BAB II

KAJIAN PUSTAKA DAN KERANGKA PEMIKIRAN

2.1 Kajian Pustaka

2.1.1 Konsep Strategi

2.1.1.1 Definisi Strategi

Menurut ***Chandler*** *(1962)* Strategi merupakan alat untuk mencapai tujuan perusahaan dalam kaitannya dengan tujuan jangka panjang, program tindak lanjut, serta prioritas alokasi sumber daya. (Freddy Rangkuti, 2009:3)

Menurut ***Learned, Christensen, Andrews,*** dan ***Guth*** *(1965)* menyatakan bahwa strategi merupakan alat untuk menciptakan keunggulan bersaing. Dengan demikian salah satu focus strategi dalah memutuskan apakah bisnis tersebut harus ada atau tidak ada. (Freddy Rangkuti, 2009:3)

Arygyris *(1985),* ***Mintzberg*** *(1979),****Steiner*** dan ***Milner*** *(1977)* juga mengungkapkan bahwa strategi merupakan respon secara terus menerus maupun adaptif terhadap peluang dan ancaman eksternal serta kekuatan dan kelemahan internal yang dapat mempengaruhi organisasi. (Freddy Rangkuti, 2009:4)

Porter *(1985)*menyatakan bahwa strategi adalah alat yang sangat penting untuk mencapai keunggulan bersaing

Hamel dan ***Prahalad*** *(1995)* menyatakan strategi meruapakan tindakan yang bersifat incremental (senantiasa meningkat) dan terus menerus dan silakukan berdasarkan sudut pandang tentang apa yang diharapkan oleh para pelanggan di

masa depan. dengan demikian perencanaan strategis hampir selalu dimulai dari "apa yang dapat terjadi" bukan dimulai dari "apa yang terjadi". Terjadinya kecepatan inovasi pasar baru dan perubahan pola konsumen memerlukan kompetensi inti (core competencies). Perusahaan perlu mencari kompetensi inti di dalam bisnis yang dilakukan.

Definisi strategi pertama yang dikemukakan oleh **Chandler** (1962:13) menyebutkan bahwa "Strategi merupakan alat untuk mencapai tujuan perusahaan dalam kaitannya dengan tujuan jangka panjang, program tindak lanjut, serta prioritas alokasi sumber daya". Pemahaman yang baik mengenai konsep strategi dan konsep-konsep lain yang berkaitan, sangat menentukan suksesnya strategi yang disusun. Konsep-konsep tersebut adalah

a. *Distinctive Competence* : Tindakan yang dilakukan oleh perusahaan agar dapat melakukan kegiatan lebih baik dibandingkan dengan pesaingnya.
b. *Competitive Competence* : Kegiatan spesifik yang dikembangkan oleh perusahaan agar lebih unggul dibandingkan dengan pesaingnya.

2.1.1.2 Tipe-tipe Strategi

Pada prinsipnya strategi dapat dikelompokan berdasarkan tiga tipe strategi yaitu, strategi manajemen, strategi investasi, strategi bisnis.

a. Strategi Manajemen

Meliputi manajemen meliputi strategi yang dapat dilakukan oleh manajemen dengan orientasi pengembangan strategi secara makro misalnya,

strategi pengembangan produk, strategi penerapan harga, strategi akuiii, strategi pengembangan pasar, strategi mengenai keuangan, dan sebagainya.

b. Strategi Investasi

Strategi ini merupakan kegiatan yang berorientasi pada investasi. Misalnya, apakah perusahaan ingin melakukan strategi pertumbuhan yang agresif atau berusaha mengadakan penetrasi pasar, strategi bertahan, strategi pembangunan kembali suatu divisi baru atau strategi divestasi, dan sebagainya.

c. Strategi Bisnis

Strategi bisnis ini sering juga disebut strategi bisnis secara fungsional karena strategi ini berorintasi pada fungsi-fungsi kegiatan manajemen, misalnya strategi pemasaran, strategi produksi atau operasional, strategi distribusi, strategi organisasi, dan strategi- strategi yang berhubungan dengan keuangan.

2.1.2 Konsep *Retail*

2.1.2.1 Definisi *Retail*

Retail adalah suatu penjualan dari sejumlah kecil komoditas kepada konsumen. *Retail* berasal dari bahasa perancis, diambil dari kata *retailer* yang berarti “memotong kecil – kecil” (Risch, 1991, p. 2). Menurut Gilbert retail adalah “Semua usaha bisnis yang secara langsung mengarahkan pemasarannya untuk memuaskan konsumen akhir berdasarkan organisasi penjual barang dan jasa sebagai inti dari distribusi” (2003, p. 6). Sedangkan dalam kamus bahasa Inggris –

Indonesia (Shadily dan Echols, 1995, p. 483) retail dapat diartikan sebagai "eceran".

Menurut berman dan evans (2001:3) adalah

"*retail consists of the business activities involved in selling goods and services to consumers for their personal, family, or household use*"

Pengertian dari pernyataan diatas adalah Retail terdiri atas aktivitas-aktivitas bisnis yang terlibat dalam menjual barang dan jasa kepada konsumen untuk kepentingan sendiri, keluarga maupun rumah tangga. Dari definisi diatas bias dikatakan bahwa bisnis retail terdiri dari beberapa aktivitas yang saling mendukung dan mempengaruhi sehingga terjadi kegiatan perdagangan antara pedagang dan konsumen.

2.1.2.2 Klasifikasi Retail

Menurut Gerald & Jay (1991, pp. 4-19) Retail dapat diklasifikasikan sebagai berikut :

a. *The General Store*

   General Store biasanya terletak pada *urban* dan *suburban*. Produk – produk yang ditawarkan *General Store* sangat bervariasi.

b. *The Specialty Store*

   Specialty Store adalah *Store* yang memiliki keterbatasan dalam variasi produk yang ditawarkan. Biasanya produk barang yang ditawarkan adalah produk barang dalam satu jenis yang sama.

Format tokonnya memungkinkan ritel memperhalus strategi segmentasi yang dijalankan serta menetapkan barang dagang yang lebih spesifik. Sebagai contoh *Specialty Store* adalah ACE Hardware yang specialis pada barang – barang kebutuhan rumah tangga. Index yang spesialis pada barang – barang mebel. Gramedia yang spesialis pada barang – barang kantor dan buku.

c. *The Flea Market Store*

Merupakan sebuah tempat perorangan dalam menjalankan bisnis retail. Untuk keperluan setiap detail toko ditentukan sendiri oleh pemilik. Sehingga pemilik memiliki kebebasan untuk mendesain tempat atau tokonya. *Flea Market Store* Biasanya ditemukan didaerah rural dan pedesaan, tetapi karena perkembangan zaman yang semakin maju *store* ini semakin mudah ditemukan di kota – kota besar. Barang dan harga yang ditawarkannya puntergantung pada pemilik *store*. Contoh dari *Flea Market Store* adalah kedai, stan, dan kios.

d. *Boutiques*

Butik adalah toko khusus yang menawarkan barang dagangan kecil yangtidak biasa dan khas yang biasanya tidak akan ditemukan dalam pakaian tradisional atau deprtemen store. Selain pakaian unik, aksesoris dan hadiah pengunjung juga terpesona oleh layanan pelanggan berkualitas dan harga yang wajar.

e. *Chain Store*

Chain Store berpusat pada pemilik dan didalam pengaturan organisasinya memiliki dua atau lebih unit yang sama, dimana setiap unitnya memiliki klasifikasi barang yang sama. Dimana kategori barang merupakan obat – obatan, sepatu, perlengkapan rumah tangga, restoran, *jewelery*, bahan makanan dan lainnya.

f. *Departemen store*

Merupakan *retailer* yang menawarkan variasi barang dalam jumlah yang sangat besar, baik itu *hard goods* maupun *soft goods*. *Retailer* ini biasanya menitikberatkan pada tinkkat pelayanan konsumen, Volume dari penjualan, pekerja dalam jumlah yang besar. Contoh dari *departemen store* adalah : Matahari *Departemen Store,* Ramayana *Departemen Store*, dan lain – lain.

g. *Supermarket*

Merupakan *self service store,* dimana tiap konsumen dan pengunjungnya, di dalam memilih dan membeli suatu barang mengandalkan diri sendiri. Barang – barang yang ditawarkan beragam, mulai dari obat, buku, keperluan rumah tangga, bahan makanan, mainan anak, dan lain sebagainya. Contoh :Alfamart, Indomart, Yomart dan lain sebagainya.

2.1.3 *Strengths, Weaknesses, Opportunities, Threats* (SWOT).

2.1.3.1 Pengertian SWOT

Analisa SWOT merupakan salah satu instrumen yang dapat digunakan dalam menganalisa faktor internal dan eksternal organisasi baik organisasi *profit* maupun *nonprofit*, seperti pemerintah. Analisa SWOT menurut Philip Kotler diartikan sebagai evaluasi terhadap keseluruhan kekuatan, kelemahan, peluang dan ancaman (Kotler, 2000:8). Kekuatan, kelemahan, peluang dan ancaman tersebut dibagi kedalam dua lingkungan analisa, yaitu lingkungan internal organisasi dan lingkungan eksternal organisasi (Kotler, 2000:8).

Analisa SWOT menurut Cliff Bowman adalah analisis lingkungan di luar dan pada kekuatan-kekuatan serta kelemahan-kelemahan perusahaan (Bowman, 1993:114). Pendapat tersebut lebih memfokuskan kepada suatu perusahaan. Akan tetapi jika dilihat dari beberapa hal pemerintah dan perusahaan mempunyai beberapa persamaan salah satunya yaitu dalam hal pelayanan, dimana pemerintah dan perusahaan menginginkan pelayanan yang terbaik bagi masyarakat sebagai pelanggannya.

Pendapat lain mengenai analisa SWOT juga diungkapkan oleh Freddy Rangkuti, dimana analisa SWOT menurutnya diartikan sebagai:

> "analisa yang didasarkan pada logika yang dapat memaksimalkan kekuatan (*strengths*) dan peluang (*opportunities*), namun secara bersamaan dapat meminimalkan kelemahan (*weaknesses*) dan ancaman (*threats*)" (Rangkuti, 2003:19).

Berdasarkan pada pendapat di atas maka analisa SWOT tidak hanya berguna dalam menganalisa kekuatan dan kelemahan dalam organisasi tetapi juga dapat

meminimalkan dan mengatasi kelemahan dan ancaman-ancaman yang ada dalam pencapaian tujuan dalam suatu organisasi.

Analisa SWOT yang dilakukan oleh organisasi mempunyai tujuan yaitu untuk mengkaji dan menambah kekuatan (*strengths*), mengurangi kelemahan (*weaknesses*), memperluas peluang (*opportunities*) dan mengeliminasi ancaman dari luar (*threats*) (Suharto, 2004:53). Dengan adanya analisa tersebut maka suatu organisasi tidak hanya dapat mengeliminasi ancaman yang ada tetapi organisasi juga dapat mengantisipasi ancaman-ancaman yang akan timbul di masa yang akan datang.

2.1.3.2 Indikator SWOT

Perubahan akan selalu terjadi dan dimana perubahan tersebut berlangsung dengan cepat dan dalam intensitas yang tinggi. Perubahan tersebut terjadi secara fundamental hampir pada semua bidang. Perubahan yang terjadi tersebut dapat memberikan pengaruh yang baik maupun pengaruh yang buruk terhadap organisasi, untuk itu diperlukannya analisa terhadap lingkungan organisasi.

Analisa lingkungan adalah suatu proses monitoring terhadap lingkungan organisasi yang bertujuan untuk mengidentifikasi peluang (*opportunities*) dan tantangan (*threats*) yang mempengaruhi organisasi untuk mencapai tujuannya (Dirgantoro, 2004:38). Struktur lingkungan pada dasarnya dapat dibagi atau dibedakan menjadi dua, yaitu: (1) lingkungan internal (*strengths* (kekuatan) dan *weaknesses* (kelemahan)), dan (2) lingkungan eksternal (*opportunities* (peluang) dan *threats* (ancaman atau tantangan)) (Dirgantoro, 2004:40). Lingkungan-

lingkungan tersebut mempunyai beberapa indikator. Indikator-indikator tersebut terdiri dari:

2.1.3.2.1 Lingkungan Internal: *Strengths* (Kekuatan) dan *Weaknesses* (Kelemahan)

Menurut **Wahyudi (1996 : 49)** dalam bukunya yang berjudul "*Pengantar Proses Berpikir Strategi*" menjelaskan

> "Lingkungan internal adalah lebih pada analisa intern organisasi dalam rangka menilai atau mengidentifikasi kekuatan dan kelemahan dari dalam organisasi".

Sedangkan menurut Freddy Rangkuti**,** Lingkungan internal terdiri dari komponen-komponen atau variabel-variabel yang berasal atau berada di dalam organisasi itu sendiri. Komponen-komponen dari lingkungan internal cenderung lebih mudah untuk dikendalikan oleh organisasi atau berada di dalam jangkauan intervensi suatu organisasi. Lingkungan internal terdiri dari indikator-indikator, sebagai berikut:

1. Segi organisasi.

Organisasi merupakan wadah atau alat untuk mencapai suatu tujuan. Dengan adanya organisasi maka pembagian tugas serta struktur tata hubungan kerja dapat dibagi secara merata dan diketahui secara pasti oleh anggota organisasi. Organisasi menurut Pradjudi Atmosudiro adalah:

> "struktur tata pembagian kerja dan struktur tata hubungan kerja antara sekelompok orang pemegang posisi yang bekerjasama secara tertentu untuk bersama-sama mencapai suatu tujuan tertentu (Atmosudiro dalam Hasibuan, 2003:26).

Organisasi dalam pelaksanaan otonomi daerah merupakan salah satu faktor untuk melihat kemampuan suatu daerah dalam mengatur dan mengurus rumah tangganya. Organisasi menurut Kaho jika ditinjau dari prosesnya adalah:

> *"organization is the process of combining the work which individuals or group have to performs with the faculties necessary for its execution, so that the duties so performed provide the best channels for the efficient, systematic, positive and coordinated application of effort* (organisasi adalah proses penggabungan kerja seseorang atau kelompok yang mempunyai kekuasaan-kekuasaan dan kewajiban untuk melakukan perbuatan hukum, sehingga kewajiban-kewajiban untuk melakukan penyediaan dapat menjadi lebih efisien, sistematis, positif dan aplikasi usaha yang terkoordinasi)*"* (Kaho, 2005:232).

Berdasarkan pada pendapat di atas maka dalam sebuah organisasi harus ada tujuan yang hendak dicapai, yaitu dengan menggabungkan beberapa proses kerja seseorang atau sekelompok orang, dimana dalam pencapaian tujuan tersebut dibutuhkannya sebuah struktur yang efisien, sistematis, positif dan koordinasi yang jelas.

Pendapat lain mengenai organisasi juga diungkapkan oleh Erni Tisnawati Sule, sebagai berikut:

> "sekelompok orang yang bekerja sama dalam struktur dan koordinasi tertentu dalam mencapai serangkaian tujuan tertentu atau dengan kata lain organisasi dapat diartikan sebagai sekumpulan orang atau kelompok yang memiliki tujuan tertentu dan berupaya untuk mewujudkan tujuan tersebut melalui kerja sama" (Sule, 2006:4)."

Berdasarkan pada pendapat di atas sebuah organisasi mempunyai tujuan yang berbeda-beda tergantung pada jenis organisasinya dan dapat dicapai melalui kerja sama.

Strengths (kekuatan) dan *weaknesses* (kelemahan) dari segi organisasi mempunyai sub-indikator, sebagai berikut (Dirgantoro, 2004:42):

a. Struktur Organisasi.

Suatu tujuan dengan mudah dapat dicapai apabila dalam organisasi ada struktur yang jelas sehingga adanya pembagian tugas yang kompleks dan jelas dimana tidak terjadinya tumpang tindih tugas dan pola pertanggungjawaban yang mudah. Struktur organisasi menurut Liang Gie adalah:

> "Kerangka yang mewujudkan pola tetap dari hubungan-hubungan diantara bidang-bidang kerja, maupun orang-orang yang menunjukkan kedudukan dan peran masing-masing dalam kebulatan kerjasama" (Liang Gie dalam Hasibuan, 2003:34).

Pendekatan desentralisasi atau otonomi merupakan salah satu struktur organisasi yang dapat menciptakan partisipasi dari anggota organisasi dimana organisasi tidak lagi dipandang sebagai wadah berbagai proses dan kegiatan organisasi, tetapi organisasi dapat juga dijadikan sebagai forum interaksi.

Struktur organisasi yang diterapkan dalam sebuah organisasi sebagaimana yang dikemukakan oleh Stoner terdapat empat pilar yang menjadi dasar untuk melakukan proses pengorganisasian, yaitu:

1. Pembagian kerja (*division of work*).
2. Pengelompkan kerja (*departmentalization*).
3. Penentuan relasi antarbagian dalam organisasi (*hierarchy*).
4. Koordinasi (*coordination*).

(Stoner dalam Sule, 2005:153-158).

b. Tujuan Organisasi.

Tujuan dari suatu organisasi dengan mudah dapat dicapai apabila anggota organisasi tahu dan paham akan tujuan tersebut. Pengetahuan dan pemahaman

anggota organisasi akan tujuan yang hendak dicapai dapat dilakukan oleh organisasi dengan berbagai cara, salah satunya yaitu dengan mensosialisasikan tujuan tersebut supaya terciptanya kesatuan tujuan diantara kelompok organisasi. Jika di dalam organisasi tidak ada kesatuan tujuan, maka organisasi tersebut tidak akan berjalan dengan baik (Hasibuan, 1996:127).

Tujuan organisasi menurut Glueck diartikan sebagai hasil akhir yang dicari untuk dicapai oleh organisasi dengan keberadaan dan kegiatan-kegiatannya (Glueck dalam Supriyono, 1990:24). Adanya tujuan yang jelas dalam sebuah organisasi akan memberi arah pada kegiatan sekelompok orang dan mempunyai sarana dimana kepentingan pihak-pihak yang disalurkan kedalam usaha bersama. Tujuan dapat berupa hal yang umum dan mungkin merupakan tujuan akhir serta dapat juga dijadikan sebagai tujuan antara untuk seluruh organisasi.

Tujuan yang ada pada organisasi mempunyai beberapa sifat seperti yang dikemukan oleh Reksohadiprodjo berikut:

1. Tujuan utama, seperti:
    a. Menciptakan serta mendistribusikan barang-barang dan jasa-jasa;
    b. Memenuhi tujuan-tujuan perorangan atau organisasi;
    c. Memenuhi kewajiban terhadap masyarakat lingkungan.
2. Tujuan sekunder, seperti:
    a. Pelaksanaan tugas-tugas secara ekonomis untuk mencapai tujuan utama (primer);
    b. Keefektifan tugas-tugas dalam pencapaian tujuan-tujuan utama.

(Reksohadiprodjo,1992:72)

Tujuan yang ada pada organisasi akan mempunyai banyak manfaat bagi organisasi yang bersangkutan dalam proses perumusan dan implementasi strategi apabila manajemen puncak (eksekutif organisasi) dapat dengan baik merumuskan, melembagakan, mengkomunikasikan dan menguatkan tujuan tersebut melalui organisasi.

c. Kebijakan.

Pencapaian tujuan suatu organisasi baik organisasi pemerintahan maupun organisasi lainnya dapat dilakukan apabila adanya kesamaan tujuan. Selain itu pencapaian tujuan dapat dilakukan apabila adanya kebijakan yang mendukung. Kebijakan pemerintah menurut Thomas R. Dye adalah *is whatever governments choose to do or not to do* (apa yang pemerintah pilih dan apa yang tidak pemerintah pilih) (Thomas R. Dye dalam Tangkilisan, 2004:5). Berdasarkan pendapat tersebut, apabila pemerintah memilih untuk melakukan sesuatu, maka harus ada tujuan dan kebijakan itu harus meliputi semua tindakan-tindakan pemerintah bukan semata-mata pernyataan keinginan pemerintah. Dengan adanya kebijakan maka dalam pencapaian tujuan tersebut pemerintah dapat menentukan hal-hal apa saja yang dapat dilakukan dan tidak dapat dilakukan.

Pendapat lain mengenai kebijakan juga diungkapkan oleh William Dunn, dimana menurutnya kebijakan publik adalah serangkaian pilihan yang kurang lebih berhubungan (termasuk keputusan untuk tidak berbuat) yang dibuat oleh badan-badan atau kantor-kantor pemerintah (Willian Dunn dalam Tangkilisan, 2004:6).

Berdasarkan pada beberapa konsep kebijakan di atas menunjukan bahwa unsur tujuan dan sarana merupakan unsur pokok yang harus ditetapkan dalam membuat kebijakan. Selain itu kebijakan sangat erat hubungannya dengan sasaran-sasaran yang diupayakan dan cara-cara bagaimana tujuan itu harus dicapai.

2. Segi Keuangan.

Keuangan mempunyai posisi yang sangat penting, karena dengan keuangan suatu organisasi dapat melakukan hal-hal yang berkaitan dengan tujuan yang telah ditetapkan sebelumnya. Selain itu dengan adanya keuangan yang memadai maka pencapaian tujuan akan lebih mudah. Menurut Wajong, uang diartikan sebagai:

1. Alat untuk mengukur harga barang dan jasa;
2. Alat untuk menukar barang dan jasa;
3. Alat penabung.

(Wajong dalam Kaho, 2005:138).

Segi keuangan mempunyai indikator sebagai berikut (Dirgantoro, 2004:42):

a. Profitabilitas.

Profitabilitas menunjang bahwa organisasi dapat memperoleh keuntungan dari tujuan yang hendak dicapai (Dirgantoro, 2004:42). Untuk mendapatkan suatu keuntungan maka organisasi memerlukan beberapa hal, salah satunya adalah keuangan. Dengan adanya keuangan yang memadai maka organisasi baik

organisasi pemerintahan maupun organisasi swasta berjalan lebih baik. Keadaan keuangan organisasi juga dapat menentukan corak, bentuk serta kemungkinan-kemungkinan kegiatan yang akan dilakukan (Kaho, 2005:138).

b. Aktivitas.

Aktivitas suatu organisasi dapat berjalan dengan lancar apabila didukung oleh keuangan yang memadai. Selain itu dengan adanya keuangan yang memadai maka aktivitas suatu organisasi dapat berkembang dengan baik tidak terpaku pada hal-hal itu saja. Dengan keuangan yang memadai juga dapat dilihat berhasil atau tidaknya suatu aktivitas yang akan dilakukan oleh suatu organisasi, baik organisasi pemerintah maupun organisasi lainnya (Kaho, 2005:138-139).

c. Peluang Investasi.

Investasi dapat meningkatkan sumber keuangan organisasi untuk waktu jangka panjang (Siagian, 2005:107). Pemerintah dapat melalukan investasi kepada pihak manapun, baik pihak swasta maupun pihak pemerintah itu sendiri. Salah satu investasi yang dapat dilakukan oleh pemerintah yaitu dalam bidang pendidikan (dalam Jurnal KUKM, Mei 2007:11). Dengan adanya pendidikan yang baik kepada aparatur maka akan adanya peningkatan kualitas dan kinerja SDM.

3. Segi Teknologi.

Pemanfaatan teknologi berperan penting dalam peningkatan efisiensi dan produktivitas kerja. Teknologi menurut Ignatius Suharto diartikan sebagai sekumpulan pengetahuan masyarakat yang berkaitan dengan dunia industri (Suharto, 2004:49). Disamping itu, pemanfaatan teknologi juga dapat

meningkatkan citra pemerintah sebagai organisasi, apabila pemanfaatan teknologi tersebut dapat digunakan dengan sebaik-baiknya (Siagian, 2005:112).

4. Segi Sumber Daya Manusia (SDM).

Sumber Daya Manusia (SDM) merupakan faktor yang sangat penting dalam suatu organisasi dimana SDM dalam organisasi merupakan subyek dalam setiap aktivitas atau dapat dikatakan sebagai unsur pelaksana. *Strengths* (kekuatan) dan *weaknesses* (kelemahan) dari segi SDM terdiri dari indikator sebagai berikut (Siagian, 2005:115):

a. Manajerial.

Manajerial atau kepemimpinan dalam suatu organisasi sangat diperlukan salah satunya dalam hal pengambilan keputusan. Pemimpin menurut Kartini Kartono diartikan sebagai:

> "seorang pribadi yang memiliki kecakapan dan kelebihan – khususnya kecakapan dan kelebihan di satu bidang, sehingga dia mampu mempengaruhi orang-orang lain untuk bersama-sama melakukan aktivitas-aktivitas tertentu, demi pencapaian satu atau beberapa tujuan" (Kartono, 2005:38).

Berdasarkan pendapat di atas, dapat dilihat bahwa seseorang pemimpin harus mempunyai satu atau beberapa kelebihan. Hal tersebut dimaksudkan supaya pemimpin tersebut mempunyai kekuasaan dan kewibawaan untuk mengarahkan dan membimbing bawahan.

Pendapat lain mengenai kepemimpinan juga diungkapkan oleh Taliziduhu Ndraha, sebagai berikut:

> "gejala sosial, kemampuan seseorang (suatu pihak) untuk mempengaruhi orang lain melalui dirinya sendiri dengan cara tertentu sehingga perilaku orang lain itu berubah atau tetap menjadi integratif " (Ndraha, 2003:246).

Berdasarkan pada beberapa pendapat di atas maka kepemimpinan yang efektif tergantung dari landasan manajerial yang kokoh. Menurut Chapman lima landasan kepemimpinan yang kokoh, yaitu:

1. Cara berkomunikasi.
2. Pemberian motivasi.
3. Kemampuan memimpin.
4. Pengambilan keputusan.
5. Kekuasaan yang positif.

(Chapman dalam Husein, 1997:31).

Berdasarkan pendapat di atas maka seorang pemimpin sangat diperlukan dalam sebuah organisasi tidak hanya untuk mengambil keputusan yang baik, tetapi dengan adanya kepemimpinan atau manajerial yang baik dan dengan tipe kepemimpinan yang baik pula maka dapat meningkatkan motivasi anggota organisasi. Motivasi sangat diperlukan dalam suatu organisasi, dimana dengan adanya motivasi maka aparatur mau bekerja keras dan antusias untuk mencapai produktivitas kerja yang tinggi.

Seorang pemimpin dalam mempengaruhi para bawahannya mempunyai gaya atau tipe yang berbeda-beda. Hal tersebut disebabkan oleh beberapa faktor seperti, latar belakang dari pemimpin, lingkungan serta hal lainnya. Gaya atau tipe

kepemimpinan menurut Kartini Kartono dibagi menjadi beberapa tipe, sebagai berikut:

1. Tipe karismatis;
2. Tipe paternalistis dan maternalistis;
3. Tipe militeristri;
4. Tipe otokratis/otoritatif (*authoritative, dominator*);
5. Tipe laisser faire;
6. Tipe populistis;
7. Tipe administratif;
8. Tipe demokratis (*group developer*).

(Kartono, 2005:80-81).

Berdasarkan pada hal tersebut, maka demokratis merupakan salah satu tipe kepemimpinan yang diterapkan oleh pemimpin dalam mempengaruhi bawahannya. Kepemimpinan demokratis lebih berorientasi kepada manusia dan memberikan bimbingan yang efisien kepada bawahannya. Kepemimpinan demokratis dalam pelaksanaanya sangat menghargai potensi setiap individu serta mau mendengarkan nasehat bawahannya. Dalam kepemimpinan demokratis juga ada sebuah penekanan pada disiplin diri, dari kelompok untuk kelompok. (Kartono, 2005:188).

b. Keterampilan.

Masalah keterampilan SDM dalam suatu organisasi merupakan hal yang sangat penting, hal tersebut dikarenakan berkaitan dengan kinerja dari anggota organisasi itu sendiri. Organisasi yang memiliki anggota dengan tingkat

keterampilan yang baik maka akan lebih mudah dalam mencapai tujuan. Peningkatan terhadap keterampilan SDM dalam suatu organisasi dapat dilakukan dengan berbagai upaya, seperti pemberian pelatihan dan pengembangan (Husein, 1997:13). Dengan adanya pelatihan dan pengembangan yang diberikan kepada anggota organisasi juga akan meningkatkan efesiensi dan efektifitas kerja anggota organisasi dalam mencapai sasaran atau tujuan.

2.1.3.2.2 Lingkungan Eksternal: Peluang (*Opportunities*) dan Ancaman atau Tantangan (*Threats*)

Menurut **Wahyudi (1996 : 67)** dalam bukunya yang berjudul "*Pengantar Proses Berpikir Strategi*" menjelaskan

"Lingkungan eksternal adalah lebih pada analisa ekstern organisasi dalam rangka menilai atau mengidentifikasi peluang dan ancaman dari luar organisasi".

Sedangkan menurut Freddy Rangkuti, Lingkungan eksternal dapat dikatakan sebagai komponen-komponen atau variabel lingkungan yang berada atau berasal dari luar organisasi. Dalam rangka pencapaian tujuan, sasaran dan dalam mengemban misi organisasi, tidak dapat dielakan lagi bahwa sangat diperlukannya interaksi antara organisasi dengan lingkungan eksternalnya. Faktor eksternal terdiri beberapa indikator, dimana indikator tersebut dapat menjadi peluang (*opportunities*) dan ancaman atau tantangan (*threats*).

Indikator tersebut dapat menjadi peluang jika dimanfaatkan dengan baik oleh organisasi yang bersangkutan. Peluang menurut Siagian diartikan sebagai

berbagai situasi lingkungan yang menguntungkan bagi suatu satuan bisnis (Siagian, 2005:173). Analisa terhadap peluang bertujuan untuk melihat kemungkinan-kemungkinan yang dapat dimanfaatkan oleh organisasi. Jika peluang tersebut tidak dapat dimanfaatkan dengan baik, maka akan menjadi ancaman bagi organisasi, dimana ancaman adalah tantangan yang timbul karena adanya suatu kecenderungan atau perkembangan yang tidak menguntungkan dalam lingkungan dan akan mengarah kepada penurunan kedudukan organisasi apabila tidak adanya tindakan dengan tujuan yang tepat (Kotler, 2000:68).

Lingkungan eksternal terdiri dari indikator, sebagai berikut:

1. Segi Teknologi.

Teknologi merupakan suatu hal yang tidak dapat dipisahkan dalam perkembangan suatu organisasi. Teknologi dalam organisasi dapat menciptakan suatu peningkatan efesiensi kerja dan mutu produk. Faktor eksternal dari segi teknologi terdiri dari sub-indikator sebagai berikut (Dirgantoro, 2004:53):

a. Perkembangan Teknologi.

Teknologi pada saat ini berkembang demikian pesat. Perkembangan teknologi yang sangat pesat tersebut mempunyai dampak yang positif dimana lahirnya berbagai ilmu baru (Siagian, 2005:80). Salah satu ilmu yang lahir setelah terjadinya perkembangan teknologi yaitu *e-Government*. Dengan lahirnya ilmu tersebut maka pemerintah dapat menggunakan teknologi dalam setiap aktivitasnya dan dalam pemberian pelayanan kepada masyarakat. Selain itu dengan memanfaatkan perkembangan teknologi dalam aktivitasnya, pemerintah dapat

merubah atau memangkas panjangnya sistem birokrasi yang ada dengan sistem birokrasi yang singkat.

b. Orang Semakin *Comfortable* Menggunakan Komputer.

Komputer merupakan salah satu teknologi yang perkembangannya sangat pesat. Perkembangan dari komputer tersebut tidak hanya harus diikuti oleh keterampilan dari aparatur organisasi tetapi juga harus diiringi dengan keterampilan atau keahlian dari masyarakat (Siagian, 2005:81). Berdasakan hal tersebut maka masyarakat akan semakin nyaman atau *comfort* dalam menggunakan komputer dan tidak mengganggap perkembangan teknologi sebagai suatu hal yang dapat mempersulit mereka. Dengan adanya kenyamanan dari masyarakat dalam menggunakan komputer maka pemerintah dapat memanfaatkan peluang itu dengan mengembangkan pemerintahan yang berbasis teknologi, salah satunya dalam sistem pelayanan publik (Siagian, 2005:81).

2. Segi Ekonomi.

Segi ekonomi atau dapat dikatakan sebagai faktor keuangan merupakan hal yang penting dalam setiap organisasi baik itu organisasi pemerintahan maupun organisasi di luar pemerintahan, karena tidak ada kegiatan yang tidak membutuhkan biaya. Semakin besar jumlah uang yang tersedia, semakin banyak pula kemungkinan kegiatan atau pekerjaan yang dapat dilaksanakan serta semakin baik pula pengelolaannya. Segi ekonomi mempunyai indikator, sebagai berikut:

a. Adanya Peningkatan Pendapatan Pelanggan.

Peningkatan terhadap pendapatan pelanggan secara tidak langsung adanya peningkatan terhadap pertumbuhan ekonomi, baik pertumbuhan ekonomi daerah maupun pertumbuhan ekonomi negara (Siagian, 2005:65-67). Dengan adanya peningkatan terhadap pendapatan pelanggan, dimana pemerintah sebagai suatu organisasi dapat meningkatkan kualitas dari produknya, misalnya dengan meningkatkan kualitas dari produk pelayanan publiknya. Peningkatan terhadap kualitas dalam setiap organisasi baik organisasi pemerintah maupun organisasi lainnya memerlukan biaya yang tidak sedikit (Mardiasmo, 2004:8). Dengan adanya hal tersebut maka biaya yang harus dikeluarkan oleh masyarakat sebagai pelanggan untuk mendapatkan produk tersebut juga tidak sedikit tetapi karena adanya peningkatan terhadap pendapatan mereka, maka hal tersebut tidak menjadi permasalahan yang sangat berarti (Dirgantoro, 2004:53).

b. Adanya Penurunan Pendapatan Pelanggan.

Penurunan terhadap perekonomian juga akan mempengaruhi pembangunan suatu negara dan juga akan berpengaruh terhadap penurunan pendapat perekonomian masyarakat (pelanggan) (Budiman, 2000:2). Dengan adanya penurunan terhadap pendapatannya, maka pelanggan tidak menghendaki hal-hal yang berlebihan dengan biaya yang cukup mahal. Pemerintah sebagai organisasi yang bergerak di bidang pelayanan terhadap masyarakat dapat memahami situasi tersebut dengan menurunkan biaya dalam proses pelayanan yang diberikan.

c. Tingkat Inflasi.

Pertumbuhan ekonomi dalam suatu negara akan berpengaruh terhadap inflasi di negara tersebut. Pertumbuhan ekonomi yang baik dalam suatu negara maka tingkat inflasi yang terjadi akan semakin kecil atau rendah. Inflasi merupakan suatu proses meningkatnya harga-harga secara umum dan terus-menerus dan saling mempengaruhi. Inflasi dapat digolongkan menjadi 3 yaitu:

1. Inflasi ringan, terjadi apabila kenaikan harga berada di bawah angka 10% setahun.
2. Inflasi sedang, terjadi apabila kenaikan harga berada diantara 10%-30% setahun;
3. Inflasi berat, terjadi apabila kenaikan harga berada diantara 30%-100% setahun; dan,
4. Hiperinflasi atau inflasi tak terkendali, terjadi apabila kenaikan harga berada di atas 100% setahun.

(dalam http://id.wikipedia.org/wiki/Inflasi).

Secara umum, inflasi memiliki dampak positif dan dampak negatif, tergantung parah atau tidaknya inflasi. Apabila inflasi tersebut ringan maka, mempunyai pengaruh yang positif dalam arti dapat mendorong perekonomian lebih baik, yaitu meningkatkan pendapatan nasional dan membuat orang bergairah untuk bekerja, menabung dan mengadakan investasi (dalam, http://id.wikipedia. org/wiki/Inflasi).

Inflasi yang terjadi dapat disebabkan oleh dua hal, yaitu:

1. Inflasi yang disebabkan oleh tarikan permintaan (*demand full inflation)*. Inflasi ini terjadi akibat adanya permintaan total yang berlebihan sehingga terjadi perubahan pada tingkat harga. Bertambahnya permintaan terhadap barang dan jasa mengakibatkan bertambahnya permintaan terhadap faktor-faktor produksi. Meningkatnya permintaan terhadap faktor produksi itu kemudian menyebabkan harga faktor produksi meningkat. Jadi, inflasi ini terjadi karena suatu kenaikan dalam permintaan total sewaktu perekonomian yang bersangkutan dalam situasi *full employment*.
2. Inflasi yang disebabkan oleh desakan biaya (*cost push inflation)*. Inflasi ini terjadi terjadi akibat meningkatnya biaya produksi (*input*) sehingga mengakibatkan harga produk-produk (*output*) yang dihasilkan.

(dalam, http://id.wikipedia. org/wiki/Inflasi).

Pada umumnya pegendalian terhadap tingkat inflasi yang terjadi baik di Indonesia maupun negara lainnya dapat sangat tergantung kepada bank sentral suatu negara yang bersangkutan.

3. Segi Sosial.

Berbagai interaksi yang terjadi antara organisasi dengan aneka ragam kelompok masyarakat yang dilayaninya, untuk itu diperlukannya pengenalan terhadap berbagai faktor sosial dalam masyarakat, seperti keyakinan, pendidikan serta sistem nilai yang dianut. Pengenalan terhadap faktor sosial sangat penting karena faktor sosial dalam masyarakat selalu berubah dimana perubahan tersebut

ada kalanya dengan intensitas yang sangat tinggi. Indikator dari segi sosial terdiri dari (Siagian, 2005:73-78):

a. Pendidikan.

Pendidikan merupakan salah satu bidang pembangunan sosial yang menjadi sasaran perhatian semua kalangan. Pendidikan sering digunakan sebagai salah satu tolok ukur kemajuan suatu bangsa. Masyarakat berdasarkan tingkat pendidikan dapat digolongkan sebagai berikut:

1. Masyarakat terbelakang atau tradisional, jika pendidikan masyarakat rata-rata tingkat sekolah dasar.
2. Masyarakat dengan tingkat kemajuan sedang, jika tingkat pendidikan masyarakat rata-rata sekolah menengah tingkat pertama.
3. Masyarakat maju, jika rata-rata tingkat pendidikan masyarakat sudah mencapai tingkat sekolah menengah atas atau lebih tinggi.

(Siagian, 2005:74).

Pendidikan dalam sebuah negara atau daerah dapat disoroti dalam berbagai sudut pandang, seperti semakin tinggi tingkat pendidikan seseorang, maka mereka dianggap memiliki pengetahuan dan keterampilan yang makin tinggi pula (Siagian, 2005:74).

b. Budaya (Kultur)

Setiap organisasi mempunyai kepribadian dan jati diri yang khas. Kepribadian dan jati diri tersebut tercermin pada kultur yang berlaku dalam organisasi tersebut. Kultur suatu organisasi harus merupakan sub-kultur dari

kultur yang dianut oleh masyarakat (Siagian, 2005:785). Oleh karena itu, penting bagi suatu organisasi untuk memahami kultur yang dianut oleh masyarakat.

Kultur suatu masyarakat menunjukan jati diri masyarakat tersebut dan membedakan dengan masyarakat lainnya. Kultur itu sendiri sangat berperan dalam penentuan batas-batas berperilaku dan penentuan norma-norma. Selain itu kultur juga berperan dalam menentukan tata krama yang harus ditaati oleh seseorang dalam interaksinya dengan orang lain termasuk penggunaan bahasa (Siagian, 2005:77).

c. Demografi.

Faktor demografi dapat dilihat dari sudut pengelompokan para anggota masyarakat pada tiga kelompok utama, yaitu:

1. Kelompok yang belum produktif, kelompok ini terdiri dari bayi hingga mencapai usia remaja. Para angggota masyarakat ini menurut peraturan perundang-undangan belum diizinkan untuk memasuki pasaran kerja tetapi kewajiban mereka lebih diarahkan untuk menuntut ilmu di lembaga-lembaga formal.
2. Kelompok yang produktif, terdiri dari masyarakat yang kelompok usianya memasuki dan berada pada pasaran kerja. Masyarakat yang berada pada kelompok ini juga pada umumnya masih ada yang tidak berhasil memperoleh pekerjaan (pengangguran).
3. Kelompok yang sudah berusia lanjut, terdiri dari masyarakat yang pernah mempunyai pekerjaan dan penghasilan tetap sudah memasuki usia pensiun. (Siagian, 2005:78).

Faktor demografi ini mengarah kepada beban yang harus dipikul oleh kelompok masyarakat yang berada pada kelompok produktif dan mempunyai pekerjaan dan penghasilan tetap.

2.2 Kerangka pemikiran

Perkembangan industri ritel Indonesia kini semakin semarak. Kehadiran para pelaku usaha ritel modern telah memberi warna tersendiri bagi perkembangan industri ritel Indonesia. Perkembangan industri ritel dalam beberapa tahun terakhir berkembang dengan sangat pesat di berbagai belahan dunia. Industri ritel kini telah menjadi bagian yang sangat penting bagi pelaku usaha yang ingin mendistribusikan produknya sampai di tangan konsumen.

Penulis melakukan di salah satu perusahaan yang bergerak dibidang Retail yaitu Butik Amethyst Ungu**.** adalah sebuah usaha mikro yang membuat busana-busana masa kini dengan bahan Batik. Butik Amethyst Ungu adalah usaha retail yang mampu bersaing dalam gejolak persaingan bisnis mikro saat ini.

Permasalahan yang terjadi pada Toko Butik Amethyst Ungu Bandung ini yaitu lambannya kemajuan perkembangan bisnis Toko penjual busana Batik inipadahal berbagai upaya – upaya bisnis telah diterapkan. Permasalahan itu dipengaruhi oleh faktor internal dan eksternal perusahaan.

Toko Butik Amethyst Ungu ini harus memiliki strategi bisnis yang baik, agar pemilik usaha dapat mengabil langkah - langkah yang tepat untuk kemajuan usaha ini. Oleh karna itu penulis harus mengetahui lebih mendalam tentang identifikasi faktor internal dan eksternal toko Butik Amethyst ungu ini agar

terciptanya strategi yang menghasilkan langkah – langkah untuk kemajuan bisnis toko butik ini yang dihitung dalam Analisis SWOT.

Metode yang digunakan dalam penelitian ini yaitu metode kualitatif. Dalam penelitian kualitatif gejala bersifat holistik atau menyeluruh dan tidak dapat dipisah-pisahkan sehingga tidak atau menetapkan penelitiannya berdasarkan variabel penelitian, sehingga peneliti kualitatif tidak akan menetapkan penelitian hanya berdasarkan variabel penelitian, tetapi keseluruhan **Situasi Sosial** yang diteliti yang meliputi aspek tempat (*place*), pelaku (*actor*), dan aktivitas (*activity*) yang berinteraksi secara sinergis.

Pengumpulan data dapat dilakukan dengan berbagai setting, narasumber, dan berbagai cara. Bila dilihat dari settingnya, data dapat dikumpulkan pada setting alamiah (*natural setting*), pada laboratorium dengan metode eksperimen, di tempat pembelanjaaan, di rumah dengan berbagai responden, pada suatu seminar, diskusi, dijalan, dan lain-lain. Bila dilihat dari sumber datanya maka pengumpulan datanya menggunakan sumber primer dan sekunder.

2.3 Kajian Peneliti Terdahulu

Tabel 2.1

Peneliti Terdahulu

Peneliti	Judul	Tahun Penelitian	Hasil Penelitian
Dodo rahmat	Analisis dan Penerapan Strategi PT.Jaya Readmix seJawa Tengah dan DIY	1997	PT.Readymix harus mengkaji ulang stratrgi pemasarannya untuk menyesuaikan dengan lingkungan internal dan eksternal, karena lingkungan bisnis beton curah sudah mengalami perubahan, jika tidak melakukan perubahan strategi maka pasar dapat direbut oleh pesaing dapat mengangkat citra perusahaan.

Abd. Rohim	Analisis Strategi Pemasaran Melalui Pendekatan SWOT (studi pada PT. Pujangga Luhur, Jombang)	2008	1. Inovasi produk yang sesuai dengan keinginan konsumen untuk mengembalikan *performances* "Kawasaki" dengan cara *Brand Marking* (belajar pada produk pesaing dalam hal inovasi produk). 2. Memperkuat keberadaan produk Kawasaki di pasaran dengan cara memperkuat bauran pemasaran agar masyarakat lebih mengenal produk Kawasaki. 3. Meningkatkan berbagai aktivitas nilai yang ada dalam perusahaan terutama dalam hal pelayanan terhadap konsumen. Sesuai dengan temuan pada matrik *General Elektric* pada sel 8 dimana perusahaan harus melakukan strategi generic melalui diservikasi konglomerat, yaitu dengan cara menciptakan peluang, dengan jalan mencari dan membangun relung-relung pasar dengan menciptakan produk baru dengan tidak meninggalkan produk yang lama untuk meningkatkan kemampuan labaan perusahaan dan untuk eksistensi perusahaan

Nurul Komaryatin	Strategi Pemasaran dengan pendekatan SWOT	2008	1. Meningkatkan promosi penjualan. 2. Meninjau kembali kebijakan harga.
Wawan Arya Permata	Analisis SWOT PT Astra Internasional	2009	Pt. Astra Internasional, Tbk dalam pengembangan rencana strategis hendaknya lebih banyak menggunakan kandungan local dan penggunaan sumber daya manusia lokal. Selain itu program social responsibilities hendaknya lebih ditingkatkan karena dapat mengangkat citra perusahaan.
Ichwan Setiarso, Agus Suman, Kusnadi	Strategi Pengembangan Usaha Kecil di Pedesaan : Studi Kasus Pada Usaha Kecil Krupuk di Desa Pohjajar Kecamatan Papar Kabupaten Kediri	2003	1. Perlu pengkajian lebih dalam terutama arah penelitian berikutnya didasarkan untuk meneliti aspek preferensi perilaku manajemen. 2. Penelitian yang akan dating perlu mengkaji kembali penelitian ini baik model maupun alat analisis yang digunakan serta populasi yang menjadi objek penelitian.
Panji Busaris Harja	Analisis SWOT Sebagai Alat Formulasi Straregi Bisnis Dalam Peningkatan Usaha Pada Unit Usaha Susu Sapi KUD Sarwa Mukti Cisarua Bandung	2011	1. Meningkatkan motivasi, disiplin, dan produktifitas dalam bekerja sehingga semua pihak bekerja dengan sungguh-sungguh dan profesional untuk memajukan KUD Sarwa Mukti 2. Kedepannya untuk pengadaan peminjaman uang bagi anggota koperasi harus lebih ketat dan memiliki aturan-aturan atau syarat yang jelas dan ketat pula jika ingin

			memberikan pinjaman kepada anggota yang ingin meminjam uang tapi dengan tidak mengindahkan sosialisasi dengan baik dan terus menerus sehingga anggota pun merasa mengerti dan memahami untuk apa peraturan itu dibuat selain untuk kemajuan KUD Sarwa Mukti itu sendiri.
Puji Maulansyah	Analisis Faktor Internal dan Eksternal Melalui Pendekatan SWOT dalam Upaya Pendekatan Strategi Pengembangan Bisnis di Rumah Makan Khas Sunda Pak H.Ihin jl.Raya Puncak KM 92 Cianjur	2011	1. Meningkatkan promosi secara besar-besaran seperti di jejaring sosial serta di media lainnya serta menambah fasilitas seperti mempunyai hotspot,live music, dan parker gratis agar lebih menarik. 2. Melatih para karyawan agar lebih produktif dalam bekerja dan lebih disiplin lagi sehingga konsumen tidak ada yang merasa kecewa 3. Melakukan inovasi pada menu atau makan tetapi tetap menjaga ciri khas dari RM Pak H.Ihin yang sudah mempunyai cita rasa yang turun temurun sehingga konsumen tetap tertarik untuk datang berkunjung. 4. Merekrut karyawan yang mempunyai kemampuan sesuai bidang yang ada pada Rumah Makan Khas Sunda Pak H.Ihin

Ahmad Reza Ommani	Strengths, weaknesses, opportunities and threats (SWOT) analysis for farming system businesses management: Case of wheat farmers of Shadervan District, Shoushtar Township, Iran	2011	SWOT analysis indicates a framework for helping the planners to identify the strategies of achieving goals. It is a technique used to analyze the strengths, weaknesses, opportunities and threats of businesses. Farming practices play a vital role in food security. Based on the results, the considered identified strategies play a vital role in farming system development and in increasing food security in this area. The important strategies that must be considered are: 1. Development of poor local market opportunities and infrastructure. 2. Planting of crops with high economic values. 3. Development of governmental supports. 4. Preparing strategic plans for development of organic farming. 5. Considering the quality of crops. 6. Considering farm sustainability indexes. 7. Using sustainable water resources management. 8. Development of extension programs based on farmers' needs.