan 3. Adaptasi pada Maraknya Pasar Modern	

Sumber : Hair et al, 1998, Huck dan Cornier 1996 dalam Supomo 1998

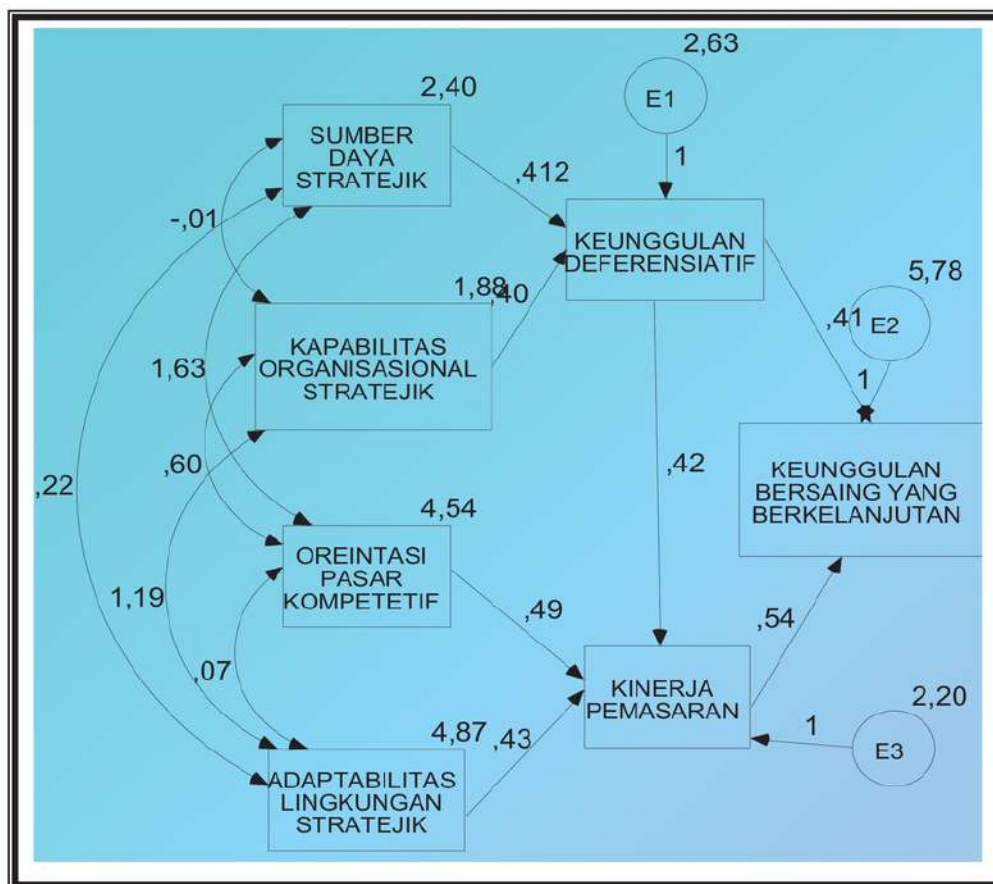
IV. HASIL DAN PEMBAHASAN

Dampak Asset Strategik (Sumber Daya dan Kompetensi) Terhadap Kinerja Pemasaran dan Keunggulan Deferensiatif Pedagang Kecil di Pasar Tradisional

Dalam bagian ini akan membahas atau menganalisis dampak atau pola hubungan antara asset strategik yang terdiri dari sumber daya strategik, Kapabilitas organisasional strategik, Orientasi pasar kompetitif, adaptabilitas lingkungan dengan keunggulan deferensiatif, kinerja pemasaran dan keunggulan bersaing yang berkelanjutan. Pembahasan atau analisis ini mengacu kepada hasil uji statistik melalui *Struktural Equation Model (SEM) Analysis* dengan

alat bantu pengolahan data Program Aplikasi AMOS Ver 4.00 yang hasilnya sebagaimana yang tampak pada gambar 1.

Demikian pula dari pengujian hipotesis melalui SEM dengan meregresikan secara parsial antara variabel dependent (konstruk eksogen) terhadap variabel independent (konstruk endogen) yang mengungkapkan bahwa semua asset strategik berpengaruh nyata terhadap keunggulan deferensiatif dan kinerja pemasaran pada taraf nyata 1% dan 5%, kecuali pengaruh keunggulan deferensiatif terhadap kinerja pemasaran. Sedangkan variabel kinerja pemasaran dan keunggulan deferensiatif berpengaruh nyata terhadap keunggulan bersaing berkelanjutan yang tergambar pada tabel 2.



Tabel 2.
Hasil Uji Analisis *Regression Weights* Antara Variabel Keunggulan Bersaing Berkelanjutan atas Variabel Asset Strategik Pedagang Kecil di Pasar Tradisional Kabupaten Jember Tahun 2010

Hubungan Variabel Keunggulan Bersaing Sustainable dan Asset Strategik			Estimate	Standar Error (S.E.)	Critical Ratio (C.R.)	Probability (P)
X5	<---	X1	,425**	,136	2,914	,003
X5	<---	X2	,404**	,154	2,626	,009
X6	<---	X3	,490*	,091	2,083	,037
X6	<---	X4	,430*	,088	2,469	,042
X6	<---	X5	-,121 ^{ns}	,114	-1,066	,287
Y	<---	X5	,414*	,183	2,263	,024
Y	<---	X6	,541**	,200	2,700	,007

Keterangan :

- Y = Keunggulan Bersaing Sustainable
- X₁ = Sumberdaya Strategik
- X₂ = Kapabilitas Organisasional Strategik
- X₃ = Orientasi Pasar Kompetitif
- X₄ = Adaptabilitas Lingkungan Strategik
- X₅ = Keunggulan Deferensiatif
- X₆ = Kinerja Pemasaran
- ns = Tidak Signifikan
- *) = Signifikan pada taraf nyata 5%
- **) = Signifikan pada taraf nyata 1%

Sumber : Data Primer Diolah Tahun 2010

Dengan melihat nilai Critical Ratio (C.R.) yang identik dengan t-hitung, maka hasil pengolahan data tersebut dibandingkan dengan nilai kritisnya (t-tabel) yaitu $\pm 1,96$ pada tingkat signifikan 5% atau 0.01 dengan kriteria sebagai berikut : Jika $-1,96 \leq CR \text{ hitung} \leq 1,96$ maka H₀ diterima dan jika $-CR < -1,96$ atau $1,96 < CR$ maka H₀ ditolak. Adapun Probability merupakan kecenderungan peluang yang diartikan sebagai derajat signifikansinya dari setiap hubungan antar variabel yang diukur atau diregresikan. Mengenai hasil uji regression weights di atas konstruk endogen dengan konstruk eksogen akan diuraikan secara rinci dalam bahasan sebagai berikut.

Portofolio Sumber Daya Strategik (X₁) dan Keunggulan Diferensiatif (X₅)

Pengujian hipotesis pertama yang menerima konsepsi bahwa portofolio sumber daya dengan keterkaitan sosial yang tinggi akan mempengaruhi derajat keunggulan diferensiasif pedagang kecil di pasar tradisional. Reputasi sebagai pedagang kecil

di pasar tradisional pioner atau first mover dalam pasar yang dilayani, praktek praktek social involvement, jejaring sosial adalah tiga indikator yang dipandang dapat mengindikasikan derajat kompleksitas sosial atau sumber daya sosial yang dikembangkan dan diterapkan oleh suatu pedagang kecil di pasar tradisional. Telah diargumentasikan bahwa bila berbagai sumber daya khas pedagang kecil di pasar tradisional ini dikembangkan dengan keterkaitan sosial yang tinggi dan dibudidayakan dalam lingkungan internal pedagang kecil di pasar tradisional, maka mereka akan cenderung menjadi semacam "invisible assets" yang melekat secara organisasional dalam pedagang kecil di pasar tradisional dan karena itu sulit untuk ditiru atau dicopy – digandakan dalam pedagang kecil di pasar tradisional lain.

Fenomena hubungan antara pengaruh X₁ terhadap X₅ adalah signifikan yang ditunjukkan hasil uji SEM bahwa nilai Critical Ratio (CR) $2,914 > 1,96$ yang berarti bahwa hipotesis nol ditolak pada taraf nyata α dengan koefisien estimet 0.425. Artinya bahwa semakin intens pedagang mengoptimalkan fungsi sumberdaya strategik, maka tingkat keunggulan deferensiatif naik hanya sebesar 42.5%. Kondisi tersebut disebabkan antara lain disebabkan sebagian besar pedagang kecil memiliki kohesi sosial eksternal yang baik yaitu lokasi tempat penjualan strategis dan juga mengikuti tradisi sosial pasar termasuk sebagian mampu membangun jejaring sosial. Gambaran mengenai kondisi sebaran responden terkait hal ini disajikan pada tabel 3 di bawah ini.

Tabel 3
Sebaran Responden Pedagang Kecil Berdasarkan Kondisi Sumberdaya Strategik

No	Kondisi Sumberdaya Strategik	Jumlah Responden (Orang)	Persentase (%)
1	Reputasi Pedagang Kecil :	60	100
	a. Barang dagangan bermerek	5	8,33
	b. Barang dagangan bermerek dan Tidak Bermerek	23	38,33
	c. Barang dagangan tidak bermerek	32	53,33
2	Kohesi Sosial Eksternal Pedagang Kecil :		
	a. Lokasi yang strategis	45	75,00
	b. Terobosan teknologi yang inovatif	11	18,33
	c. Mengikuti tradisi sosial pasar	48	80,00
	d. Tidak terdapat ketiganya	16	26,67
3	Jejaring Sosial Pedagang Kecil :		
	a. Tergabung dalam pola kerjaSEMa kelompok dalam pasar	49	81,67
	b. Tergabung dalam kerjaSEMa antar kelompok antar pasar	21	35,00
	c. KerjaSEMa dengan lembaga pemasaran terkait	33	55,00
42	d. Tidak melakukan jejaring sosial kelompok pedagang	17	28,33

Sumber : Data Primer Diolah Tahun 2010

Tabel 3 di atas memberikan justifikasi atas hasil uji SEM bahwa sebanyak 28.33% responden pedagang kecil tidak melakukan jejaring sosial atau tidak tergabung dalam paguyuban/kelompok karena merasa tidak ada manfaatnya. Selanjutnya hampir semua barang dagangan tidak bermerek, hanya sebanyak 8.33% pedagang kecil yang memiliki barang dagangan bermerek dan 38.33% lainnya terdapat barang dagangan bermerek dan tidak bermerek. Kondisi ini disebabkan karena para pedagang merupakan pedagang mikro yang hanya menjual beberapa jenis barang kebutuhan pokok saja. Apalagi mereka tidak banyak melakukan kohesi sosial eksternal seperti melakukan terobosan teknologi yang inovatif kepada barang dagangannya, bahkan sebanyak 26.67% pedagang yang tidak melakukan Kohesi Sosial Eksternal. Para pedagang kecil di pasar tradisional belum merasa perlu melakukan optimalisasi fungsi sumberdaya strategik, selain tidak memiliki kemampuan skill memadai, permodalan yang dimiliki juga terbatas

Hasil pengujian hipotesis pertama dari model yang dikembangkan menunjukkan bahwa sumber daya sosial yang bersifat khas pedagang kecil di pasar tradisional (yang dikembangkan melalui reputasi, keterlibatan sosial dan jaringan sosial yang dikembangkan) mempunyai *impact* yang signifikan dalam meningkatkan derajat keunggulan diferensiasif pedagang kecil di pasar tradisional.

Hasil pengujian hipotesis ini mendukung adanya hubungan kausalitas antara portofolio sumber daya sosial dan keunggulan diferensiasif yang dikembangkan pedagang kecil di pasar tradisional. Hal ini bisa jadi benar karena argumen bahwa jaringan sosial yang terbentuk dapat menghasilkan rangkaian pengalaman yang lebih baik, mendorong motivasi untuk belajar dari klien dan supplier, menghasilkan hubungan interpersonal yang baik serta pertukaran informasi yang lebih baik (Araujo and Easton 1996). Kesadaran untuk mengembangkan *mutual confidence* yang diindikasikan oleh keputusan untuk menggunakan berbagai sumber daya sosial seperti reputasi, keterlibatan sosial dan jaringan kerja sosial dipostulasikan sebagai memiliki potensi untuk meningkatkan keunggulan bersaing diferensiasif demikian juga kinerja pedagang kecil di pasar tradisional. derajat reputasi, keterlibatan sosial dan jaringan kerja sosial yang digunakan.

Portofolio Kapabilitas Organisasional (X_2) dan Keunggulan Diferensiatif (X_5)

Uji hipotesis menghasilkan dukungan atas hubungan kausalitas antara portofolio kapabilitas organisasional dan derajat keunggulan diferensiasif pedagang kecil di pasar tradisional. Temuan ini relevan dengan konsepsi modal institusional dari Oliver (1997) dan menghasilkan contoh bagaimana kapabilitas pedagang kecil di

pasar tradisional mendorong sumber daya yang berpotensi menghasilkan nilai tambah dan menguatkan kinerja pemasaran yang pada ujungnya dapat meningkatkan keunggulan bersaing yang berkelanjutan dalam jangka panjang.

Hasil uji empirik mengungkapkan bahwa hipotesis yang menyatakan bahwa kapabilitas organisasional strategik pedagang kecil di pasar tradisional berpengaruh nyata terhadap deferensiatif adalah terbukti atau H_0 di tolak. Hal ini ditunjukkan

hasil Uji SEM bahwa nilai CR (2.63) lebih besar daripada 1.96 pada taraf nyata α 1% dengan koefisien 0.404 yang berarti bahwa semakin tinggi kapabilitas organisasional para pedagang kecil, maka tingkat keunggulan deferensiatifnya semakin naik sebesar 40.4%. Kondisi ini dapat dijelaskan bahwa para pedagang kecil di pasar tradisional mencoba mengaplikasikan kapabilitas yang dimiliki dengan kondisi sebaran responden sebagaimana yang tampak pada tabel 4.

Tabel 4.
Sebaran Responden Pedagang Kecil Berdasarkan Kondisi Kapabilitas Organisasional Strategik

No	Kondisi Kapasitas Organisasional Strategik	Jumlah Responden (Orang)	Persentase (%)
1	Orientasi Manajemen Berbasis Stakeholder :		
	a. Mampu mentransfer pengetahuan dan keterampilan manajemen	5	8,33
	b. Mampu membaca kebutuhan stakeholders	29	48,33
	c. Mampu mengakses perkembangan informasi pasar	21	35,00
	d. Tidak mampu melakukan ketiganya	15	25,00
2	Aksesibilitas Sosial dalam praktek manajemen :		
	a. Dapat memahami segenap potensi diri untuk praktik manajemen	35	58,33
	b. Mampu mengidentifikasi dan mengeliminasi kendala dan hambatan usaha manajemen	24	40,00
	c. Tidak mampu berbuat keduanya	22	36,67
3	Kohesi Sosial Internal dalam Sistem manajemen :		
	a. Mampu mempertahankan (memperkuat) daya pikat pelanggan	27	45,00
	b. Mampu mengembankan daya pikat pada pelanggan potensial	13	21,67
49	c. Tidak mampu melakukan keduanya	20	33,33

Sumber : Data Primer Diolah Tahun 2010

Sebagian besar pedagang kecil di pasar tradisional mampu mengembangkan manajemen usahanya dengan berorientasi pada kebutuhan stakeholders. Hanya terdapat 31.67% saja para pedagang yang belum memiliki kemampuan kapabilitas organisasional yang memadai akibat pengetahuan dan skill relatif rendah oleh karena kurangnya pembinaan dari instansi terkait. Hal ini terungkap di lapangan bahwa hampir semua pedagang merasa belum pernah memperoleh pelatihan dari berbagai instansi terkait. Namun demikian sebagian pedagang tersebut mencoba proaktif mengakses pengetahuan dan skill tersebut dari sumber lain.

Orientasi Pasar Kompetitif (X_3) dan Kinerja Pemasaran (X_6)

Hipotesis ketiga yang diuji menyatakan bahwa semakin tinggi derajat orientasi pasar kompetitif dimiliki pedagang kecil di pasar tradisional, semakin tinggi 19% kinerja pemasaran yang secara

husus diukur dari pertumbuhan pelanggannya. Kondisi ini ditunjukkan oleh hasil Uji SEM bahwa nilai CR (2.0830) > 1.96 pada taraf nyata α 5%. Diterimanya hipotesis ini sejalan dengan apa yang sudah menjadi tradisi dalam ilmu pemasaran yaitu pedagang kecil di pasar tradisional-pedagang kecil di pasar tradisional yang mendasarkan strateginya pada pemahaman yang mendalam dan kuat mengenai pelanggan akan memperoleh basis yang baik bagi perencanaan dan implementasi berbagai strategi pemasarannya.

Hasil penelitian ini mengungkapkan bahwa sebagian besar pedagang (71.66%) selalu fokus kepada kebutuhan pelanggan selain tanggap pada keluhan pelanggan. Demikian pula pedagang tersebut seringkali melakukan lintas fungsi seperti fungsi fasilitas (penyimpanan, standarisasi dan grading) terhadap barang dagangannya agar kebutuhan pelanggan dapat terpenuhi dengan tingkat utility maksimum sebagaimana yang disajikan pada tabel 5.

Tabel 5
Sebaran Responden Pedagang Kecil Berdasarkan Kondisi Orientasi Pasar Kompetitif

No	Kondisi Orientasi Pasar Kompetitif	Jumlah Responden (Orang)	Persentase (%)
1	Fokus pada Kebutuhan Pelanggan :	60	100,00
	a. Selalu berorientasi pada kepuasan pelanggan	11	18,33
	b. Kadang-kadang memperhatikan kepuasan pelanggan	32	53,33
	c. Tidak memperhatikan kepuasan konsumen	17	28,33
2	Ketanggapan pada Keluhan Pelanggan :	60	100,00
	a. Segera merespon komplain pelanggan	12	20,00
	b. kadang-kadang merespon keluhan pelanggan	26	43,33
	c. Tidak menanggapi keluhan pelanggan dalam bentuk apapun	22	36,67
3	Ketanggapan lintas fungsi dalam organisasi terhadap pasar :	60	100,00
	b. Selalu melakukan koordinasi lintas fungsi guna kepuasan pelanggan	20	33,33
	b. Kadang-kadang melakukan koordinasi lintas fungsi	18	30,00
39	c. Tidak mampu melakukan keduanya	22	36,67

Sumber : Data Primer Diolah Tahun 2010

Tabel 4 di atas juga mengindikasikan bahwa rata-rata pedagang kecil (31.67%) yang belum mampu melakukan orientasi pasar kompetitif. Beberapa faktor penyebab pedagang kecil belum mampu melakukan orientasi tersebut yang antara lain meliputi ketidaktahuan mereka atas kebutuhan pelanggan yang dapat memuaskan utilitas terutama pada pelanggan konsumen akhir; kesadaran kritis mereka yang belum terbangun bahwa dinamika selera konsumen dari waktu ke waktu selalu berubah; upaya pemerintah kurang optimal dan langkah-langkah strategis belum menyentuh pada akar persoalan sebenarnya. Kondisi ini akan berpengaruh kuat terhadap rendahnya tingkat profitabilitas usaha diantara persaingan pasar yang semakin ketat apalagi menjamurnya pasar modern di lingkungan bisnis mereka.

Portofolio Adaptabilitas Lingkungan Bisnis ((X₄) dan Kinerja Pemasaran (X₆))

Hasil Uji SEM menunjukkan bahwa Hipotesis (i) pada variabel asset strategik ini ditolak karena variabel X₄ tidak berpengaruh nyata terhadap kinerja pemasaran yang ditunjukkan bahwa CR (2,469) > 1.96 pada taraf nyata α 5% dengan

koefisien estimet sebesar 0.43. Artinya bahwa semakin tinggi kemampuan mengadaptasi tekanan dan dukungan lingkungan bersaing yang ada, maka tingkat kinerja pemasaran pedagang kecil di pasar tradisional justru semakin menurun sebesar 43%.

Fenomena di atas sangat menarik karena hasil uji ini menunjukkan kondisi yang fenomenal dibanding dengan hasil penelitian terdahulu. Fakta di lapangan menunjukkan bahwa walaupun sebagian besar pedagang kecil mampu beradaptasi dengan lingkungan bisnisnya, sehingga mereka masih eksis dengan usahanya walaupun tingkat kinerjanya tergolong berfluktuatif dengan lingkungan bisnis yang sangat dinamis dan penuh tekanan dan ancaman. Hal ini antara lain disebabkan karena jenis barang dagangan mereka merupakan barang-barang normal dan menjadi kebutuhan pokok masyarakat terutama diperuntukkan bagi kebutuhan masyarakat kalangan menengah ke bawah. Gambaran mengenai sebaran responden menurut adaptabilitas strategik pada lingkungan bisnis disajikan pada tabel 6 berikut.

Tabel 6
Sebaran Responden Pedagang Kecil Berdasarkan Kondisi Adaptabilitas Pada Lingkungan Bisnis

No	Kondisi Adaptabilitas Startejik pada Lingkungan Bisnis	Jumlah Responden (Orang)	Persentase (%)
1	Adaptasi pada perubahan perekonomian :	60	100,00
	a. Mampu segera beradaptasi	25	41,67
	b. Lamban beradaptasi	15	25,00
	c. Tidak mampu beradaptasi	20	33,33
2	Adaptasi pada Perubahan Perilaku Pelanggan :	60	100,00
	a. Mampu segera beradaptasi	29	48,33
	b. Lamban beradaptasi	19	31,67
	c. Tidak mampu beradaptasi	12	20,00
3	Adaptasi pada Maraknya Pasar Modern :	60	100,00
	a. Mampu segera beradaptasi	14	23,33
	b. Lamban beradaptasi	25	41,67
	c. Tidak mampu beradaptasi	21	35,00

Sumber : Data Primer Diolah Tahun 2010

Seiring dengan beratnya tekanan dan ancaman pasar modern yang sedang menjamur saat ini, maka tidak semua pedagang kecil di pasar tradisional segera merespon atau peduli dengan kondisi lingkungan bisnis tersebut. Hal ini disebabkan karena barang dagangan mereka dianggap tidak semua dengan jenis barang yang diperjual belikan di pasar modern, selain itu persepsi mereka walaupun terdapat barang sejenis yang sama akan tetapi merasa yakin tidak akan kehilangan atau ditinggal pelanggannya. Tekanan dan dukungan lingkungan selama ini didefinisikan dan diindikasikan oleh tingkat hostilitas, volatilitas dan kompleksitas persaingan dalam pasar yang sesuai dengan konsepsi faktor industri strategik. Terhadap kondisi yang tidak kondusif bagi agar keberlangsungan kehidupan pasar tradisional di Kabupaten Jember, maka pemerintah daerah mencoba mengembangkan konstruk mengenai kemampuan mengadaptasi tekanan dan ancaman lingkungan melalui konstruk dukungan regulasi, aksesibilitas pelanggan serta adaptabilitas terhadap ancaman dan peluang lingkungan walaupun masih belum meyakini pada akar persoalan sebenarnya. Hal ini dipandang perlu dilakukan karena pedagang

kecil di pasar tradisional dengan kemampuan yang tinggi dalam aspek ini akan cenderung memiliki kinerja yang lebih tinggi dibandingkan dengan mereka yang kemampuannya rendah.

Portofolio : Keunggulan Diferensiatif (X_5) dan Kinerja Pemasaran (X_6)

Secara teoritik maupun empirik bahwa variabel Keunggulan diferensiatif memiliki hubungan positif (berbanding lurus) atau berpengaruh terhadap kinerja pemasaran. Namun hasil penelitian ini kondisinya mengalami kontadiktif dimana hasil uji SEM menunjukkan bahwa berbanding terbalik dan non signifikan. Hasil uji tersebut memiliki koefisien estimet sebesar -0.121 dan CR -1.066 > -1.96 pada taraf nyata 5% bahkan 20%. Artinya apabila tingkat keunggulan diferensiatif semakin kuat, maka justru akan menurunkan tingkat kinerja pemasarannya sebesar 12.1%. Fenomena ini cukup menarik karena sesungguhnya pedagang kecil yang memiliki keunggulan diferensiatif secara otomatis dapat menaikkan kinerja pemasarannya sebagaimana kondisi ini digambarkan dalam tabel 7 di bawah ini.

Tabel 7
Sebaran Responden Pedagang Kecil Berdasarkan Kondisi Keunggulan Derensiatif

No	Kondisi Keunggulan Deferensiatif	Jumlah Responden (Orang)	Persentase (%)
1	Titik-Titik Diferensiasi pada Unit Usaha :	60	100
	a. Ada dan menjadi keunggulan	3	5
	b. Ada tetapi tidak menjadi keunggulan	9	15
	c. Tidak ada deferensiasi	48	80
2	Kecepatan Tanggap Bersaing :	60	100
	a. Segera tanggap saing	11	18
	b. Merespon tetapi dengan sikap biasa	8	13
	c. Tidak melakukan tanggap saing	41	68
3	Orientasi strategi pada pemuasan kebutuhan :	60	100
	a. Segera memperbaiki manajemen	20	33
	b. Berorientasi dengan setengah hati	11	18
	c. Tidak melakukan orinetasi strategi	29	48

15

Sumber : Data Primer Diolah Tahun 2010

Berdasarkan tabel 3.6 di atas menggambarkan bahwa sebagian besar pedagang kecil (> 65%) tidak memiliki titik-titik keunggulan pada usahanya, tidak melakukan tanggap saing dan tidak memiliki orientasi strategi yang signifikan dalam menjalankan usahanya walaupun rata-rata pengalaman usahanya lebih dari 10 tahun. Kondisi ini lebih didorong oleh faktor pengetahuan, skill/manajemen usaha, akses informasi pasar, dukungan regulasi pemerintah yang tidak

complecated (holistik/komprehensif). Adapun pedagang kecil yang 54 memiliki keunggulan derensiatif tidak lebih dari 29%, sehingga hal ini akan berpengaruh terhadap rendahnya kinerja pemasarannya yang diukur dari tingkat pertumbuhan pelanggan hanya mencapai rata-rata 18.32% per bulan. Mengenai sebaran kondisi kinerja pemasaran pasar tradisional di Kabupaten Jember tahun 2010 dapat dilihat dalam tabel 8 berikut ini.

Tabel 8
Sebaran Responden Pedagang Kecil Berdasarkan Kondisi Kinerja Pemasaran

No	Kondisi Kinerja Pemasaran	Rata-Rata Jumlah per Satuan	Jumlah Responden (Orang)	Persentase (%)
1	Jumlah Unit Penjualan (<i>unit sales</i>) :	2.564,47	60	100
	a. $\leq 25\%$ dari jumlah stok per hari		33	55
	b. $26\% - 50\%$ dari jumlah stok per hari		15	25
	c. $\geq 50\%$ dari jumlah stok per hari		12	20
2	Pertumbuhan Pelanggan (<i>customer growth</i>) :	18,32	60	100
	a. $\leq 15\%$ per Bulan		26	43,33
	b. $16\% - 25\%$ per Bulan		28	46,67
	c. $> 25\%$ per Bulan		6	10,00
3	Variasi Perputaran Pelanggan (<i>customer turnover</i>)		60	100
	a. Variatif		9	15,00
	b. Kurang Variatif		12	20,00
	c. Statis (Pelanggan tetap)		39	65,00

Sumber : Data Primer Diolah Tahun 2010

Tabel 8 di atas menunjukkan bahwa sebagian besar pedagang kecil hanya mampu menjual barang dagangannya di bawah 25% dari stok per hari dengan pertumbuhan kurang dari 20% per bulan. Kondisi ini amat memprihatinkan bagi kelangsungan usaha dagang di pasar tradisional apalagi hal ini dipicu oleh tingkat inflasi yang menanjak tajam melebihi rata-rata inflasi di Propinsi Jawa Timur. Tingginya inflasi ini akan mendorong semakin lemahnya daya beli masyarakat apalagi harga-harga yang melonjak tersebut sebagian besar produk-produk pertanian yang notabene menjadi barang normal dan menjadi kebutuhan pokok sehari-hari selain disebabkan oleh pasokan barang ke pasar juga mengalami sedikit penurunan.

Portofolio : Keunggulan Diferensiatif (X_3), Kinerja Pemasaran (X_6), dan Keunggulan Bersaing Yang Sustainable (Y)

Hasil uji empirik menjelaskan bahwa hasil analisis 6 yang menyimpulkan sementara bahwa kinerja pemasaran dan diferensiatif berpengaruh nyata

terhadap keunggulan bersaing berkelanjutan bagi pedagang kecil adalah diterima pada taraf nyata $\alpha = 1\%$ dengan nilai koefisien estimate masing-masing sebesar 0,541 dan 0,414. Adapun nilai CR-nya adalah masing-masing 2,7 dan 2,263 dimana hal ini lebih besar dari pada 1,96 sebagaimana yang tampak dari hasil Uji SEM dalam tabel 3.1. Fenomena ekonomi ini sesuai dengan apa yang dikembangkan dalam konsepsi *sustained competitive advantage* dari Barney (1991; 1995) bahwa pedagang kecil di pasar tradisional yang orientasi strategiknya diarahkan pada pengembangan keunggulan diferensiatif yang khas pedagang kecil di pasar tradisional akan menghasilkan batu pijakan yang kuat untuk menghasilkan kinerja pemasaran dan memberi fondasi yang kuat untuk menghasilkan sustainabilitas dari keunggulan bersaingnya.

Hasil penelitian mengungkapkan bahwa kemampuan bersaing yang berkelanjutan bagi pedagang kecil di Pasar Tradisional Kabupaten Jember masih relatif lemah walaupun uji empirik menunjukkan signifikansinya. Pedagang kecil yang

melakukan durabilitas pada keempat aspek rata-rata hanya 22 % saja, sedangkan yang melakukan imitabilitas hanya 8.33% dan selebihnya bersifat statis. Sementara itu, pedagang kecil yang merasa mudah ikut melakukan peniruan kepada pasar modern hanya 8.33%, sedangkan yang kadang-kadang merasa mudah melakukan peniruan hanya 31.67% dan selebihnya tidak melakukan peniruan karena merasa sulit untuk meniru seperti pada manajemen pasar modern. Secara rinci mengenai kondisi kemampuan daya saing berkelanjutan pedagang kecil di Pasar Tradisional Kabupaten Jember tahun 2010 dapat disajikan pada tabel 9.

Hasil penelitian seperti yang tampak pada tabel 8 di atas menggambarkan betapa masih lemahnya kemampuan daya saing pedagang kecil untuk membangun keunggulan yang berkelanjutan di pasar tradisional. Kondisi ini memang memerlukan perhatian semua pihak terutama bagi pemerintah daerah, karena langkah-langkah yang selama ini dilakukan belum menyentuh akar persoalan sebenarnya. Pembinaan tumbuh dan berkembangnya pasar modern hingga ke daerah perdesaan semakin membuat lemahnya daya saing pedagang kecil di pasar tradisional apalagi proses penguatan dan pemberdayaan pasar tradisional selama ini hampir disebut diabaikan. Oleh karena itu, tingkat kepuasan konsumen akhir maupun pelaku ekonomi lainnya merasa kurang puas dengan kondisi yang ada di pasar tradisional dapat dipersepsikan sebagaimana yang tampak pada tabel 9 dan 10. Tabel 9 memberikan gambaran bahwa sebanyak 20% responden tidak puas berbelanja di pasar tradisional dengan alasan bahwa tempatnya tidak nyaman, kurang bersih, bau tidak sedap dan tidak ada jaminan keamanan baik asset yang melekat maupun kendaraan yang diparkir. Selain itu, tata ruang pasar dan pelayanan pedagang kurang baik walaupun harganya dapat ditawarkan dengan persediaan barang kebutuhan sangat lengkap. Sementara itu, konsumen akhir yang berbelanja di pasar modern sebagian 37.5% merasa tidak puas dengan alasan semua kebutuhan tidak tersedia, produk pertanian tidak dalam kondisi segar, jumlah terbatas atau sedikit pilihan apalagi harga sudah ditetapkan walaupun pelayanan cukup baik. Sementara itu, persepsi tingkat kepuasan pelanggan lain (tengkulak, pedagang keliling, kios toko dan pracangan) terhadap pasar tradisional maupun modern disajikan pada Tabel 10.

Responden Pelanggan lain yang berbelanja baik di pasar sebagian besar atau lebih dari 55% menyatakan tidak puas dengan berbagai alasan

antara lain : redistribusi di pasar tradisional relatif mahal, tata ruang pasar kurang baik, infrastruktur kurang memadai, bau yang tidak sedap, tempat kurang bersih dan tata kelola pasar yang kurang profesional. Sedangkan alasan ketidakpuasan berbelanja di pasar modern antara lain : Persediaan barang kebutuhan masih terbatas dan khususnya produk pertanian sudah tidak segar lain walaupun diberi tindakan khusus; harga relatif mahal dan tidak bisa ditawar; keamanan parkir kendaraan juga tidak bisa dijamin dan tempatnya kurang luas walaupun suasananya nyaman, bersih dengan pelayanan yang cukup prima. Sehingga pelanggan tersebut menyampaikan harapan ke depan khususnya bagi pasar tradisional agar tetap bertahan, berkembang, unggul berdaya saing dan berkelanjutan yang antara lain sebagai berikut : memiliki keunggulan Daya Saing semakin kuat dengan pedagang besar di pasar modern, Eksistensi Sustainable, Manajemen semakin baik, Tata Ruang semakin teratur, Suasana semakin kondusif, Kebersihan semakin meningkat, Keamanan semakin terjamin dan Infrastruktur semakin lengkap dan memadai. Apapun kondisinya, hasil penelitian ini dapat mengungkapkan kelebihan dan kekurangan pasar tradisional dan pasar modern berdasarkan persepsi pelanggan seperti dalam tabel 11.

Baik menurut persepsi konsumen akhir maupun pelanggan lain bahwa kelebihan pasar modern terletak pada permodalan, manajemen, skill, dan pengetahuan pengusahanya serta service karyawannya terhadap pembeli cukup memadai atau dengan kata lain pada aspek supra struktur pasar. Adapun kekurangan di pasar modern menurut persepsi sebagian besar pelanggan menyatakan tempat berjualan kurang luas, harga relatif tinggi, persediaan barang kebutuhan kurang terpenuhi, jaminan parkir kendaraan terbatas. Sementara itu, persepsi pelanggan terhadap kelebihan pasar tradisional antara lain semua kebutuhan barang pokok tersedia, harga bisa dinegosiasi dan kondisi barang produk pertanian selain banyak juga masih dalam kondisi segar. Namun kekurangannya adalah kualitas dan standarisasi dan grading barang dagangan sulit dijangkau walaupun harganya relatif murah, tempatnya kurang tertata dengan baik, menyebar bau yang tidak sedap, redistribusi pasar dirasa tinggi atau dengan kata lain bahwa aspek supra dan infrastruktur masih sangat terbatas. Secara rinci mengenai kelebihan dan kekurangan pasar tradisional menurut persepsi pelanggan dapat disajikan pada tabel 12.

Tabel 9
Sebaran Responden Pedagang Kecil Berdasarkan Kondisi Keunggulan Bersaing Berkelanjutan di Pasar Tradisional Kabupaten Jember

No	Kondisi Kemampuan Daya Bersaing Berkelanjutan	Jumlah Responden (Orang)	Persentase (%)	Keterangan
1	Durabilitas dari Superioritas (Transfer Atribut Usaha) :			
	a. Keterampilan (Skill/ Manajemen Usaha)	19	31,67	Pengemasan dalam bentuk standar ukuran berat (0,25 kg, 0,5, kg, 1 Kg dan 5 kg); pola kemasan dll
	b. Pengetahuan	21	35,00	Perencanaan pengadaan stok barang dan penyimpanan, planning pendistribusian barang, dan fungsi fasilitas lainnya
	c. Sikap pada Pelanggan (Service)	33	55,00	Menebar senyum, melayani dengan pelayanan prima, segera merespon keluhan pelanggan, dan menghadapi pelanggan dari berbagai tipykal dengan penuh kesabaran
	d. Inovatif Usaha	15	25,00	Mengembangkan model pemasaran ala multi level marketing dan membangun/mengembangkan strategi pemasaran
	Rata-Rata	22	36,7	
2	Imitabilitas dari Superioritas :			
	a. Deferensiasi Model Usaha	5	8,33	Kondisi perekonomian kurang kondusif, model yang diturunkan hanya meniru sebagian model usaha pasar modern (mis : Perlakuan pada kemasan barang dagangan)
	b. Statis (Tidak melakukan imitabilitas)	55	91,67	Permodalan dan pengetahuan terbatas
	Jumlah	60	100	
3	Kemudahan menyamai peniruan :			
	a. Mudah dalam menyamai peniruan	5	8,33	Modal dan Skill ada
	b. Cukup Mudah menyamai peniruan	19	31,67	Modal dan Skill sedikit memadai
	c. Sulit menyamai peniruan	36	60,00	Modal dan Skill amat terbatas
	Jumlah	60	100	

Sumber : Data Primer Diolah Tahun 2010

Tabel 10
Kondisi Tingkat Kepuasan Konsumen Akhir di Pasar Tradisional dan Modern
Kabupaten Jember Tahun 2010

No	Uraian Persepsi	Jumlah Responden (Orang)	Persentase (%)
1	Berbelanja di Pasar Modern	40	100,00
	a. Selalu (Sering)	15	37,50
	b. Kadang-Kadang	10	25,00
	c. Tidak Pernah	15	37,50
2	Tingkat Kepuasan di Pasar Tradisional :	40	100
	a. Sangat Puas	21	52,50
	b. Cukup Puas	11	27,50
	c. Tidak/Kurang Puas	8	20,00
3	Tingkat Kepuasan di Pasar Modern :	40	100,00
	a. Sangat Puas	11	27,50
	b. Cukup Puas	20	50,00
	c. Tidak/Kurang Puas	9	22,50
4	Ekspektasi untuk Pasar Tradisional ke Depan :		
	a. Keunggulan Daya Saing semakin kuat	36	90,00
	b. Eksistensi Sustainable	38	95,00
	c. Manajemen semakin baik	39	97,50
	d. Tata Ruang semakin teratur	36	90,00
	e. Suasana semakin kondusif	35	87,50
	f. Kebersihan semakin meningkat	37	92,50
	g. Keamanan semakin terjamin	33	82,50
	h. Infrastruktur semakin lengkap dan memadai	30	75,00

22

Sumber : Data Primer Diolah Tahun 2010

Tabel .11
Kondisi Tingkat Kepuasan Pelanggan Lain di Pasar Tradisional dan Modern
Kabupaten Jember Tahun 2010

No	Uraian Persepsi	Jumlah Responden (Orang)	Persentase (%)
1	Belanja Barang Dagangan di Pasar Modern :	40	100
	a. Selalu (Sering)	0	0
	b. Kadang-Kadang	9	22,5
	c. Tidak Pernah	31	77,5
2	Tingkat Kepuasan di Pasar Tradional :	40	50
	a. Sangat Puas	20	25
	b. Cukup Puas	15	18,75
	c. Tidak/Kurang Puas	5	6,25
3	Tingkat Kepuasan di Pasar Modern :	9	100,00
	a. Sangat Puas	2	22,22
	b. Cukup Puas	2	22,22
	c. Tidak/Kurang Puas	5	55,56
4	Ekspektasi Pasar Tradisional ke Depan :		
	a. Keunggulan Daya Saing semakin kuat	73	91,25
	b. Eksistensi Sustainable	75	93,75
	c. Manajemen semakin baik	78	97,5
	d. Tata Ruang semakin teratur	75	93,75
	e. Suasana semakin kondusif	78	97,5
	f. Kebersihan semakin meningkat	65	81,25
	g. Keamanan semakin terjamin	63	78,75
	h. Infrastruktur semakin lengkap dan memadai	69	86,25

Sumber : Data Primer Diolah Tahun 2010

Blueprint Model Konseptual Keunggulan Bersaing Yang Sustainable

Blueprint tentang Orientasi Strategik Eksternal Dalam Model Konseptual Keunggulan Bersaing Yang Sustainable dalam bentuk rancangan pengembangan pasar melalui program revitalisasi pasar tradisional. Model kegiatannya meliputi tiga aspek yang saling melengkapi dan tidak terpisahkan satu dengan lainnya, yaitu meliputi : 1)

Aspek Efisiensi dan Efektifitas Pengelolaan Pasar Daerah melalui analisis beban kerja; 2) Aspek Tata Kelola (*Governance*) Pasar Tradisional; dan 3) Aspek Peningkatan Infrastruktur dan Penguatan Suprastruktur Melalui Pemberdayaan Pedagang dan Petugas Pasar. Model ini dapat dilakukan selama 3 tahun dengan kegiatan yang ditetapkan skala prioritasnya

Tabel 11.
Kelebihan dan Kekurangan Pasar Modern Menurut Persepsi
Pelanggan Kabupaten Jember Tahun 2010

o	30 Uraian Kelebihan dan Kekurangan Pasar Modern	Jumlah Responden (Orang)	Persentase (%)
A	Kelebihan Pasar Modern Menurut Konsumen :		
1	Kualitas barang dijamin baik	21	84,00
2	Tersedia segala kebutuhan konsumen rumah tangga	20	80,00
3	Pelayanan lebih baik	24	96,00
4	Harga sudah ditetapkan (tidak ada negosiasi harga)	25	100,00
5	Kenyamanan dan kebersihan tempat jual beli dapat dijamin	24	96,00
6	Barang dagangan lebih higienis	23	92,00
7	Merasa lebih bergengsi (prestice)	15	60,00
8	Terjangkau dan lokasi dekat dengan rumah tempat tinggal	13	52,00
B	Kelebihan Pasar Modern Menurut Pelanggan Lain :		
1	Kualitas barang dijamin baik	9	100,00
2	Tersedia segala kebutuhan konsumen rumah tangga	5	55,56
3	Pelayanan lebih baik	8	88,89
4	Harga sudah ditetapkan (tidak ada negosiasi harga)	9	100,00
5	Kenyamanan dan kebersihan tempat jual beli dapat dijamin	8	88,89
6	Barang dagangan lebih higienis	8	88,89
7	Merasa lebih bergengsi (prestice)	5	55,56
8	Terjangkau dan lokasi dekat dengan rumah tempat tinggal	2	22,22
C	Kekurangan Pasar Modern Menurut Konsumen :		
1	Harga kurang bersaing dengan pasar modern lain	21	84,00
2	Tempat penjualan relatif kurang luas	23	92,00
3	Pajak pembelian terlalu tinggi	18	72,00
4	Keamanan parkir kendaraan kurang terjamin	20	80,00
5	Barang dagangan produk pertanian sudah tidak segar lagi	19	76,00
6	Kebutuhan rumah tangga tidak semua tersedia	24	96,00
D	Kekurangan Pasar Modern Menurut Pelanggan Lain :		
1	Harga barang kulaan terlalu tinggi	9	100,00
2	Tempat penjualan relatif kurang luas	8	88,89
3	Pajak pembelian terlalu tinggi	9	100,00
4	Keamanan parkir kendaraan kurang terjamin	7	77,78
5	Barang dagangan produk pertanian sudah tidak segar lagi	9	100,00
6	Kebutuhan rumah tangga tidak semua tersedia	9	100,00
22	Harga bersifat retail (eceran)	9	100,00

Sumber : Data Primer Diolah Tahun 2010

Tabel 12.
Kelebihan dan Kekurangan Pasar Tradisional Menurut Persepsi
Pelanggan Kabupaten Jember Tahun 2010

No	Uraian Kelebihan dan Kekurangan Pasar Tradisional	Jumlah Responden (Orang)	Persentase (%)
A	Kelebihan Pasar Tradisional Menurut Konsumen Akhir :		
1	Harga bisa ditawar (negosiasi) dan terjangkau (murah)	38	95,00
2	Pilihan lebih banyak dan masih segar	39	97,50
3	Suasana kekeluargaan dan penuh keakraban (keguyupan)	33	82,50
4	Tidak merasa minder	25	62,50
5	Jauh lebih terjangkau dari rumah tempat tinggal	37	92,50
6	Menyediakan semua kebutuhan pokok	40	100,00
B	Kelebihan Pasar Tradisional Menurut Pelanggan Lain :		
1	Harga bisa ditawar dan murah sehingga dapat untung	40	100
2	Pilihan lebih banyak dan masih dalam kondisi segar	38	95
3	Suasana kekeluargaan dan penuh keakraban (keguyupan)	36	90
4	Jauh lebih terjangkau	38	95
5	Menyediakan semua kebutuhan pokok	40	100
6	Sudah menjadi langganan dan jejaring sosial	27	67,5
C	Kekurangan Pasar Tradisional Menurut Konsumen :		
1	Tempat penjualan kotor, bau dan kurang bersih	40	100
2	Tata ruang kurang rapi	32	80
3	Banyak jenis barang banyak yang tidak bermerk	21	52,5
4	Kualitas barang banyak yang belum terjamin	29	72,5
5	Keamanan parkir dan pencopet kurang terjamin	25	62,5
6	Takaran, Timbangan dan paking belum bisa dijamin	15	37,5
7	Pelayanan kurang baik	27	67,50
8	Belum ada pengaturan tata kelola barang seperti pasar modern	31	77,50
D	Kekurangan Pasar Tradisional Menurut Pelanggan Lain :		
1	Tempat penjualan kotor, bau dan kurang bersih	35	87,50
2	Tata ruang kurang rapi	26	65,00
3	Banyak jenis barang banyak yang tidak bermerk	10	25,00
4	Kualitas barang banyak yang belum terjamin	17	42,50
5	Keamanan parkir dan pencopet kurang terjamin	13	32,50
6	Takaran, Timbangan dan paking belum bisa dijamin	9	22,50
7	Restribusi parkir cukup mahal	15	37,50
8	Belum ada pengaturan tata kelola barang seperti pasar modern	23	57,50

Sumber : Data Primer Diolah Tahun 2010

V. KESIMPULAN, KETERBATASAN DAN SARAN

- Hasil penelitian ini mengungkapkan bahwa Sumberdaya Strategik dan Kapabilitas Organisasional Strategik berpengaruh nyata (signifikan) terhadap keunggulan diferensiatif bagi pedagang kecil. Sementara itu, asset strategik Orientasi Pasar Kompetitif dan Adaptabilitas Lingkungan Strategik berpengaruh nyata (signifikan) terhadap kinerja pemasaran bagi pedagang kecil di pasar tradisional. Demikian pula, dari hasil penelitian ini juga dapat diungkap bahwa keunggulan diferensiatif

tidak berpengaruh nyata terhadap kinerja pemasaran pedagang kecil di pasar tradisional, bahkan pola hubungannya berbanding terbalik dan bersifat kontradiktif dengan logika ekonomi dan dasar pijakan teoritis. Tetapi kedua variabel tersebut justru berpengaruh nyata terhadap keunggulan bersaing berkelanjutan bagi pedagang kecil di pasar tradisional.

- Hasil penelitian juga menghasilkan sebuah rancangan *Blueprint* tentang "ORIENTASI STRATEGIK EKSTERNAL DALAM MODEL KONSEPTUAL KEUNGGULAN BERSAING YANG SUSTAINABEL". Model

konseptual ini diaplikasikan pada sebuah program pengembangan pasar melalui kegiatan revitalisasi pasar tradisional di Kabupaten Jember. Model kegiatannya meliputi tiga aspek yang saling melengkapi dan tidak terpisahkan satu dengan lainnya, yaitu meliputi : 1) Aspek Efisiensi dan Efektifitas Pengelolaan Pasar Daerah melalui analisis beban kerja; 2) Aspek Tata Kelola (*Governance*) Pasar Tradisional; dan 3) Aspek Peningkatan Infrastruktur dan Penguatan Suprastruktur Melalui Pemberdayaan Pedagang dan Petugas Pasar. Model ini dapat dilakukan selama 3 tahun dengan kegiatan yang ditetapkan skala prioritasnya.

Saran-Saran (Rekomendasi)

1. Berdasarkan hasil analisis SWOT, maka dapat dirumuskan rancangan strategi pengembangan pasar tradisional dengan konsep perluasan dengan cara berbenah diri melalui program **Revitalisasi Pasar Tradisional** yang meliputi kegiatan sebagai berikut:

1) Efisiensi dan Efektifitas Pengelolaan Pasar Daerah melalui analisis beban kerja :

- a) Melakukan penggabungan (*regrouping*) beberapa unit pasar yang tidak layak sebagai sebuah unit pasar dengan memperhatikan jarak dan jangkauan layanan yang kemudian ditetapkan dengan keputusan Bupati sebagai lembaga non structural
- b) Penempatan personil disesuaikan dengan kebutuhan di masing-masing untuk pasar sesuai dengan beban kerja yang ada.
- c) Menambah dan memperkuat jumlah dan kapasitas personalia petugas pasar pada setiap pasar tradisional yang ada tanpa kecuali melalui rekrutmen baru secara terbuka dengan memprioritaskan sumberdaya lokal sekitar lokasi pasar tradisional ataupun mutasi di baik intern maupun ekstern Dinas Pasar.

2) Tata Kelola (*Governance*) Pasar Tradisional

- a) Penetapan tarif retribusi pasar yang proporsional terhadap kualifikasi pedagang yang ada di setiap di pasar tradisional ke dalam tiga katagori : Tinggi, Sedang, dan Rendah. Artinya bahwa nilai tarif retribusi pasar perlu pertimbangan rasional yang didasarkan kepada tingkat besar kecilnya skala usaha pedagang di pasar tradisional.
- b) Menetapkan Peraturan Daerah (Perda) untuk anggaran pengelolaan pasar tradisional yang menuangkan klausul bahwa 75% hasil pendapatan tarif retribusi akan

dikembalikan untuk pengembangan pasar bersangkutan disamping dialokasikan dari sumber APBD murni. Melalui Perda itu pula efektifitas pengenaan retribusi dapat diwujudkan dalam rangka optimalisasi kontribusi pendapatan asli daerah dari sector retribusi pasar yang diawali dengan kegiatan sosialisasi baik terhadap para pedagang atau perwakilan pedagang dan paguyuban pedagang secara periodik oleh pihak dinas agar pedagang dapat mengakses dengan mudah perkembangan informasi peraturan daerah terkait.

- c) Dinas Pasar diberikan otoritas penuh untuk mengelola pasar tradisional dengan tetap mempertimbangkan dan memperhatikan peraturan perundang-undangan dan produk hukum di atasnya yang didasarkan kepada Perda khusus

3) Peningkatan Infrastruktur dan Penguatan Suprastruktur Melalui Pemberdayaan Pedagang dan Petugas Pasar

- a) Melalui berbagai sentuhan kegiatan program yang mengutamakan perbaikan dan pengembangan sarana dan prasarana dengan memperhatikan kebutuhan pedagang dan konsumen dengan kata lain penekanan pada infrastruktur pasar seperti Kantor Pasar, Pagar, lahan Parkir, tempat ibadah, MCK, Tempat Pembuangan Sampah, stan penjualan, saluran drainase dan tata ruang pasar
- b) Pola pembinaan pedagang setiap periodik (minimal setiap 2 bulan) melalui pelatihan-pelatihan atau workshop (lokakarya) agar menggali pendapat dari pelaku dengan metode *brainstorming* atau metode lain sesuai kebutuhan. Adapun substansi materi yang perlu *ditransfer knowledge* pada sasaran adalah manajemen pemasaran yang meliputi antara lain : penguatan atribut produk penjualan, standarisasi dan grading, terobosan teknologi inovasi, packing barang dagangan, teknik mengakses permodalan dan informasi pasar, akuntansi dasar (arus neraca rugi laba / *Cashflow*), strategi pemasaran, teknik membangun jejaring sosial, keorganisasian, pengelolaan ekonomi bisnis dan rumah tangga dan *softskill* (teknik melayani pelanggan) serta meteri lain yang relevan dengan kebutuhan internal dan eksternal pedagang kecil.

- c) Melakukan pembinaan melalui penguatan kapasitas SDM petugas pasar dengan metode *outbond* atau pelatihan dan atau *On The Job Training* (OJT) atau pelatihan motivasional lainnya. Adapun substansi materi yang perlu *ditransfer knowledge* pada sasaran adalah manajemen sumberdaya manusia (tata personalia), *good governance* kelembagaan dan pasar tradisional, keorganisasian, perencanaan struktur tata ruang dasar, penguatan administrasi kantor, sosiologi dan psikologi massa, sistem manajemen informasi dasar dan *softskill* (teknik komunikasi massa) serta meteri lain yang relevan dengan kebutuhan internal dan eksternal petugas pasar.
 - d) Pemberdayaan pedagang dapat dilakukan antara lain dengan membantu memperbaiki akses mereka kepada informasi pasar, pemodalan dan membangun jejaring sosial (hubungan dengan produsen atau *supplier*). Pedagang pasar tradisional perlu mendapatkan informasi tentang masa depan, ancaman dan peluang usahanya, serta hubungan dengan produsen atau *supplier* (pemasok). Pedagang pasar tradisional perlu mendapatkan informasi tentang masa depan, ancaman dan peluang usahanya, serta perlunya perubahan sikap dan pengelolaan usahanya sesuai dengan perubahan tuntutan konsumen. Dalam kaitannya dengan produsen pemasok, pedagang pasar tradisional perlu dibantu dalam mengefisienkan rantai pemasaran untuk mendapatkan barang dagangannya.
 - e) Pemerintah dapat berperan sebagai mediator untuk menghubungkan pedagang pasar tradisional secara kolektif melalui kelembagaan (paguyuban) di masing-masing pasar dan sedapat mungkin asosiasi pedagang pasar se Kabupaten Jember kepada *supplier*/pabrikasi untuk mendapatkan akses barang dagangan yang mudah dan murah. Dengan kata lain bahwa dalam hal ini penekanan pada perbaikan kapasitas sumberdaya manusianya yang lebih dikenal dengan penguatan supra struktur pasar
2. Perlu dilakukan kajian lebih lanjut untuk mengaplikasikan *blueprint* pada tahun kedua sebagai sebuah tawaran model konsep orientasi strategik untuk membangun atau menguatkan

derajat keunggulan bersaing yang berkelanjutan bagi pedagang kecil di pasar tradisional.

DAFTAR PUSTAKA

- Ade, Damrin 2005, *Research Output Metode Penelitian Manajemen*, Universitas Jenderal Soedirman Purwokerto.
- Agung Raharjo Wibowo Kusumo, 2006, *Analisis faktor-faktor yang mempengaruhi inovasi produk untuk meningkatkan keunggulan bersaing dan kinerja pemasaran, studi pada industri batik berskala besar dan sedang di kota dan kabupaten Pekalongan*. Tesis Magister Manajemen, Univ. Diponegoro.
- Aiken, Leona S. dan Stephen G. West, 1991, *Multiple Regression: Testing and Interpreting Interactions*, SAGE Publication Inc. California.
- Ananta, Aries, dan Hisar Sirait. 1993. "Transisi Demografi, Transisi kesehatan dan Pembangunan Ekonomi". Dalam Aries Ananta (Ed), *Ciri Demografis dan Kualitas Penduduk dan Pembangunan, Ekonomi*, Jakarta, Penerbit Fakultas Ekonomi Universitas Indonesia.
- Arbuckle, J. L., & Wothke, W., 1999, *Amos 4.0 User's Guide: SPSS, Small Waters Corporation*.
- Arifianto, Yuniar, 2005, *Analisis Pengaruh Kualitas Pelayanan, Kualitas Produk, Komitmen Pelanggan, Kepercayaan Pelanggan dan Harga Produk terhadap Loyalitas Pelanggan*, Skripsi Sarjana, Universitas Diponegoro.
- Asatuan, Agustina, 2002, *Hubungan Orientasi Pasar Manajemen dan Tenaga Penjualan serta Pengaruhnya Terhadap Kinerja Penjualan*, Tesis Magister Manajemen, Universitas Diponegoro.
- Bacon, L. D., 1997, *Using Amos for structural equation modeling in market research* : Lynd. Bacon & Associates, SPSS Inc.
- Bharadwaj, S. G., Varadarajan, P. R., & Fahy, J., 1993, "Sustainable Competitive Advantage in Service Industries: A Conceptual Model and Research Propositions", *Journal of Marketing*, 57(October), pp. 83 - 100.
- Budi Astuti, Amin, 2005, *Research Output Metode Penelitian Manajemen*, Unsoed, Purwokerto, 2005
- BPS, 2009. Statistik Perdagangan Indonesia. Jakarta.

- Churchill, G. A. J., 1995, *Marketing Research: Methodological Foundation*, (Sixth ed.). New York: Dryden Press.
- Emory, C. W., & Cooper, D. R., 1991, *Business Research Method*, (Fourth ed.). Boston: Irwin.
- Ferdinand, A. T., 1999, *Strategic Pathways Toward Sustainable Competitive Advantage*. Unpublished DBA Thesis, Southern Cross, Lismore, Australia.
- Ferdinand, A. T., 2003, *Sustainable Competitive Advantage*, BP Undip. Semarang.
- Hair, J., Anderson, R. E., Tatham, R. L., & Black, W. C., 1995, *Multivariate Data Analysis* (Fourth ed.). New Jersey: Prentice Hall.
- Indriani, Farida, 2004, *Analisis program manajemen penjualan yang berorientasi pada konsultasi dalam mempengaruhi kinerja tenaga penjualan melalui kemampuan penjualan adaptif*, Studi Kasus pada Industri Asuransi di Semarang, Tesis Magister Manajemen, Universitas Diponegoro. Semarang.
- Indriantoro, Nur & Bambang Supomo, 1999, *Metodologi Penelitian Bisnis Untuk Akuntansi & Manajemen*, Edisi Pertama, BPFE Yogyakarta.
- Kantor BPS Kabupaten Jember, 2009. Jember Dalam Angka. Jember.
- Kuncoro, Mudrajat, 2003, *Metode Riset Untuk Bisnis & Ekonomi, Bagaimana meneliti & menulis tesis?* Penerbit Erlangga. Surabaya.
- Mantra, Ida Bagus. 1985. *Pengantar Studi Demografi*, Yogyakarta, Penerbit Nur Cahaya.
- Nazir Mohammad, 1983, *Metode Penelitian*, Penerbit Ghalia Indonesia. Jakarta.
- Nunnally, J. C., & Bernstein, I. H., 1994, *Psychometric Theory*, (Third ed.). New York: McGraw-Hill.
- Norusis, M. J., 1994, *SPSS Professional Statistics 6.1*. Chicago: SPSS Inc.
- Perry, C., 1998, *A Structured Approach to Presenting PhD Theses: Notes for Candidates and Their Supervisors*, Paper presented at the ANZ Doctoral Colloquium, University of Sydney.
- , 2002, *A Structured Approach to Presenting PhD Theses: Notes for Candidates and Their Supervisors*, revised 3.11.02. <http://www.seu.edu.au/schools/gcm/ar/art/cperry.pdf>.
- Ramanathan, Ramu, 1992, *Introductory Econometrics With Application*, Second Edition, The Dryden Press.
- Sekaran, U. A., 2003, *Research Methods for Business, A Skill Building Approach*, Fourth Edition, John Wiley & Sons, Inc.
- Singarimbun dan Sofian Effendi, 1987. *Metode Penelitian Survei*. LP3ES. Jakarta
- Sulastris, 2006, *Pilihan Strategi Diversifikasi dan Implikasinya: Sebuah Pengembangan Teoretik*, Disertasi Doktor, Univ. Diponegoro. Semarang.
- Supramono & Haryanto Jony Oktavian (2005), *Desain Proposal Penelitian Studi Pemasaran*, Penerbit Andi Yogyakarta.
- Suryadharma, D., dkk, 2007. *Pengaruh Pasar Modern Terhadap Keberhasilan Pasar Tradisional*. Tim SEMERU. Jakarta.
- Tabachnick, B. G., & Fidell, L. S., 1996, *Using Multivariate Statistics*, (Third ed.). New York: Harpoer Collings College Publishers.
- Tjandra Melaniarti, 2005, *Faktor-Faktor Yang Mempengaruhi Keputusan Membeli Produk Perlengkapan Bayi Michelle Collection*, Tesis Magister Manajemen, Universitas Surabaya.
- Tull & Hawkins (1990), *Marketing Research*, McMillan Publishing, New York.
- Whitney, F.L. and J. Millholland. 1933. A Four year continuation Study of A Teachers College Class. *Jour. Educ. Res.* 1933. Pp. 193-199. Dalam Nazir, 1985. *Metode Penelitian*. Ghalia Indonesia. Jakarta.
- Wisman, J.J.J.M., 1991. *Metode Penelitian Ilmu Sosial. Atas kerjasama Antara Pusat Pengembangan Ilmu-Ilmu Sosial (PPHS) dengan Proyek Ilmu-Ilmu Sosial Universitas Brawijaya – Universitas Leiden.- Negara Belanda*
- Yin, R.K., 1989, *Case Study Research Design and Methods*, Sage, London.
- Yochanan, Didik, 2005, *Dinamika Strategi Pelayanan Outlet dan Supervisi Salesforce serta Pengaruhnya terhadap Kinerja Penjualan*, Tesis Magister Manajemen, Univ. Diponegoro. Semarang.
- Zikmund, W. G., 2003, *Business Research Method: The Dryden Press*, Harcourt College Publisher.
- Yamane, Taro (1973), *Statistic an Introductory Analysis*, Third Edition, Aoyama Gakuin University.

ORIGINALITY REPORT

22%

SIMILARITY INDEX

21%

INTERNET SOURCES

1%

PUBLICATIONS

10%

STUDENT PAPERS

PRIMARY SOURCES

1

rizyasanjaya.blogspot.com

Internet Source

3%

2

mm.unmuhjember.ac.id

Internet Source

3%

3

eprints.undip.ac.id

Internet Source

3%

4

eprints.upnjatim.ac.id

Internet Source

1%

5

Submitted to Universitas Diponegoro

Student Paper

1%

6

digilib.unmuhjember.ac.id

Internet Source

1%

7

smeru.or.id

Internet Source

1%

8

adoc.tips

Internet Source

1%

9

www.indef.or.id

Internet Source

1%

10	eprints.unm.ac.id Internet Source	<1 %
11	pt.scribd.com Internet Source	<1 %
12	novieanggraeni.wordpress.com Internet Source	<1 %
13	media.neliti.com Internet Source	<1 %
14	hannygabriella.blogspot.com Internet Source	<1 %
15	ml.scribd.com Internet Source	<1 %
16	www.unkhair.ac.id Internet Source	<1 %
17	www.scribd.com Internet Source	<1 %
18	Submitted to Universitas Warmadewa Student Paper	<1 %
19	delima821.blogspot.com Internet Source	<1 %
20	core.ac.uk Internet Source	<1 %
21	radiometromulawarman.com Internet Source	<1 %

22	es.scribd.com Internet Source	<1 %
23	irajulianasarisimanjuntak.blogspot.com Internet Source	<1 %
24	Submitted to Universitas Muhammadiyah Ponorogo Student Paper	<1 %
25	text-id.123dok.com Internet Source	<1 %
26	journal.unpak.ac.id Internet Source	<1 %
27	repository.usu.ac.id Internet Source	<1 %
28	binus.ac.id Internet Source	<1 %
29	ejournal.undip.ac.id Internet Source	<1 %
30	vdocuments.site Internet Source	<1 %
31	digilib.unila.ac.id Internet Source	<1 %
32	jurnal.stieama.ac.id Internet Source	<1 %

33	journals.ums.ac.id Internet Source	<1 %
34	Submitted to Fakultas Ekonomi Universitas Indonesia Student Paper	<1 %
35	www.unisbank.ac.id Internet Source	<1 %
36	Submitted to TechKnowledge Turkey Student Paper	<1 %
37	etds.lib.ncku.edu.tw Internet Source	<1 %
38	scholar.sun.ac.za Internet Source	<1 %
39	www.pekerjadata.com Internet Source	<1 %
40	anzdoc.com Internet Source	<1 %
41	jurnal.unsam.ac.id Internet Source	<1 %
42	Submitted to Universitas Jenderal Soedirman Student Paper	<1 %
43	dokumen.tips Internet Source	<1 %

44	ariisadewo10.blogspot.com Internet Source	<1 %
45	doktori.uni-sopron.hu Internet Source	<1 %
46	web.ubbcluj.ro Internet Source	<1 %
47	www.slideshare.net Internet Source	<1 %
48	fr.scribd.com Internet Source	<1 %
49	de.scribd.com Internet Source	<1 %
50	Submitted to Multimedia University Student Paper	<1 %
51	www.polibara.ac.id Internet Source	<1 %
52	Submitted to University of Newcastle Student Paper	<1 %
53	nurulkartikasari94.blogspot.com Internet Source	<1 %
54	zh.scribd.com Internet Source	<1 %
55	eprints.ummi.ac.id Internet Source	

<1 %

56

www.repository.uinjkt.ac.id

Internet Source

<1 %

57

Submitted to iGroup

Student Paper

<1 %

58

mafiadoc.com

Internet Source

<1 %

59

Achim Seisreiner. "Chapter 4 Fähigkeiten als Erfassungselemente unternehmerischer Handlungspotentiale", Springer Science and Business Media LLC, 1999

Publication

<1 %

60

rinaldy95.blogspot.com

Internet Source

<1 %

61

www.jp.feb.unsoed.ac.id

Internet Source

<1 %

62

Rossana De Beni, Erika Borella, Barbara Carretti. "Reading Comprehension in Aging: The Role of Working Memory and Metacomprehension", Aging, Neuropsychology, and Cognition, 2007

Publication

<1 %

63

Submitted to UIN Syarif Hidayatullah Jakarta

Student Paper

<1 %

Exclude quotes Off

Exclude matches Off

Exclude bibliography Off