BAB V

PEMBAHASAN HASIL PENELITIAN

A. Potensi Pasar Rakyat Ngemplak Dalam Menyejahterakan Masyarakat Sekitar

Pada bab ini akan disajikan uraian pembahasan sesuai dengan hasil penelitian. Dalam bab ini peneliti juga akan menjelaskan hasil penelitian yang dihubungkan dengan teori yang telah disampaikan pada bab sebelumnya. Sesuai data yang diperoleh dari pengamatan dan wawancara, bahwa Pasar Rakyat Ngemplak berperan penting dalam perekonomian di Kabupaten Tulungagung dan juga memiliki potensi yang besar.

Pasar sudah dikenal sebagai tempat perdagangan kebutuhan-kebutuhan yang dibutuhkan oleh masyarakat dalam kehidupan sehari-hari. Dengan begitu, keberadaan pasar menjadi sangatlah penting. Segala kebutuhan masyarakat dapat ditemui di pasar. Pasar tradisional yang kini namanya sudah diubah menjadi pasar rakyat menjadi pilihan utama bagi masyarakat untuk berbelanja, dan setiap daerah memiliki pasar rakyat. Seperti tempat penelitian ini dilakukan, yakni di Pasar Rakyat Ngemplak yang merupakan salah satu pasar rakyat terbesar di Kabupaten Tulungagung.

Dari hasil penelitian ini dapat ketahui bahwa Pasar Rakyat Ngemplak ini memang merupakan pasar rakyat yang besar dan sangat berpotensi dalam perekonomian . Pasar Rakyat Ngemplak ini merupakan pasar terbesar di kabupaten Tulungagung yang perdagangan utamanya yakni pada buah-buahan dan juga sayur-sayuran. Meskipun perdagangan utama pasar ini pada buah-buahan dan sayur-sayuran, akan tetapi pasar ini juga termasuk pasar yang lengkap. Kebutuhan dapur seperti bumbu-bumbu masak dan peralatan masak, pakaian, sepatu, atau sandal dan lain-lain juga diperdagangkan di pasar ini.

Pasar rakyat merupakan salah satu sarana publik dalam mendukung kegiatan ekonomi masyarakat, juga untuk mempertahankan budaya lokal. Keunikan-keunikan dari pasar rakyat yang tidak dimiliki oleh pasar modern menjadi daya tarik tersendiri bagi masyarakat. Seperti halnya di Pasar Rakyat Ngemplak ini yang tidak hanya sebagai arena jual beli barang maupun jasa saja, akan tetapi juga sebagai tempat pertemuan antar warga untuk saling berinteraksi sosial. Unsur tawar menawar antara pembeli dan penjual pun juga masih dilakukan dan dilestarikan. Hal ini agar interaksi sosial antar masyarakat tetap erat dan terjaga dengan baik. Budaya dari masing-masing daerah pun juga tetap terpelihara.

Pedagang pada pasar ini mayoritas adalah masyarakat dari Tulungagung sendiri. Ramainya pasar ini menarik minat para pedagang atau usahawan dari luar untuk bergabung menjadi anggota dari pedagang di pasar ini. Dengan begitu, pasar ini tidak hanya untuk mencukupi kebutuhan masyarakat akan tetapi juga memberikan lapangan pekerjaan bagi masyarakat sekitar. Tak kalah dengan

banyaknya jumlah pedagang, pasar ini pun selalu ramai diserbu oleh pengunjung. Tidak hanya masyarakat sekitar saja yang menjadi pelanggan di pasar ini, banyak masyarakat dari luar kota yang menjadi pelanggan di pasar ini, terutama daerah-daerah perbatasan dengan Tulungagung. Jadi, Pasar Rakyat Ngemplak ini memiliki potensi untuk menyejahterakan masyarakat dengan terciptanya lapangan pekerjaan dan pemenuh kebutuhan masyrakat.

Dalam menjaga unsur-unsur kebudayaan tersebut sesuai dengan teori yang dikemukakan oleh oleh Koentoningrat, bahwa pasar rakyat berkaitan erat dengan unsur-unsur kebudayaan yakni sistem dan organisasi kemasyarakatan serta berkaitan dengan sistem mata pencarian hidup masyarakat. Dengan adanya pasar maka terjadi pertemuan antara penjual dengan pembeli. Pasar rakyat juga memiliki multi peran, selain terjadinya pertemun di antara dua pihak juga memiliki fungsi sebagai tempat bertemunya berbagai budaya yang dibawa oleh setiap masyarakat, sehingga pasar rakyat masih bertahan dengan beragamnya budaya yang dihasilkan. Pasar rakyat juga berperan sebagai penghubung antara desa dengan kota.[1]

Peran Pasar Rakyat Ngemplak yang berpotensi untuk menyejahterakan masyarakat sejalan dengan penelitian yang dilakukan oleh Evi Revitasari, bahwa pasar rakyat memiliki peran yang strategis, selain akan menciptakan lapangan kerja bagi masyarakat, pasar rakyat juga menumbuhkan dunia usaha dan kewiraswastaan baru dalam jumlah yang banyak sehingga kelompok ini

[1] Koentoningrat, *Kebudayaan, Mentalis...*, hal. 44

mempunyai keterkaitan dengan sektor industri dan juga jasa lainnya. Dalam kegiatan inilah proses membangun pasar rakyat perlu untuk dilakukan, pembinaan dan penataan melalui uluran dari tangan pemerintah secara menyeluruh dan juga terus menerus dilakukan. Dengan demikian karena perannya yang penting, diharapkan pasar rakyat dapat menumbuhkan tata perdagangan yang lebih lancar, efektif, efisien serta berkelanjutan dalam satu mata rantai perdagangan nasional yang kokoh.[2]

Penelitian ini juga sejalan dengan penelitian yang dilakukan oleh Veka Ferliana, bahwa di pasar rakyat pengunjung tidak selalu menjadi pembeli, namun bisa menjadi penjual. Bahkan setiap orang bisa menjual dagangannya di pasar rakyat. Hal tersebut menunjukkan bahwa di pasar rakyat semua orang bisa berperan sebagai penjual maupun sebagai pembeli. Pasar rakyat juga dikatakan sebagai salah satu komponen utama pembentukan komunitas masyarakat baik di desa maupun di kota sebagai lembaga distribusi berbagai macam kebutuhan manusia. Pasar rakyat berperan pula sebagai penghubung antara desa dan kota. Perkembangan penduduk dan kebudayaan selalu diikuti oleh perkembangan pasar sebagai salah satu pendukung penting bagi kehidupan manusia sehari-hari.[3] Dalam penelitian yang dilakukan oleh Putri Windarni juga dijelaskan bahwa pasar rakyat

---

[2] Revitasari, *Pengelolaan Pasar...,* hal. 32
[3] Ferliana, *Analisis Pengaruh...,* hal. 31

mampu sebagai *supplier* untuk berbagai input pertanian, perumahan dan juga kebutuhan pokok masyarakat secara luas.[4]

Dari hasil wawancara dan observasi dalam hal Potensi Pasar Rakyat Ngemplak Dalam Menyejahterakan Masyarakat Sekitar. Pasar Rakyat Ngemplak memiliki peran penting dalam hal perekonomian dan juga memiliki potensi yang besar bagi masyarakat Kabupaten Tulungagung.

B. Persaingan Pasar Rakyat Ngemplak Dengan Pasar Modern

Dalam setiap perusahaan, persaingan merupakan hal yang tidak mungkin untuk dihindari. Dalam sebuah usaha, benar apa yang dikatakan oleh salah satu informan bahwa perlu adanya persaingan, selagi persaingan tersebut sehat. Tingginya tingkat persaingan akan memotivasi kepada para pengusaha agar lebih bersemangat lagi.

Dari hasil penelitian ini dapat diketahui bahwa dengan adanya banyak pasar modern yang bermunculan khususnya di Tulungagung, tidak begitu memengaruhi keberlangsungan Pasar Rakyat Ngemplak. Bagi para pedagang di Pasar Rakyat Ngemplak, munculnya pasar modern bukanlah menjadi faktor utama penurunan pangsa pasar. Pasar Rakyat Ngemplak masih mampu untuk bersaing dengan pasar modern baik dari segi kualitas maupun harga. Dari masyarakatnya sendiri masih bergantung dengan pasar rakyat, karena pasar rakyat masih kental dengan

[4] Windarni, *Dampak Keberadaan...*, hal. 43

kesederhanaan dan ketradisionalan. Dimana mereka memercayai pasar rakyat sebagai tujuan utamanya dalam pemenuh kebutuhan. Karena mereka hanya membeli barang yang diperlukan saja dan memiliki harga yang relatif murah.

Kehadiran pasar modern hanya dinikmati oleh kalangan atas dalam memenuhi kebutuhannya, akan tetapi banyak pasar modern yang membanting harga atau pengadaan promosi untuk menurunkan harganya. Hal tersebut dilakukan agar bisa dicapai oleh masyarakat kalangan bawah dan perbandingan dengan pasar rakyat yang ada pada lingkungan wilayah tersebut. Dan kini jumlah pasar modern yang terus meningkat dan menunjukkan keeksistensiannya. Keunggulan-keunggulan seperti kualitas yang barang bagus, tempat yang nyaman dan bersih, jenis barang yang bermacam-macam disajikan dalam pasar modern ini. Akan tetapi kembali lagi ke awal bahwa pasar modern hanya dinikmati oleh kalangan atas saja dan bagi pedagang pasar rakyat tidak mengalami penurunan jumlah pelanggan.

Antara pasar rakyat dengan pasar modern masing-masing memiliki keunggulan dan kelemahan tersendiri. Antara pasar modern dengan pasar rakyat memiliki segmen pasar yang berbeda, segmen pasar modern dan pasar rakyat adalah sama mereka bersaing secara bebas, hal ini berakibat pasar rakyat yang kalah karena beberapa keunggulan yang ada pada pasar modern seperti menjual produk dengan kualitas yang terjamin, kenyaman berbelanja, kualitas pelayanan yang baik dan banyaknya pilihan cara pembayaran. Banyaknya pasar modern yang terus bermunculan mengikuti perkembangan zaman memengaruhi pola kehidupan

masyarakat yang juga berubah dengan pesat. Peningkatan pendapatan juga dapat memengaruhi perubahan selera masyarakat terutama di daerah perkotaan.

Persaingan dalam sebuah usaha seperti ini tidak bisa untuk dihindari, teori tersebut sesuai dengan yang ditulis oleh Muhardi dalam bukunya, dalam lingkungan persaingan yang semakin kompetitif dan adanya pasar yang dinamis, maka setiap perusahaan tidak mungkin lagi untuk menghindari persaingan, tetapi yang harus dilakukan adalah menghadapi tingkat persaingan tersebut dengan cara yang sebaik-baiknya. Sebaik-baiknya disini diartikan sebagai upaya yang dilakukan secara optimal dan berkesinambungan untuk menghasilkan sesuatu yang lebih baik dan lebih baik lagi di masa yang akan datang.[5]

Antara pasar rakyat dengan pasar modern sama-sama memiliki keunggulan dan kelemahannya sendiri, hal tersebut juga sesuai dengan teori yang dikemukakan oleh Ekapribadi W, bahwa dari keunggulan-keunggulan yang dimiliki oleh pasar modern menjadi kelemahan bagi pasar rakyat. Akan tetapi pasar rakyat juga memiliki keunggulan tersendiri yang tidak dimiliki oleh pasar modern. Keunggulan tersebut yakni, harga yang cenderung lebih murah dibandingkan dengan pasar modern, dan kesepakatan harga dapat diperoleh dari tawar-menawar antara penjual dengan pembeli, kelebihan pasar rakyat lainnya yakni kentalnya aspek sosial-budaya daerah setempat. Dari keunggulan-keunggulan pasar rakyat tersebut, perlunya peran pemerintah untuk memberikan perlindungan terhadap

[5] Muhardi, *Strategi Operasi...*, hal. 53

pasar rakyat dengan dilakukan revitalisasi pasar rakyat baik secara fisik maupun manajemen pengelolaannya.[6]

Persaingan antara pasar modern dengan pasar rakyat ini tidak begitu dirasakan oleh para pedagang di Pasar Rakyat Ngemplak, dan menurut para pedagang di Pasar Rakyat Ngemplak menurunnya pangsa pasar ini faktor utamanya bukan dikarenakan oleh banyaknya pasar modern. Hal tersebut tidak sejalan dengan penelitian yang dilakukan oleh Putri Windarni, bahwa adanya dampak pada Pasar Rakyat Bandar Jaya setelah adanya pasar modern di Kecamatan Terbanggi Besar Lampung Tengah, yakni berdampak pada penjual seperti barang dagangan penjual yang tidak pernah laris, penjual sering mengalami kerugian bahkan sering mengalami kerugian yang berturut-turut dengan rentang waktu yang berdekatan, pengurangan tenaga kerja dan pendapatan bersih yang diperoleh kecil. Serta membawa perubahan pada kondisi Pasar Rakyat Bandar Jaya di Kecamatan Terbanggi Besar Lampung Tengah dengan adanya pasar modern yakni perubahan pada jumlah pengunjung yang datang ke Pasar Rakyat Bandar Jaya, jumlah barang yang dibeli oleh konsumen, perubahan pada *stock* barang dagangan yang disiapkan oleh penjual, jumlah karyawan yang diperkerjakan dan jumlah pendapatan yang diperoleh.[7]

a. Ancaman Bagi Eksistensi Usaha

---

[6] Ekapribadi, *Persaingan Pasar...*, hal. 72
[7] Windarni, *Dampak Keberadaan...*, hal. 44

Meskipun gaya hidup modern kini mudah untuk ditiru dan perkembangan pasar modern juga sudah sampai ke desa-desa, akan tetapi banyak masyarakat yang masih mempunyai budaya untuk tetap berkunjung dan berbelanja ke pasar rakyat. Keberadaan pasar modern juga menimbulkan perbedaan persepsi pada setiap kalangan. Memang dibeberapa kota besar jumlah pengunjung di pasar rakyat mengalami penurunan karena pelanggannya yang berpindah berbelanja di toko modern. Hal tersebut dipengaruhi oleh pendapatan yang lebih besar dan juga selera masyarakat yang mengikuti perubahan zaman yang semakin modern ini. Akan tetapi hal tersebut tidak serupa dengan yang terjadi di Pasar Rakyat Ngemplak.

Dari hasil penelitian ini dapat diketahui bahwa banyaknya pasar modern yang bermunculan khususnya di Tulungagung sekarang ini dianggap tidak membawa pengaruh negatif bagi para pedagang di Pasar Rakyat Ngemplak. Bagi para pedagang di Pasar Rakyat Ngemplak, mereka tidak merasakan adanya ancaman terhadap eksistensi usaha yang dijalankannya. Hal tersebut juga dikarenakan mereka memiliki strategi-strategi yang digunakan dalam menarik minat konsumen agar tetap berlangganan di toko mereka. Juga dikarenakan antara pasar modern dengan pasar rakyat memiliki jarak dan jam buka yang telah diatur dalam Peraturan Daerah.

Jarak serta jam buka pasar rakyat dan pasar modern telah diatur. Hal tersebut sesuai dengan Peraturan Daerah Kabupaten Tulungagung Nomor 1 Tahun 2018 tentang Penataan Dan Pembinaan Pasar Rakyat, Pusat

Pembelanjaan Dan Toko Swalayan. Jarak antara pusat perbelanjaan, toko swalayan, dan pasar rakyat ditetapkan dengan ketentuan berikut: jarak antara pusat perbelanjaan dengan pasar rakyat paling dekat 1000 (seribu) meter. Ketentutan jam kerja pusat perbelanjaan dan toko swalayan, wajib mengikuti aturan berikut: hypermarket, departement store, dan supermarket yakni buka mulai pukul 10.00 WIB sampai dengan pukul 22.00 WIB.[8]

b. Strategi Menarik Konsumen

Strategi merupakan cara yang digunakan untuk merumuskan atau merencanakan hal apakah yang harus diambil dan diterapkan pada usahanya agar mendapatkan keuntungan yang maksimal. Banyak strategi yang diambil dan diterapkan oleh para pengusaha dalam mencari pelanggan agar mendapatkan keuntungan yang maksimal.

Dari penelitian ini dapat diketahui bahwa para pedagang di Pasar Rakyat Ngemplak ini juga memiliki strategi masing-masing dalam mendapatkan keuntungan yang besar. Banyak strategi yang digunakan untuk menarik minat pembeli dan hal tersebut berbeda-beda dalam setiap bisnis atau usaha yang dijalankan. Salah satunya dibutuhkan modal yang cukup besar dalam mengembangkan bisnis tersebut. Dengan modal yang cukup, bisa digunakan untuk menambah luas tempat usaha dan juga untuk menambah variasi pada

[8] Peraturan Pemerintah Nomor 1 tahun 2019 tentang Penataan Dan Pembinaan .....

barang yang diperdagangkan. Karena dengan hal tersebut, bisnis yang dijalankan bisa dilirik oleh konsumen.

Modal yang cukup merupakan hal yang penting dalam sebuah bisnis, hal tersebut sesuai dengan penelitian yang dilakukan oleh Indah Superti, setiap suatu usaha membutuhkan modal untuk operasional usahanya yang bertujuan untuk mendapatkan keuntungan yang semaksimal mungkin. Dalam kegiatan penjualan semakin banyak produk yang dijual akan berakibat pada kenaikan keuntungan yang didapat. Untuk meningkatkan produk yang dijualnya, suatu usaha harus membeli jumlah barang dagangan dalam jumlah yang besar.[9]

Diperlukan strategi yang baik untuk menarik minat konsumen, hal tersebut sejalan dengan penelitian yang dilakukan oleh Rizky Almazeina, bahwa untuk meningkatkan eksistensi pasar rakyat dan menarik minat konsumen diperlukan strategi-strategi khusus dari para pedagang. Berdasarkan penelitian dengan 90 responden pedagang di pasar rakyat di Pasar Demangan Yogyakarta, strategi yang mereka lakukan antara lain, harga lebih murah, barang beragam dan lengkap, kualitas barang terjamin, tata letak yang lebih baik, melayani dengan cepat, bersikap ramah terhadap pembeli dan menjaga kebersihan.[10]

---

[9] Superti, *Analisis Manajemen...*, hal. 42
[10] Almazeina, *Pengaruh Keberadaan...*, hal. 74

C. Strategi Pasar Rakyat Ngemplak Dalam Menghadapi Persaingan Pasar Modern

a. Revitalisasi

Revitalisasi merupakan salah satu tindakan atau strategi yang dilakukan oleh pemerintah untuk menghidupkan kembali pasar rakyat serta menjawab keluhan-keluhan dari masyarakat mengenai pasar rakyat yang terlihat kumuh dan berserakan. Dari hasil penelitian ini didapat mengenai revitalisasi yang dilakukan di Pasar Rakyat Ngemplak ini, revitalisasi sebagaimana yang diangankan dan diharapkan oleh semua pihak, yang mana revitalisasi dapat merubah atau memperbaiki tampilan fisik dan sekaligus manajemen dari pasar rakyat yang kesannya kumuh, kotor, bau, panas dan tidak tertata dengan baik. Akan tetapi hal tersebut belum seluruhnya dirasakan oleh para pedagang karena proses revitalisasi yang dilakukan secara bertahap.

Revitalisasi yang dilakukan pada Pasar Rakyat Ngemplak tampaknya belum berjalan dengan baik atau secara optimal. Memang yang menjadi dampak positifnya yakni mereka memiliki tempat yang tetap dan juga lebih aman apalagi disaat hujan, yang biasanya bingung karena keterocohan atau tertimpa air hujan, sekarang tidak lagi. Dibalik hal tersebut juga terdapat dampak negatifnya Masih banyak sampah yang berserakan dan kebersihan yang tidak terjaga apalagi dibagian dalam pasar. Revitalisasi fisik menjadi bentuk kios-kios ini membuat pasar menjadi terlihat gelap dan juga sempit.

Pasar Rakyat Ngemplak sudah dilakukan revitalisasi meskipun dilakukan secara bertahap. Revitalisasi pasar ini akan berjalan dengan baik dan optimal apabila ada kerjasama antara pedagang dan juga pengelola pasar. Hal tersebut sesuai dengan teori yang dikemukakan oleh Heru Ulistyo dan Budhi Cahyono, banyak pemerintah kota dan pemerintah kabupaten yang berusaha untuk mempertahankan eksistensi pasar rakyat melalui upaya revitalissi pasar. Dengan dilaksanakannya program revitalisasi pada pasar rakyat, pasar rakyat siap untuk menyaingi serbuan dari pasar modern. Pasar rakyat akan kembali dilirik oleh masyarakat jika apa yang menjadi citra buruk dari pasar rakyat sudah dihilangkan. Kuncinya yakni pasar rakyat harus ditata dan dikelola dengan sedemikian rupa sehingga keadaannya menjadi bersih dan juga nyaman bagi pengunjung termasuk menjaga kualitas kesehatan dari produk yang mereka jual. Pemerintah harus proaktif untuk menghidupkan kembali pasar rakyat begitu pula dengan para pedagang dan pengelola pasar pasca revitalisasi harus mampu mengelola pasar secara profesional.[11]

Hal tersebut sejalan dengan penelitian yang dilakukan oleh Veka Ferliana, bahwa program revitalisasi pasar rakyat yang dilakukan oleh pemerintah di Pasar Tugu merupakan langkah yang tepat, akan tetapi dalam pengelolaan manajemen pasar tidak ada sehingga pelaksanaan revitalisasi yang telah dilakukan dianggap kurang tepat.[12]

---

[11] Ulistyo, *Model Pengembangan...*, hal. 83
[12] Ferliana, *Analisis Pengaruh...*, hal. 96

Mengembalikan kejayaan pasar rakyat seperti dahulu kala memanglah tidak mudah, meskipun demikian tidaklah bijak jika membiarkan pasar rakyat mati tergerus persaingan akibat perkembangan pasar modern yang kini menjamur hingga kepelosok desa. Program revitalisasi pasar rakyat ini merupakan salah satu upaya yang tepat untuk mengantisipasi hal tersebut. Pemerintah haruslah proaktif dalam menghidupkan kembali pasar rakyat, begitu juga dengan pedagang serta pengelola pasar harus konsisten untuk menjaga tampilan pasar yang sederhana dan juga bersih setelah direvitalisasi.

b. Analisis SWOT

Analisis SWOT yang dilakukan peneliti pada para pedagang di Pasar Rakyat Ngemplak ini hanya untuk mengetahui apa sajakah yang menjadi faktor internal dan juga eksternal pada setiap usaha yang setiap usaha tidak memiliki kesamaan. Faktor kekuatan dan kelemahan terdapat pada suatu perusahaan, sedangkan peluang dan juga ancaman merupakan faktor-faktor lingkungan yang dihadapi oleh perusahaan yang bersangkutan.

Dari penelitian ini dapat diketahui mengenai analisis SWOT pada para beberapa pedagang di Pasar Rakyat Ngemplak ini. Para pedagang di Pasar Rakyat Ngemplak ini mereka mengetahui dan juga memahami betul apa yang menjadi kekuatan dari usaha yang sedang mereka jalani seperti salah satu kekuatannya yakni menyetok barang dagangannya dengan jumlah dan variasi yang beragam serta pemberian pelayanan yang baik. Serta kelemahan dari perusahaan itu sendiri yang mampu menghalangi perusahaan untuk lebih

berkembang, seperti halnya tempat berdagang yang kurang luas dan juga modal yang tidak terlalu besar.

Begitu juga dengan peluang yang bisa mereka tangkap dalam usaha mereka, seperti halnya pesaing yang tidak begitu banyak jumlahnya pada Pasar Rakyat Ngemplak ini dalam berdagang sepatu sandal, sedangkan ancaman salah satunya yakni seperti yang dirasakan oleh salah satu pedagang toko kelontong di pasar ini yakni pesaing yang dihadapinya memiliki keanekaragaman barang dagangan yang lebih banyak.

Hal tersebut sesuai dengan teori yang ditulis oleh Sondang, kekuatan (*Strenghts*) merupakan suatu kemampuan khas yang dimiliki oleh sebuah perusahaan untuk mendapatkan keunggulan bersaing dalam pasar. Kekuatan juga diartikan sebagai unsur-unsur yang bisa diunggulkan oleh perusahaan tersebut seperti halnya keunggulan dalam produk yang dapat diandalkan, memiliki keterampilan dan berbeda dengan produk lain. Sehingga bisa lebih kuat dibanding pesaingnya. Di sini kekuatan-kekuatan tersebut berupa:

a. Pelayanan yang baik dan juga kemampuan karyawan yang komitmen
b. Hubungan baik antara karyawan perusahaan dengan konsumen
c. Penataan barang-barang dengan baik disertai dengan catatan stok barang yang ada, dan masih banyak lagi.

Sedangkan Kelemahan (*Weaknesses*) merupakan kekurangan atau keterbatas dalam hal sumber daya yang ada pada perusahan baik itu

keterampilan atau kemampuan yang menjadi penghalang bagi kinerja organisasi. Kekurangan dalam hal sumber daya, keterampilan dan kapasitas secara serius dapat menghambat kinerja efektif perusahaan.[13]

Dalam buku karya Sondang juga ditulis mengenai peluang dan juga ancaman, Peluang (*Opportunity*) adalah berbagai hal dan situasi yang bisa menguntungkan bagi suatu perusahaan. Dalam hal ini peluang bisa muncul dari mana saja, bisa dari pesaing, pemerintah, teknologi, dan lainnya. Peluang mempunyai prospek yang sangat bagik bagi perusahaan.

Sedangkan Ancaman (*Threats*) merupakan faktor-faktor lingkungan yang merugikan atau tidak menguntungkan dalam perusahaan jika tidak segera diatasi maka akan menjadi hambatan bagi perusahaan yang bersangkutan baik di masa sekarang maupun yang akan datang. Ancaman yang terjadi berupa:

a. Masuknya pesaing baru di dalam target pasar yang sudah dilayani
b. Perkembangan teknologi yang cepat dan belum dikuasai
c. Meningkatnya persaingan yang menyebabkan kelebihan kapasitas penawaran, dan masih banyak lagi.[14]

---

[13] Siagian, *Manajemen Stratejik*..., hal. 172
[14] *ibid.*, hal. 173