

BAB II

KAJIAN PUSTAKA

A. Pengelolaan

Pengelolaan (manajemen) adalah suatu cara dan proses yang dimulai dari perencanaan, pengorganisasian, pengawasan dan evaluasi untuk mencapai suatu tujuan yang telah ditentukan agar bersifat efisien dan efektif.¹¹ Dalam bukunya, Terry mengartikan pengelolaan sebagai usaha untuk mencapai tujuan yang telah ditentukan sebelumnya melalui usaha orang lain. Pengelolaan diartikan sebagai suatu rangkaian pekerjaan atau usaha yang dilakukan oleh sekelompok orang untuk melakukan serangkaian kerja dalam mencapai tujuan tertentu.¹²

Menurut Haimann manajemen adalah fungsi untuk mencapai sesuatu melalui kegiatan orang lain dan mengawasi usaha-usaha individu untuk tujuan bersama.¹³ Dari pendapat para ahli, dapat disimpulkan bahwa pengelolaan adalah suatu usaha untuk mencapai tujuan yang diinginkan dengan menggunakan fungsi perencanaan, pelaksanaan, pengorganisasian dan pengawasan didalamnya.

Fungsi-fungsi pokok manajemen menurut George R Terry adalah sebagai berikut :

a. *Planning* (Perencanaan)

¹¹ John Suprihanto, *Manajemen*, (Yogyakarta: Gadjah Mada University Press, 2004), hal 4

¹² Malayu S.P. Hasibuan, *Manajemen Dasar : Pengertian dan Masalah*". Edisi revisi cetakan, (Jakarta: Bumi Aksara, 2005), hlm. 85

¹³ Anang Fimansyah, *Pengantar Manajemen*, (Yogyakarta:Deepublish, 2018), hal 3

Perencanaan adalah kegiatan yang menentukan berbagai tujuan dan penyebab tindakan-tindakan selanjutnya.

b. *Organizing* (Pengorganisasian)

Pengorganisasian adalah kegiatan membagi pekerjaan diantara anggota kelompok dan membuat ketentuan dalam hubungan-hubungan yang diperlukan untuk menggapai tujuan perusahaan.

c. *Actualling* (Pengarahan)

Pengarahan adalah kegiatan menggerakkan anggota-anggota kelompok untuk melaksanakan pekerjaan sesuai dengan tugas masing-masing.

d. *Controlling* (Pengawasan)

Pengawasan adalah kegiatan untuk menyesuaikan antara pelaksanaa dan rencana-rencana yang telah ditentukan. Dengan adanya pengawasan ini, maka dapat dilihat seberapa jauh hasil yang telah dicapai dari apa yang telah direncanakan.¹⁴

Strategi dalam penerapannya memerlukan syarat-syarat yang perlu diperhatikan agar penyusunan strategi dapat berjalan dengan efektif. Maka ada tiga yang yang perlu diperhatikan dalam proses penyusunan strategi, menurut Siagian syarat-syarat tersebut antara lain:

- a. Strategi yang dirumuskan harus konsisten dengan situasi yang dihadapi organisasi

¹⁴ John Suprihanto, *Manajemen*, (Yogyakarta: Gadjah Mada University Press, 2014), hal. 4

- b. Strategi harus memperhitungkan secara realistik kemampuan suatu organisasi dalam menyediakan berbagai daya, saraa ddan prasarana dan dana yang diperlukan untuk mengoperasikan strategi tersebut.
- c. Strategi telah ditentukan, dioperasikan secara maksimal.¹⁵

Adapun pengertian strategi pengelolaan (manajemen strategi) adalah serangkaian keputusan dan tindakan majerial yang menentukan kinerja perusahaan dalam jangka panjang. Manajemen strategi meliputi pengamatan lingkungan, perumusan strategi, evaluasi dan pengendalian. Manajemen pengelolaan adalah hal yang dilakukan oleh para manajer, hal ini melibatkan aktivitas-aaktivitas koordinasi dan pengawasan terhadap pekerjaan orag lain, sehingga pekerjaan tersebut dapat diselesaikan dengan efektif dan efisien.

Manajemen strategi menekankan dan mengutamakan pengamatan dan evaluasi mengenai peluang (*opportunities*) dan ancaman (*threats*) lingkungan eksternal perusahaan dengan melihat kekuatan (*strengths*) dan kelemahan (*weaknesses*) dalam lingkungan internal perusahaan. Dalam strategi pengelolaan, perusahaan pada umumnya mempunyai tiga level atau tingkatan strategi, yaitu :

- a. Strategi korporasi

Strategi ini menggambarkan arah perusahaan secara keseluruhan mengenai sikap perusahaan secara umum terhadap arah pertumbuhan dan manajemen berbagai bisnis dan lain produk untuk mencapai

¹⁵ Bayu Gumelar, Ratih Nur Pratiwi dan Riyanto, “Strategi Pengembangan Industri Kecil Kripik Tempe di Desa Karangtengah Prandon Kabupaten Ngawi (Studi pada Dinas Koperasi Usaha Mikro Kecil Menengah dan Perindustrian Kabupaten Ngawi)”, Jurnal Administrasi Publik (JAP), Vol 3, No 1, (Malang, Universitas Brawijaya, 2011), dalam <http://administrasipublik.studentjournal.ub.ac.id> diakses pada 22 Oktober 2019

keseimbangan portofolio produk dan jasa. Sebagai tambahan strategi perusahaan adalah ;

- 1) Pola keputusan yang berkenaan dengan tipe-tipe bisnis yang perusahaan sebaiknya terlibat.
- 2) Arus keuangan dan sumber daya lainnya dari dan ke divisi-divisi yang ada di perusahaan.
- 3) Hubungan antara perusahaan dan kelompok-kelompok utama dalam lingkungan perusahaan.

b. Strategi Unit Bisnis

Strategi ini biasanya dikembangkan pada level divisi dan menekankan pada perbaikan posisi persaingan produk barang atau jasa perusahaan dalam industrinya atau segmen pasar yang dilayani oleh divisi tersebut. Strategi bisnis pada umumnya menekankan pada peningkatan laba produksi dan penjualan.

c. Strategi Fungsional

Strategi ini lebih menekankan pada pemaksimalan sumber daya produktivitas. Dalam batasan oleh perusahaan dan strategi bisnis yang berada di sekitar mereka. Departemen fungsional seperti fungsi-fungsi pemasaran, SDM, keuangan, produksi-operasi mengembangkan strategi untuk mengumpulkan bersama-sama berbagai aktivitas dan kompetensi mereka guna meningkatkan kinerja perusahaan.

B. Pasar Tradisional

1. Pengertian Pasar Tradisional

Pasar tradisional merupakan tempat bertemunya penjual dan pembeli ditandai dengan adanya transaksi tawar-menawar antara si penjual dan pembeli secara langsung dalam waktu sementara atau tetap dengan tingkat pelayanan terbatas.¹⁶ Pengertian pasar menurut Stanton pasar adalah kumpulan orang-orang yang mempunyai keinginan untuk puas, uang untuk belanja dan kemauan untuk membelanjakannya. Jadi ada tiga faktor yang menunjang terjadinya suatu pasar, yaitu orang-orang dengan segala keinginannya, daya belinya serta tingkah laku dalam pembeliannya.¹⁷

Peraturan Presiden Republik Indonesia Nomor 112 Tahun 2007 mendefinisikan pasar adalah sebagai tempat bertemunya penjual dan pembeli untuk melakukan transaksi jual beli barang atau jasa. Pasar juga merupakan sebagai area tempat jual beli barang dengan jumlah penjual lebih dari baim yang disebut sebagai pusat perbelanjaan, pasar tradisional, pertokoan, mall, plaza, pusat perdagangan maupun sebutan lainnya.¹⁸

Pasar tradisional ditandai adanya transaksi penjual dan pembeli secara langsung dan biasanya ada proses tawar-menawar, juga bangunnanya yang biasanya terdiri dari kios-kios atau gerai, los dan

¹⁶Fahri Hamzah, *Negara , Pasar, dan Rakyat* (Jakarta:Yayasan Faham Indonesia, 2010), hal 332

¹⁷Husein Umar, *Studi Kelayakan Bisnis*, (Jakarta: Pustaka Utama, 2001), hal 35

¹⁸Peraturan Presiden RI Nomor 112, *Penataan dan Pembinaan Pasar Tradisional, Pusat Perbelanjaan dan Toko Modern*, 2007. www.bpkp.go.id diakses pada 23 Oktober 2019

dasarannya terbuka yang dibuka oleh penjual maupun suatu pengelola pasar. Dalam aktivitas pasar kebanyakan menjual kebutuhan sehari-hari seperti ikan, sayur, buah-buahan, beras, kain, jasa dan lain-lain. Pasar seperti ini banyak ditemukan di Indonesia khususnya di dekat kawasan perumahan agar memudahkan pembeli untuk mencapai pasar. Pelayanan yang disediakan pasar biasanya hanya sementara atau dengan tingkat pelayanan terbatas. Sedangkan ciri-ciri pasar tradisional sebagai berikut :

- a. Pasar tradisional memiliki bangunan dan atau dikelola oleh pemerintah daerah
- b. Adanya sistem tawar menawar atau penjual dan pembeli. Tawar menawar ini adalah salah satu budaya yang dibentuk didalam pasar. Hal ini dapat menjalin hubungan sosial antara pedagang dan pembeli agar lebih dekat.
- c. Tempat usaha beragam dan menyatu dalam lokasi yang sama, meskipun semua berada pada lokasi yang sama, barang dagangan setiap penjual berbeda-beda, selain itu juga terdapat pengelompokan dagangan sesuai dengan jenis dagangannya seperti kelompok dagang ikan, sayur, buah dan daging.
- d. Sebagian besar barang dan jasa yang ditawarkan berbahan lokal. Barang dagangan yang dijual di pasar tradisional ini adalah hasil bumi yang dihasilkan oleh daerah tersebut.

2. Manajemen Pasar Tradisional

Manajemen pasar merupakan proses pengaturan kegiatan perdagangan yang berlangsung di pasar dengan sumber daya yang meliputi pedagang, tempat usaha dan pengorganisasiannya. Untuk melaksanakan manajemen tersebut maka diperlukan adanya manajer, adapun pelaksanaan tugas kegiatan serta kepemimpinan harus melalui tahapan seperti perencanaan, pengorganisasian, pengarahan dan pengawasan.

Pasar tradisional pada dasarnya meliputi pengelolaan dan pemberdayaan. Berdasarkan Peraturan Menteri Dalam Negeri Republik Indonesia Nomor 20 Tahun 2012 Tentang Pengelolaan dan Pemberdayaan Pasar Tradisional. Pengelolaan pasar tradisional adalah penataan pasar tradisional yang meliputi perencanaan, pelaksanaan, dan pengendalian pasar tradisional, sementara pemberdayaan pasar tradisional adalah segala upaya pemerintah daerah dalam melindungi keberadaan pasar tradisional agar mampu berkembang lebih baik untuk dapat bersaing dengan pusat perbelanjaan dan toko modern.¹⁹ Pengelolaan pasar tradisional meliputi perencanaan dan kelembagaan, bagian perencanaan meliputi :

- a. Bupati/Walikota melalui kepala SKPD melakukan perencanaan pasar tradisional.

¹⁹ Peraturan Menteri Dalam Negeri Republik Indonesia Nomor 20 Tahun 2012 *Tentang Pengelolaan Dana Pemberdayaan Pasar Tradisional*

- b. Perencanaan pasar tradisional meliputi perencanaan fisik dan perencanaan non fisik.
- c. Perencanaan fisik meliputi penentuan lokasi, penyediaan fasilitas bangunan dan tata letak pasar dan sarana pendukung.
- d. Penentuan lokasi antara lain, seperti RT/RW Kabupaten/Kota, dekat dengan pemukiman penduduk atau pusat kegiatan ekonomi masyarakat dan memiliki sarana dan prasarana transportasi yang menghubungkan Ibukota/Kabupaten, Kecamatan dengan lokasi pasar baru yang akan dibangun.
- e. Fasilitas pembangunan dan tata letak pasar antara lain bangunan toko/los/kios dibuat dengan standar ruang tertentu, petak atau blok dengan akses jalan pengunjung kesegala arah, pencahayaan dan sirkulasi udara yang cukup.
- f. Sarana pendukung antara lain pengelola, area parkir, tempat pembuangan sampah, air bersih, tempat ibadah, toilet umum dll.

Tujuan dari manajemen pasar tradisional adalah antara lain sebagai berikut :

- a. Menciptakan, memperluas dan meratakan kesempatan kerja dibidang perdagangan
- b. Meningkatkan pendapatan dan kesejahteraan masyarakat
- c. Memanfaatkan sumberdaya milik pemerintah daerah untuk kepentingan masyarakat

- d. Memberikan kesempatan kepada masyarakat atau badan dalam mengelola dan memanfaatkan pasar untuk kemajuan daerah
- e. Mempertahankan, menjaga dan melestarikan pasar sesuai peran dan fungsinya sebagai lembaga ketahanan ekonomi, sosial dan budaya.²⁰

Sementara itu tujuan dari manajemen pengelolaan pasar berdasarkan Peraturan Menteri Dalam Negeri Republik Indonesia Nomor 20 Tahun 2012 Tentang Pengelolaan dan Pemberdayaan Pasar Tradisional sebagai berikut :

- a. Menciptakan pasar tradisional yang tertib, teratur, aman, bersih dan sehat.
- b. Meningkatkan pelayanan kepada masyarakat
- c. Menjadikan pasar tradisional sebagai penggerak roda perekonomian
- d. Menciptakan pasar tradisional yang berdaya saing dengan pusat perbelanjaan dan toko modern.²¹

C. Kepuasan Pedagang dan Konsumen

1. Pengertian Kepuasan Pedagang

Pedagang adalah orang yang melakukan perdagangan, memperjual belikan barang yang tidak diproduksi sendiri, untuk memperoleh

²⁰ Siti Fatimah Nurhayati, *Pengelolaan Pasar Tradisional Berbasis Musyawarah Untuk Mufakat*, (Jurnal Manajemen dan Bisnis, Volume 18, Nomor 1) Juni 2014, hal 51

²¹ Peraturan Menteri Dalam Negeri Republik Indonesia Nomor 20 Tahun 2012 Tentang Pengelolaan Dana Pemberdayaan Pasar Tradisional

keuntungan.²² pedagang adalah mereka yang melakukan perbuatan perniagaan sebagai pekerjaan yang sehari-hari.²³

Adapun beberapa faktor yang dapat mempengaruhi perilaku pedagang, yaitu:

a. Takaran timbangan

Takaran adalah ukuran yang tetap dan selalu digunakan untuk suatu pekerjaan dan tidak boleh ditambah atau dikurangi. Menyempurnakan takaran atau timbangan merupakan ketentuan yang wajib dipatuhi oleh setiap individu.

b. Kualitas barang/produk

Kualitas barang/produk yaitu tingkat baik buruknya atau taraf dari suatu produk. Kualitas produk adalah sejumlah atribut atau sifat yang di deskripsikan dalam produk dan yang digunakan untuk memenuhi harapan-harapan pelanggan. Kualitas produk merupakan hal yang penting yang harus diusahakan oleh setiap pedagang dan jika ingin barang yang dihasilkan dapat bersaing di pasar untuk memuaskan lebutuhan dan keinginan konsumen.

c. Keramahan

Secara bahasa ramah adalah manis tutur kata dan sikapnya. Dalam pengertian serupa ramah dimaknai sebagai baik hati dan menarik budi bahasanya atau suka bergaul dan menyenangkan

²² Mudakir Iskandar Syah, *Pengantar Ilmu Hukum dan Tata Hukum Indonesia*, (Jakarta: Sagung Seto, 2008), hal 111

²³ Frida Hasim, *Hukum Dagang*, (Jakarta:Sinar Grafika,2009), hal 2

dalam pergaulan, baik ucapannya maupun perilakunya dihadapan orang lain.²⁴

d. Penepatan janji

Seseorang akan dipercaya jika ucapannya selalu benar, dan seorang pembeli akan percaya kepada pedagang apabila pedagang mampu merealisasikan apa yang beliau ucapkan, salah satunya dengan menepati janji.²⁵

e. Pelayanan

Melayani pembeli secara baik adalah sebuah keharusan agar pelanggan merasa puas. Seorang penjual perlu mendengarkan perasaan pembeli. Biarkan pembeli berbicara dan dengarkanlah dengan sesama, jangan sekali-kali menginterupsi pembicaraanya.²⁶

f. Empati

Empati yang diberikan pedagang kepada pembeli dapat dilakukan dengan komunikasi antar karyawan dan pembeli untuk memahami keinginan dan kebutuhan pelanggan.

g. Persaingan sesama pedagang

Persaingan bisnis adalah persetujuan antara pelaku bisnis secara independen guna mendapatkan konsumen dengan menawarkan harga dan kualitas yang lebih baik agar para konsumen

²⁴ Umar Uchrowi, *Karakter Pancasila Membangun Pribadi dan Bangsa Bermartabat*, (Jakarta: PT Balai Pustaka (Persero), 2012), hal 68

²⁵ Jenu Widjaja Tandjung, *Spiritual Selling How To Get And Keep Your Customers*, (Jakarta: Elex Media Komputindo, 2008), hal 44

²⁶ *Ibid.*, hal 45

membelanjakan atau membeli suatu barang dagangan kepada penjual.²⁷

Sedangkan kepuasan adalah tingkat perasaan seseorang setelah membandingkan kerja (atau hasil) yang dia rasakan dibandingkan dengan harapannya²⁸. Jadi kepuasan pedagang adalah tingkat perasaan seorang pedagang setelah membandingkan kinerja yang pedagang rasakan dengan harapan yang pedagang inginkan.

2. Pengertian Kepuasan Konsumen

Secara bahasa konsumen berasal dari bahasa Inggris, yaitu “*customer*”, atau bahasa Belanda “*customent*” yang artinya orang yang memerlukan, membelanjakan atau menggunakan; pemakai atau pembutuh.²⁹ Konsumen adalah seseorang yang menggunakan produk atau jasa yang dipasarkan. Sedangkan kepuasan konsumen adalah sejauh mana para pembeli seorang konsumen dipenuhi atau bahkan dilebihi oleh suatu produk. Jika harapan konsumen tersebut dipenuhi maka ia akan merasa puas, dan jika melebihi harapan konsumen maka konsumen akan merasa senang.

Jadi kepuasan konsumen adalah upaya pemenuhan sesuatu atau membuat sesuatu yang memadai. Pada dasarnya kepuasan konsumen itu suatu keadaan dimana kebutuhan, keinginan dan harapan konsumen

²⁷ *Ibid.*, hal 46

²⁸ Philip Kotler & Keller, *Manajemen Pemasaran* (Jakarta: Erlangga, 2008), hal 139 Edisi

²⁹ Celina, *Hukum Perlindungan Konsumen*, (Jakarta: Sinar Grafika, 2008), hal 22

dapat terpenuhi melalui jasa atau produk yang dikonsumsi.³⁰ Sedangkan

Kepuasan konsumen menurut Philip Kotler adalah

*“perasaan senang atau kecewa seseorang yang muncul setelah membandingkan antara kinerja (hasil) produk yang dipikirkan terhadap kinerja (hasil) yang diharapkan”*³¹

Sehingga dapat disimpulkan bahwa kepuasan konsumen adalah hasil perbandingan konsumen setelah membandingkan kinerja dan harapannya. Adapun ciri-ciri konsumen yang merasa puas adalah sebagai berikut :

a. Loyal terhadap produk

Konsumen yang puas cenderung loyal dimana mereka akan membeli ulang dari produsen yang sama

b. Adanya komunikasi dari mulut ke mulut yang bersifat positif

Komunikasi dari mulut ke mulut yang bersifat positif yaitu rekomendasi kepada calon konsumen lain dengan mengatakan hal-hal baik mengenai produk dan perusahaan

c. Perusahaan yang menjadi pertimbangan utama ketika membeli merk lain.

Ketika konsumen ingin membeli produk lain, maka perusahaan yang telah memberikan kepuasan kepadanya akan menjadi pertimbangan yang utama.³²

Sedangkan faktor-faktor yang mempengaruhi kepuasan konsumen adalah sebagai berikut:³³

³⁰ Nasution M, *Total Quality Management*, (Jakarta: PT Geamdeia Utama, 2005)

³¹ Philip Kotler, *Manajemen Pemasaran*, (Jakarta: PT Indeks, 2005), hal 70

³² *Ibid.*, hal 57

a. Kualitas produk

Konsumen akan puas apabila hasil evaluasi mereka menunjukkan bahwa produk yang mereka gunakan berkualitas. Produk yang dikatakan berkualitas apabila produk tersebut dapat memenuhi kebutuhannya.

b. Kualitas pelayanan

Konsumen akan merasa puas apabila mendapat pelayanan yang baik dan sesuai dengan harapan.

c. Emosional

Konsumen merasa puas ketika orang memuji dia dikarenakan menggunakan produk yang dipakai/digunakan.

d. Harga

Produk yang memiliki kualitas yang sama tetapi menetapkan harga yang relatif rendah akan memberikan nilai yang lebih tinggi.

e. Biaya

Konsumen tidak perlu mengeluarkan biaya tambahan atau tidak perlu membuang waktu untuk mendapatkan suatu produk atau jasa tertentu.

³³ Rambat Lupiyoadi, *Manajemen Pemasaran Jasa, Teori dan Praktik* (Jakarta: Salemba Empat 2001), hal 34

D. Pasar dalam Ekonomi Islam

Pasar dalam ekonomi islam adalah transaksi ekonomi yang berdasarkan menurut ajaran-ajaran islam yang dimana didalam ajarannya mekanisme harga yang adil dan harga yang wajar.

Pasar merupakan tempat bertemunya penjual dan pembeli. Jual beli merupakan sutau perjanjian tukar menukar benda atau barang yang mempunyai nilai secara suka rela diantara kedua belah pihak, yang satu menrima benda tau barang dn pihak lain yang menerimanya sesuai dengan perjanjian atau keteangan yang telah si syara' dan disepakati. Jual beli menurut Ilmu Fiqih yaitu saling menukar harta dengan harta melalui cara tertentu atau tukar menukar sesuatu yang diinginkan dengan yang sepadan melalui cara tertentu yang bermanfaat.³⁴ Adapun untuk rukun jual beli sebagai berikut ;

1. Penjual
2. Pembeli
3. Shighat, dan
4. Mauqud 'alaih (objek akad)

Sedangkan untuk syarat jual beli harus ada empat yang harus dipenuhi dalam akad jual beli, yaitu ;

1. Syarat in'iqad (terjadinya akad)

³⁴ Nasrun Haroen, *Fiqh Muamalah*, (Jakarta: Gaya Media Pratama, 2000), hal 111

Syarat in'iqad adalah syarat yang harus dipenuhi agar akad jual beli dipandang sah menurut syara'. Dan apabila syarat ini tidak dipebuhi maka akad jual beli menjadi batal.

2. Syarat Sahnya akad jual beli

Syarat sah ini ada dua bagian, yaitu syarat umum dan syarat khusus.

Syarat umum adalah syarat yang harus ada pada setiap jenis jual beli agar jual beli dianggap sah menurut syara'. Akad jual beli harus terhindar dari enam macam ain, yaitu:

- a. Ketidakjelasan
- b. Pemaksaan
- c. Pembatasan dengan waktu
- d. Penipuan
- e. Kemudharatan
- f. Syarat-syarat yang merusak

3. Syarat kelangsungan jual beli

Arinya pada benda yang dijual tidak terdapat hak orang lain.

Apabila didalam barang yang dijadikan objek jual beli itu terdapat hak orang lain, maka akad nya mauquf dan tidak bisa dilangsungkan.

4. Syarat mengikat

Untuk mengikatnya, jual beli harus disyaratkan akad jual belinya terbebas dari salah satu jenis khiyar yang memperbolehkan kepada

salah satu pihak untuk membatalkan akad jual beli, seperti khiyar syarat, khiyar ru'yah dan khiyar aib.

Dalam hal jual beli, Islam mengharamkan dengan cara yang curang, seperti mengurangi takaran, timbangan dan anak timbangan yang cacat. Islam mengharamkan seluruh perjanjian bisnis yang mempunyai unsur penipuan, kebohongan, ataupun kesengajaan yang disembunyikan

E. Analisis SWOT

Analisis SWOT adalah keseluruhan evaluasi tentang kekuatan, kelemahan, peluang dan ancaman. Analisis SWOT juga merupakan salah satu instrumen analisis yang efektif apabila digunakan dengan tepat. Dalam hal ini keefektifan terletak pada kemampuan para penentu strategi perusahaan dalam memaksimalkan faktor kekuatan dan memanfaatkan peluang sekaligus sebagai alat meminimalisir kelemahan yang ada di perusahaan serta menekan ancaman yang timbul dan harus dihadapi.³⁵

Analisis SWOT merupakan kerangka pilihan bagi banyak manajer selama periode waktu yang panjang, hal ini dikarenakan kesederhanaannya serta kemampuan untuk menggambarkan esensi dari formula strategi yang baik, menyesuaikan peluang dan ancaman dalam perusahaan dengan kekuatan dan kelemahannya. Analisis SWOT merupakan pendekatan konseptual yang sangat luas sehingga rentan terhadap kelemahan utama, seperti :

³⁵ Sondang P Siagian, *Manajemen Strategik*. (Jakarta: Bumi aksara, 2000), hal 172

1. Analisis SWOT dapat terlalu menekankan pada kekuatan internal dan menganggap remeh ancaman eksternal,
2. Analisis SWOT dapat bersifat statis dan berisiko mengabaikan kondisi yang berubah-ubah,
3. Analisis SWOT dapat juga menekankan pada satu kekuatan atau elemen strategi, suatu kelemahan tidak terlalu menjadi sumber keunggulan kompetitif.³⁶

Tujuan utama analisis SWOT adalah mengidentifikasi kekuatan dan kelemahan serta memeriksa peluang dan ancaman yang ada. Dalam hal ini Analisis SWOT membantu perusahaan memfokuskan aktivitasnya pada kekuatan dan peluang yang dimiliki perusahaan. Dengan kata lain, analisis SWOT merupakan dasar untuk mengevaluasi potensi internal dan eksternal sebuah perusahaan.

Analisis SWOT terdiri dari 4 jenis elemen yaitu *Strengths* (Kekuatan), *Weaknesses* (Kelemahan), *Opportunities* (Peluang), dan *Threats* (Ancaman).

1. *Strengths* (Kekuatan)

Yang dimaksud dengan kekuatan adalah kompetensi khusus yang ada didalam suatu perusahaan yang memiliki keunggulan komparatif oleh unit usaha di pasaran.³⁷ Kekuatan-kekuatan tersebut berupa :

- a. Pelayanan yang baik dan kemampuan karyawan yang komit
- b. Hubungan baik antara karyawan dan konsumen
- c. Penataan barang yang baik disertai dengan catatan stok yang ada

³⁶ Sedarmayanti, *Manajemen Strategi*, (Bandung : PT. Refika Aditama, 2014), hal. 110.

³⁷ Sondang P. Siagian, *Manajemen...*, Hal. 172

- d. Sistem dan tim yang kompeten
- e. Hal-hal yang dapat dilakukan (skill)
- f. Memiliki hubungan yang baik dengan pemasok.
- g. Loyalitas pengguna produk dan kepercayaan berbagai pihak yang berkepentingan.³⁸

2. *Weaknesses* (Kelemahan)

Dalam hal ini kelemahan adalah keterbatasan dan kekurangan dalam hal sumber, ketrampilan dan kemampuan yang menjadi penghalang bagi perusahaan.³⁹ Kelemahan yang terjadi dalam perusahaan merupakan faktor-faktor yang tidak memenuhi standar dan menghambat keberhasilan dan pertumbuhan perusahaan. Dalam hal ini berupa kerusakan mesin, produk yang kurang baik, kurangnya dana, dll.

3. *Opportunities* (Peluang)

Peluang merupakan situasi yang berhubungan dengan lingkungan yang menguntungkan bagi suatu pelaku bisnis. Yang dimaksud berbagai suatu bisnis ini antara lain :

- a. Kecenderungan penting yang terjadi di kalangan pengguna produk
- b. Identifikasi sutau segmen pasar yang belum mendapatkan perhatian

³⁸ Ifediora Christian OSita, dkk, *Organization's stability and productivity: the role of SWOT analysis an acronym for strength, weakness, opportunities and threat*, International Journal of Innovative and Applied Research, Volume 2, Issue (9): 23- 32, ISSN 2348 – 0319, 2014,

³⁹ Sondang P. Siagian, *Manajemen*, ... Hal. 173

- c. Perubahan dalam kondisi persaingan
- d. Perubahan dalam perubahan undang-undang yang membuka berbagai kesempatan baru dalam kegiatan berusaha,
- e. Hubungan para pembeli harus akrab dan hubungan antara pemasok yang harmonis.⁴⁰

Dalam hal ini peluang dapat muncul dari mana saja, bisa dari persaingan, pemerintah, teknologi, dll. Peluang juga memiliki prospek yang baik bagi perusahaan

4. *Threats* (Ancaman)

Ancaman merupakan kebalikan dari peluang. Ancaman adalah faktor-faktor eksternal yang tidak menguntungkan bagi suatu bisnis. Apabila tidak segera diatasi, maka ancaman bisa menjadi sandungan bagi perusahaan di masa sekarang maupun masa yang akan datang. Ancaman yang terjadi berupa :

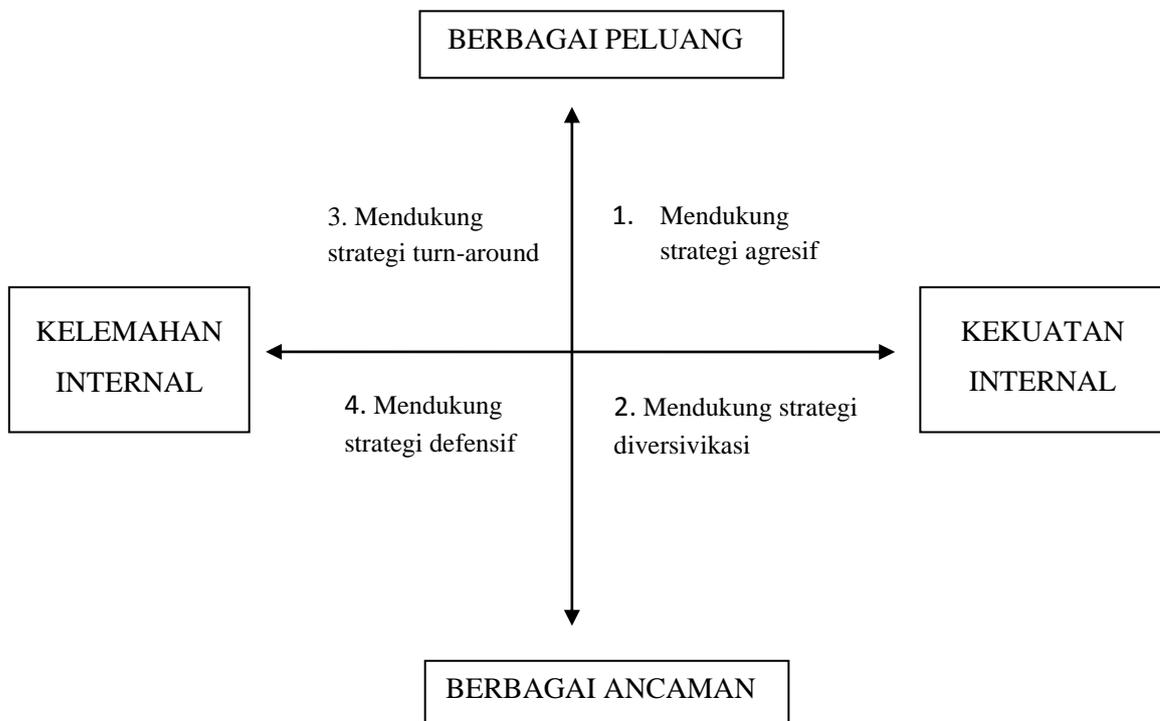
- a. Masuknya pesaing baru didalam target pasar yang sudah dilayani
- b. Perkembangan teknologi yang cepat dan belum dikuasai
- c. Meningkatnya persaingan yang menyebabkan kelebihan kapasitas penawaran
- d. Citra publik yang negatif bagi perusahaan
- e. Kurangnya vendor dalam menyetok bahan baku.⁴¹

⁴⁰ *Ibid.*, hal 173

⁴¹ *Ibid.*

Kinerja dalam perusahaan dapat ditentukan oleh kombinasi antara faktor internal dan eksternal. Kedua faktor tersebut harus dipertimbangkan dan dibandingkan dengan analisis SWOT yaitu faktor lingkungan Internal berupa *Strengths* (kekuatan) dan *Weaknesses* (kelemahan) serta lingkungan eksternal berupa *Opportunities* (peluang) dan *Threats* (ancaman) yang dihadapi di dunia bisnis.⁴²

Diagram 2.1 Analisis SWOT



Kuadran 1 : Dimana posisi perusahaan berada dalam performa yang baik. Pada kuadran ini perusahaan memiliki kekuatan sehingga dapat memanfaatkan peluang yang ada. Strategi yang dapat diterapkan dalam kondisi kuadran I adalah mendukung kebijakan

⁴² Sedarmayanti, *Manajemen Strategi*, (Bandung : PT. Refika Aditama, 2014), hal. 112–115.

pertumbuhan yang agresif bagi perusahaan (*growth oriented strategy*)

Kuadran 2 : Dimana perusahaan menghadapi berbagai ancaman, akan tetapi perusahaan masih memiliki kekuatan dari segi internal. Strategi yang harus diterapkan adalah menggunakan kekuatan untuk memanfaatkan peluang jangka panjang dengan strategi diversifikasi.

Kuadran 3 : Pada kuadran ini perusahaan memiliki peluang yang besar, namun secara bersamaan perusahaan juga memiliki kelemahan atau kendala internal. Oleh karena itu yang perlu dilakukan perusahaan adalah meminimalkan kelemahan-kelemahan yang ada sehingga dapat merebut peluang pasar yang lebih baik.

Kuadran 4 : Pada kuadran ini perusahaan sangat tidak diuntungkan, karena perusahaan menghadapi berbagai ancaman dan kelemahan internal.⁴³

Menurut Freddy Rangkuti, proses penyusunan perencanaan strategi melalui tiga tahap analisis, yaitu :

1. Tahap Pengumpulan Data

Tahap pengumpulan data ini merupakan tahap awal guna untuk mengklasifikasikan data dan pra-analisis mengenai informasi faktor internal dan faktor eksternal perusahaan. Faktor internal perusahaan seperti pemasaran, keuangan, sumber daya manusia. dan untuk faktor

⁴³ Freddy Rangkuti, *Analisis SWOT Teknik...*, Hal. 19-20

eksternal seperti politik, sosial budaya. Dalam tahap model ini yang dipakai adalah menggunakan matrik faktor strategi internal dan matrik faktor strategi eksternal.

2. Tahap Analisis

Pada tahap analisis ini peneliti mengumpulkan informasi internal dan eksternal yang mempengaruhi kelangsungan hidup perusahaan, tahapan berikutnya adalah memanfaatkan semua informasi tersebut menggunakan beberapa model strategi guna mendapatkan analisis yang akurat dan lengkap. Model yang dapat digunakan adalah sebagai berikut :

a. Matrik TOWS atau SWOT

Matrik ini menggambarkan dengan jelas bagaimana peluang dan ancaman eksternal yang dihadapi perusahaan dapat disesuaikan dengan kekuatan dan kelemahan yang dimiliki. Matrik ini dapat menghasilkan 4 set alternatif strategis.⁴⁴

⁴⁴ *Ibid.*, hal 31

Diagram 2.2 Matrik SWOT

IFAS	STRENGTHS (S)	WEAKNESESS (W)
EFAS	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Tentukan 5-10 faktor-faktor kekuatan internal 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Tentukan faktor-faktor kelemahan internal
OPPORTUNITIES (O)	STRATEGI SO	STRATEGI WO
<ul style="list-style-type: none"> ▪ Tentukan 5-10 faktor peluang eksternal 	Ciptakan strategi yang menggunakan kekuatan untuk memanfaatkan peluang	Ciptakan strategi yang meminimalkan kelemahan untuk memanfaatkan peluang
THREATS (T)	STRATEGI ST	STRATEGI WT
<ul style="list-style-type: none"> ▪ Tentukan 5-10 faktor ancaman eksternal 	Ciptakan strategi yang menggunakan kekuatan untuk mengatasi ancaman	Ciptakan strategi yang meminimalkan kelemahan dan menghindari ancaman

1) Strategi SO

Strategi SO (*Strenght-Opportunites*) atau strategi kekuatan peluang maksudnya adalah strategi dimana perusahaan menggunakan kekuatannya untuk memanfaatkan peluang yang telah ada. Umumnya perusahaan akan menajalankan strategi WO, ST, atau WT untuk dapat masuk ke dalam situasi dimana perusahaan dapat menerapkan strategi SO. Dan jika suatu perusahaan memiliki kelemahan, perusahaan tersebut akan berusaha untuk mengatasi dan membuatnya menjadi kekuatan. Ketika perusahaan menghadapi ancaman maka perusahaan

akan berusaha menghinarnya untuk tetap fokus pada peluang yang ada.⁴⁵

2) Strategi WO

Strategi WO (*Weaknesses-Opportunities*) atau strategi kelemahan peluang bertujuan untuk memperbaiki kelemahan dengan memanfaatkan peluang yang telah ada. Terkadang terdapat peluang yang besar tetapi kelemahan perusahaan menjadi halangan bagi perusahaan untuk mengambil peluang tersebut. Hal ini bisa menjadi dorongan bagi perusahaan untuk meningkatkan kualitas perusahaan dengan mempekerjakan karyawan yang sesuai pada bidangnya atau pengadaan pelatihan teknis yang diperlukan bagi karyawan.

3) Strategi ST

Strategi ST (*Strengths-Threats*) strategi kekuatan ancaman, yang dimaksudkan adalah menggunakan kekuatan perusahaan untuk mengurangi dampak dari ancaman yang ada, yang berarti perusahaan yang kuat dapat mengatasi berbagai ancaman yang ada.

4) Strategi WT

Strategi WT (*Weaknesses-Threats*) strategi kelemahan ancaman yang merupakan taktik defensive yang diarahkan untuk mengurangi kelemahan internal dan menghindari

⁴⁵ Fred R David, *Manajemen Strategis: Konsep-Konsep*, (Jakarta:PT Indeks Kelompok Gramedia, 2004), Hal, 288

ancaman eksternal. Sebenarnya jika suatu perusahaan dalam kondisi seperti ini berarti perusahaan sedang dalam kondisi bahaya.⁴⁶

b. Matrik Boston Consulting Group (BCG)

Tujuan dari matrik BCG ini adalah untuk mengembangkan strategi pangsa pasar untuk portofolio produk berdasarkan karakteristik cash-flownya serta untuk memutuskan apakah perlu adanya meneruskan investasi produk yang tidak memungkinkan. Matrik ini juga dapat digunakan untuk mengukur kinerja manajemen berdasarkan produk di pasaran.

c. Matrik Internal Eksternal

Matrik ini dikembangkan dari matrik model BCG, parameter yang digunakan meliputi kekuatan internal perusahaan dan pengaruh eksternal yang dihadapi. Tujuan dari model ini adalah memperoleh strategi bisnis ditingkatkan korporat yang lebih detail.

d. Matrik SPACE

Matrik ini digunakan untuk mempertajam analisis agar perusahaan dapat melihat posisi dan arah perkembangan dimana yang akan datang. Matrik SPACE dapat memperlihatkan dengan jelas kekuatan keuangan dan kekuatan industri pada suatu perusahaan. Hal ini menunjukkan bahwa perusahaan secara

⁴⁶ *Ibid.*, hal 289

finansial relatif cukup kuat untuk mendayagunakan keuntungan kompetitif secara optimal melalui tindakan agresif dalam merebut pasar.

e. Matriks Grand Strategy

Matrik ini biasa digunakan untuk memecahkan masalah yang sering dihadapi dalam penggunaan analisis SWOT yaitu untuk menentukan apakah perusaaa ingin memanfaatkan posisi yang kuat atau mengatasi kendala yang ada dalam perusahaan.⁴⁷

3. Tahap Pengambilan Keputusan

Dalam tahap ini peneliti mengkaji ulang dari 4 (empat) strategi yang telah dirumuskan dalam tahap analisis. Setelah pengambilan keputusan dalam menentukan strategi yang paling tepat menguntungkan, efektif dan efisien bagi organisasi berdasarkan matriks SWOT dan pada akhirnya dapat disusun suatu rencana strategis yang akan dijadikan pegangan dalam melakukan kegiatan selanjutnya.

F. Penelitian Terdahulu

Penelitian terdahulu bertujuan untuk mendapatkan bahan perbandingan dan acuan, selain itu penelitian terdahulu guna menghindari anggapan kesamaan dengan penelitian ini. Penelitian terdahulu yang sudah dilakukan yang berkaitan dengan judul diantaranya sebagai berikut :

⁴⁷ Ibid., hal 30-32

Pungky Praja Jatmika, dengan judul "*Kebijakan Pemerintah Daerah Dalam Pengelolaan Pasar Tradisional di Kota Probolinggo*". Penelitian ini bertujuan untuk memperbaiki pengelolaan pasar tradisional di kota Probolinggo dengan kebijakan oleh pemerintah daerah. Hasil dari penelitian ini mengungkapkan bahwa pemerintah Probolinggo masih perlu membuat kebijakan alternatif lain sebagai solusi dalam pengelolaan pasar tradisional baru di Probolinggo. Upaya yang telah dilakukan Pemerintah Daerah Kota Probolinggo dalam pengelolaan pasar baru sebenarnya telah dilakukan dengan baik dengan melakukan fisik pasar dan non fisik pasar, akan tetapi masih banyak permasalahan dalam pengelolaan pasar baru tersebut.⁴⁸ Persamaan dalam penelitian ini berupa membahas mengenai pengelolaan pasar tradisional, akan tetapi untuk perbedaannya yaitu penelitian ini menggunakan pendekatan fenomenologi dan pembahasan penelitian ini hanya berfokus pada pengelolaan pasarnya.

Antin Rakhmawati, Strategi Pengelolaan Manajemen Perusahaan (Penerapan Manajemen Pengetahuan ke Dalam Organisasi), penelitian ini bertujuan untuk mengetahui isu-isu yang dihadapi oleh perusahaan terkait dengan pengelolaan pengetahuan di masa depan dan bagaimana mengatasi tantangan-tantangan guna mensukseskan penerapan manajemen pengetahuan ke dalam organisasi. Hasil dari penelitian ini menyatakan bahwa untuk mengatasi tantangan dimasa depan, organisasi harus memaksakan melakukan adopsi pendekatan yang diperlukan dan kegiatan yang sudah direncanakan.

⁴⁸ Pungky Praja Jatmika, dengan judul "*Kebijakan Pemerintah Daerah Dalam Pengelolaan Pasar Tradisional di Kota Probolinggo*", Jurnal SAWALA Vol 5 No 2 p-ISSN 2302-2231, e-ISSN 2598-4039

Tepat waktu dan hati-hati untuk menanggapi tanggapan yang penting terciptanya inisiatif manajemen pengetahuan yang sukses. Untuk bisnis global, tanggapan yang tepat, tepat waktu dan berhati-hati untuk tantangan akan meningkatkan keefektifan proses manajemen pengetahuan dan membantu mengamankan keunggulan kompetitif dipasar global.⁴⁹ Persamaan dengan penelitian ini berupa pembahasan yang sama-sama mengenai strategi pengelolaan suatu organisasi dan pendekatan penelitian dengan pendekatan kualitatif, sedangkan untuk perbedaannya berupa penelitian ini berfokus pada pengelolaan suatu organisasi perusahaan.

Achamd Choerudin, Septiana Novita Dewi, Aris Tri Haryanto dan Ifah Latifah, Model Pengelolaan Pasar Tradisional Berbasis Partisipasi Masyarakat : Studi Empiris di Indonesia. Penelitian ini bertujuan untuk mengetahui dan menganalisis tentang pengelolaan pasar tradisional di Indonesia berbasis partisipasi dan masukan masyarakat dalam pengambilan kebijakan. Hasil dari penelitian ini menunjukkan bahwa : a) permasalahan yang terjadi dalam pengelolaan pasar diakibatkan oleh permasalahanteknis dan non teknis. Permasalahan tersebut akan dapat diantisipasi dengan model pengelolaan pasar yang baik berupa otonomi pengelolaan, sistem pengelolaan terintegrasi dan memaksimalkan pendapatan pasar. b) bahwa model pengelolaan pasar berdasarkan partisipasi masyarakat merupakan pengambilan kebijakan dalam pengelolaan pasar tradisional berupa pemerintah, akademisi, dan pedagang melalui berbagai masukan dan

⁴⁹ Antin Rakhmawati, *Strategi Pengelolaam Manajemen Perusahaan (Penerapan Manajemen Pengetahuan ke Dalam Organisasi)*, jurnal al-Ghazwah, Vol 1 No. 1 UB

partisipasi yang diperbolehkan menurut peraturan yang ada. c) bahwa pengelolaan pasar tradisional yang baik dalam era digital memerlukan adanya peran teknologi yang berkelanjutan dan sesuai dengan perkembangan teknologi informasi yang ada.⁵⁰ Adapun persamaan pada penelitian ini yakni berfokus pada pembahasan menangani pengelolaan pasar tradisional dan menggunakan pendekatan kualitatif, sedangkan untuk perbedaannya berupa studi kasus yang dilakukan penelitian ini cukup luas yaitu pasar tradisional di Indonesia dan hanya berfokus pada model pengelolanya saja.

Dwi Aliyyah Apriyani dan Sunarti, Pengaruh Kualitas Pelayanan Terhadap Kepuasan Konsumen, penelitian ini bertujuan untuk mengetahui kualitas pelayanan terhadap kepuasan konsumen secara bersama-sama maupun parsial serta mengetahui variabel yang berpengaruh dominan terhadap kepuasan konsumen di The Little A Coffe Shop. Dari hasil penelitian ini menunjukkan bahwa variabel daya tanggap (X) merupakan variabel dominan yang berpengaruh terhadap kepuasan konsumen (Y) dibandingkan dengan keempat variabel bebas lainnya, sehingga disarankan agar lebih meningkatkan variabel daya tanggap misal karyawan lebih cepat untuk mengantar pesanan atau melayani apapun yang diminta konsumen juga lebih tanggap terhadap keluhan konsumen dan The Little A Coffe Shop Sidoarjo perlu meminta saran dan kritik secara langsung dari konsumen. Dengan mengetahui keinginan konsumen maka perusahaan dapat lebih mudah dalam meningkatkan kualitas

⁵⁰ Achamd Choerudin, Septiana Novita Dewi, Aris Tri Haryanto dan Ifah Latifah, *Model Pengelolaan Pasar Tradisional Berbasis Partisipasi Masyarakat : Studi Empiris di Indonesia*, ISBN 978-979-2649-99-3 STIE AUB SURAKARTA

pelayanan.⁵¹ Perbedaan dalam penelitian ini adalah jenis penelitian yakni kuantitatif dan penelitian ini berfokus pada bidang usaha minuman, sedangkan persamaan yang dimiliki adalah keduanya sama-sama membahas mengenai kepuasan konsumen.

Monica Maria dan Mohamad Yusak Anshori, Pengaruh Produk dan Kualitas Layanan Terhadap Kepuasan Konsumen King Cake. Penelitian ini bertujuan untuk mengetahui produk dan layanan King Cake dalam memuaskan konsumennya. Hasil dari penelitian ini berupa kualitas produk dan kualitas pelayanan berpengaruh positif terhadap kepuasan konsumen King Cake.⁵² Adapun persamaan yaitu sama-sama membahas mengenai kepuasan konsumen dan untuk perbedaannya dalam penelitian ini menggunakan pendekatan kuantitatif dan penelitian ini berada di bidang toko kue.

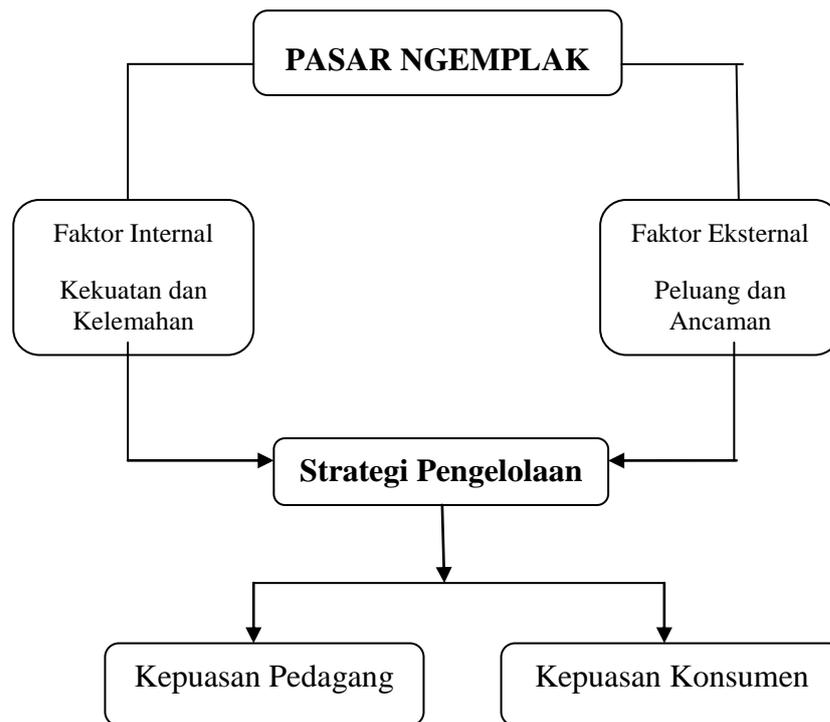
Rohmat Wahyudi, Strategi pengembangan Pasar Tradisional dalam Meningkatkan Kepuasan Pedagang, tujuan dari penelitian ini untuk mengathui dan menganalisa strategi pengembangan pasar tradisional di pasar Arriyadh untuk meningkatkan kepuasan pedagang. Hasil dari penelilian ini adalah pelaksanaan program pengembangan pasar tradisional dilakukan pengelola pasar Arriyadh dalam rangka meningkatkan kepuasan pedagang melalui ravitalisasi pasar tradisional bertujuan meningkatkan daya saing pasar dan mengaktifkan kembali kegiatan pasar tradisional agar dapat bersaing

⁵¹ Dwi Aliyyah Apriyani dan Sunarti, *Pengaruh Kulaitas Pelayanan Terhadap Kepuasan Konsumen*, Jurnal Administrasi Bisnis, Vol 51 No 2, diakses di <http://administrasibisnis.studentjournal.ub.ac.id>

⁵² Monica Maria dan Mohamad Yusak Anshori, *Pengaruh Produk dan Kualitas Layanan Terhadap Kepuasan Konsumen King Cake*. *Jurnal Manajemen Teori dan Terapan*, Tahun 6 No 1

dengan pasar modern. Analisis strategi pengembangan pasar dalam meningkatkan kepuasan pedagang di pasar Arriyadh mencakup 4 aspek diantaranya aspek sosial, aspek non sosial, aspek ekonomi dan aspek non fisik. Dari analisis keempat aspek tersebut para pedagang merasa belum puas, karena sistem penindak lanjutan keluhan dan saran yang lambat, sarana dan prasarana yang belum optimal dan kesejahteraan pedagang dalam hal mendapatkan tidak maksimal.⁵³

G. Kerangka Konseptual



⁵³ Rohmat Wahyudi, *Strategi pengembangan Pasar Tradisional dalam Meningkatkan Kepuasan Pedagang*, p-ISSN 1411-710X, e-ISSN 2620-388X

Keterangan :

Pasar Ngemplak merupakan salah satu pasar tradisional terbesar yang ada di Tulungagung, Pasar Ngemplak memiliki faktor internal berupa kekuatan dan kelemahan dan eksternal berupa peluang dan ancaman yang dapat mempengaruhi jalannya pengelolaan di Pasar Ngemplak serta mengetahui bagaimana strategi pengelolaan yang tepat agar dapat meningkatkan kepuasan pedagang serta kepuasan konsumen