

## **Perencanaan Strategis Untuk Pengembangan Bisnis Fitness Center di Semarang**

**Angelica Mega Nanda, Sentot Suciarto Athanasius, Thomas Indrajaya**  
email: angelicmega@gmail.com

Universitas Katolik Soegijapranata

**Abstract:** *Competition in markets creates rivalry between businesses. A company should be able to pass the competitive environment and have competitive advantage with better strategic planning. The fast growing business in Semarang was the body-fitness service business. Consumers select fitness center venues by the company's image, facilities and services. Strategic planning is related to fulfilling the needs of fitness members and customer decisions and becoming success in business. This research objective was to create strategic planning in the field of marketing and operations that focuses primarily on market penetration and developing products to be competitive. The method used was a qualitative and quantitative method of using the IE matrix. The results of the research was corporate strategic planning. In marketing management function, the strategies were to increase number of classes variations in the form of Yoga, TRX and Zumba dance and improve the quality of equipment; and reactivate healthy cafe. In the operational management function, the strategies were perfecting the company's operational program system, improving the quality of equipment and fitness room, provide space, equipment and a new class variation needs, providing the needs of Healthy Café.*

**Keyword:** *IE Matrix, strategic planning, operational planning, marketing planning.*

### **PENDAHULUAN**

Persaingan di era perdagangan dunia kini mulai masuk ke Indonesia. Globalisasi pasar menciptakan sebuah persaingan antar seluruh bisnis. Sebuah perusahaan harus dapat melewati lingkungan persaingan. Salah satu cara yang dapat dilakukan perusahaan untuk dapat bersaing dengan kompetitor adalah dengan memiliki keunggulan bersaing. Kuncoro (2011:14) menyatakan bahwa, “Suatu perusahaan dikatakan memiliki keunggulan kompetitif ketika perusahaan tersebut mempunyai sesuatu yang tidak dimiliki oleh pesaing, melakukan sesuatu yang lebih baik dari perusahaan lain, atau mampu melakukan sesuatu yang tidak mampu dilakukan perusahaan lain”.

Menurut Porter (dalam Kuncoro 2011:90-99), untuk mencapai keunggulan bersaing, perusahaan dapat menerapkan tiga cara, yaitu pertama dengan menerapkan keunggulan dibidang biaya. Kedua dengan menerapkan strategi diferensiasi. Ketiga adalah dengan strategi fokus, yaitu adalah strategi membangun yang digunakan untuk meningkatkan keunggulan bersaing dengan segmentasi pasar yang lebih sempit. Penelitian yang dilakukan Myran (2012:220) di Jordania mengenai hubungan antara perencanaan strategis dan keunggulan bersaing menunjukkan hubungan positif dan signifikan. Hal tersebut menjelaskan bahwa semakin baik perencanaan strategis dilakukan maka perusahaan akan memiliki keunggulan bersaing yang lebih baik.

Salah satu bisnis yang berkembang dengan pesat di Semarang adalah bisnis jasa kebugaran tubuh. Pola hidup sehat kini sudah menjadi gaya hidup bagi sebagian besar masyarakat di Indonesia. Perilaku masyarakat tersebut menjadi peluang besar bagi bisnis jasa kebugaran tubuh sehingga mendorong banyak pebisnis-pebisnis baru untuk ikut memenuhi kebutuhan berolahraga masyarakat dengan membuka *Fitness Center*.

*Fitness Center* adalah sebuah wadah bagi mereka yang ingin menyegarkan badan dengan melakukan aktivitas olahraga seperti menyegarkan badan, melenturkan badan dan mengencangkan otot. Segmentasi pasar *Fitness Center* kini berubah yang awalnya dikhususkan bagi kalangan ekonomi menengah keatas karena hanya tersedia di hotel berbintang, kini pun dapat dinikmati kalangan menengah kebawah karena kini sudah tersebar di berbagai lokasi. Pemilihan tempat kebugaran dipengaruhi oleh citra perusahaan, fasilitas dan pelayanan dari *Fitness Center*. Terpenuhinya kebutuhan anggota fitness berkaitan erat dengan keputusan pelanggan dan menjadi tolak ukur dalam keberhasilan bisnis *fitness center*. Kondisi seperti ini menuntut perusahaan untuk dapat meningkatkan daya saing dan bertahan ditengah persaingan *Fitness Center*.

Salah satu contoh *Fitness Center* yang saat ini sedang berkembang di Semarang adalah *Oryza Gym Fitness Center* yang dalam laporan penelitian ini akan disebut *Oryza Gym* adalah salah satu pusat kebugaran yang terletak di Ruko Setiabudi No. 4 Jalan Kyai Mojo, Semarang dan berdiri sejak tahun 2009. Luas area

fitness, kelengkapan peralatan fitness, lokasi strategis yang terletak didekat kampus dan harga yang cukup bersaing juga menjadi daya tarik yang dimiliki Oryza Gym, akan tetapi laporan keuangan Oryza Gym menunjukkan adanya penurunan setiap tahunnya. Menurut pra-survey yang dilakukan peneliti berupa wawancara dengan pemilik, pemilik menyadari penurunan mungkin saja disebabkan oleh mulai banyaknya *fitness center* baru yang mulai ikut bersaing dengan Oryza Gym dan berkurangnya jumlah kelas yang disediakan oleh Oryza Gym yang awalnya memiliki 6 kelas kini hanya 2 kelas. Banyak bermunculan *fitness center* baru dan berkurangnya jumlah variasi kelas menyebabkan berkurangnya jumlah anggota aktif Oryza Gym. Strategi pemasaran yang digunakan oleh Oryza Gym untuk menambah jumlah keanggotaan saat ini hanya melalui *Word of Mouth* antar anggota kepada kenalan ataupun kerabat.

Oryza Gym sampai saat ini belum memiliki manajemen yang terencana sehingga menyebabkan pemilik sulit untuk mengambil kebijakan dalam langkah pengembangan bisnis. Penelitian ini dibuat untuk dapat menjawab permasalahan yang dialami oleh Oryza Gym khususnya dalam perencanaan strategis di bidang pemasaran dan operasi yang berfokus utama pada mengembangkan produk untuk dapat bersaing. Berdasarkan uraian yang telah disebutkan diatas judul yang diambil untuk menelitian ini adalah Perencanaan Strategi Dan Perencanaan Operasional Dalam Pengembangan Bisnis Oryza Gym *Fitness Center* Semarang.

Berdasarkan latar belakang, pertanyaan penelitiannya adalah bagaimanakah perencanaan strategis pada *Oryza Gym Fitness Center*? Bagaimanakah perencanaan operasional pada bidang manajemen pemasaran *Oryza Gym Fitness Center*? Bagaimanakah perencanaan operasional pada bidang manajemen operasi *Oryza Gym Fitness Center*?

## **TINJAUAN PUSTAKA**

### **Pengertian Perencanaan Strategis**

David (2011:5) menyatakan bahwa manajemen strategis adalah seni dan pengetahuan dalam merumuskan, mengimplementasikan, serta mengevaluasi keputusan-keputusan lintas fungsional yang memungkinkan sebuah organisasi

mencapai tujuannya. Ada tiga dasar aktivitas penilaian strategi yaitu peninjauan ulang faktor-faktor eksternal dan internal yang menjadi landasan bagi strategi saat ini, pengukuran kinerja dan pengambilan langkah korektif.

Pembuatan sebuah strategi membutuhkan keputusan-keputusan dari manajemen puncak (*Top Manager*) karena *top manager* memiliki peran besar dalam membuat sebuah keputusan dalam perusahaan dengan mempertimbangkan faktor eksternal dan internal. Perencanaan strategis yang diterapkan oleh sebuah perusahaan harus mengikuti perubahan yang terjadi di lingkungan dan apabila terjadi pergeseran yang tidak terduga maka perlu adanya peninjauan ulang pada keputusan strategis tersebut.

### **Tahapan Proses Perencanaan Strategis**

Setiap perusahaan harus menyadari bahwa keberhasilan ditentukan oleh serangkaian tahapan yang memungkinkan sebuah perencanaan strategi. Tahapan-tahapan dalam perumusan perencanaan strategi menurut David (2011:6-8) yaitu: persiapan; mempertegas Visi dan Misi; menilai lingkungan; menentukan prioritas perusahaan; mengimplementasikan perencanaan strategis; memantau dan mengevaluasi.

Pada tahap persiapan, sebuah organisasi perlu melakukan persiapan dalam memulai perencanaan strategis agar perencanaan tersebut dapat berjalan dengan lancar. Hal-hal yang harus disiapkan dalam tahap persiapan perencanaan strategis adalah sebagai berikut: Mengidentifikasi masalah yang ada. Menjelaskan peran apa saja yang akan terlibat dalam proses tersebut. Membentuk panitia perencanaan. Menyusun profil organisasi. Mengumpulkan informasi yang akan digunakan untuk membantu dalam membuat keputusan.

Dalam mempertegas visi dan misi, sebuah perusahaan harus dapat menggambarkan visi arti kesuksesan menurut perusahaan; sedangkan misi menjelaskan inti sebuah perusahaan dan kemampuan perusahaan dalam memfokuskan diri pada visi perusahaan. Demikian juga dalam menilai lingkungan, perusahaan dapat menjelaskan tujuan yang diinginkan, dan selanjutnya mengumpulkan informasi mengenai lingkungan disekitar perusahaan. Hal-hal yang

harus dinilai adalah kekuatan dan kelemahan perusahaan sebagai data internal perusahaan serta peluang dan ancaman pada perusahaan sebagai data eksternal perusahaan.

Menentukan Prioritas Perusahaan adalah menentukan prioritas yang harus diambil oleh perusahaan dalam menentukan strategi, tujuan dan sasaran perusahaan. Sedangkan dalam tahap penulisan perencanaan strategis, dituliskan visi dan misi, hasil identifikasi informasi lingkungan perusahaan dan strategi prioritas. Langkah selanjutnya adalah mengkombinasikan informasi-informasi tersebut menjadi sebuah rencana strategis. Penyusunan rencana strategis harus dapat menjawab pertanyaan utama tentang prioritas dan arahan secara mendetail agar dapat digunakan sebagai pedoman perusahaan.

Mengimplementasikan perencanaan strategis yang sudah dibuat harus sesuai dengan tahun fiskal dalam perusahaan dan harus terus dipantau agar sesuai dengan garis pedoman yang ada. Selanjutnya memantau dan mengevaluasi. Kegiatan perencanaan strategis tidak akan berakhir karena proses dan lingkungan akan terus berubah sehingga memerlukan control dan evaluasi. Apabila rencana strategis dan prioritas inti masih dapat dijalankan sesuai dengan kondisi dan lingkungan maka rencana strategis tersebut dapat digunakan. Tetapi jika kondisi dan lingkungan berubah maka perlu diadakan evaluasi untuk kemudian membuat rencana strategis yang baru.

### **Pengertian Strategi Pemasaran**

Kotler (2012) menyatakan bahwa pemasaran adalah proses pemenuhan kebutuhan konsumen dan dengan upaya tersebut mendapatkan laba. Sasaran utama pemasaran adalah menarik konsumen baru dengan menjanjikan nilai yang unggul dan mempertahankan konsumen saat ini dengan memberikan kepuasan. Hal utama dalam pemasaran adalah proses pertukaran dimana kedua belah pihak mempunyai sesuatu yang bernilai bagi pihak lain dan dengan sukarela mempertukarkan miliknya. Dalam proses pertukaran tersebut seorang penjual harus mencari pembeli dengan cara menganalisa kebutuhan yang dibutuhkan pembeli, merancang produk

dan/atau jasa, dan mempromosikan serta menyediakannya bagi pembeli atau konsumen.

Strategi pemasaran merupakan cara atau langkah-langkah mencapai tujuan perusahaan seperti mencapai profit yang ditetapkan atau tujuan lain yang dinyatakan untuk dicapai. Kegiatan pemasaran mencakup membuat konsep produk sesuai kebutuhan konsumen, desain produk itu sendiri, promosi dalam memasarkan produk, pengiklanan produk, cara komunikasi pada konsumen, hingga pendistribusian produk agar sampai ke tangan konsumen. Keberhasilan dalam pelaksanaan kegiatan pemasaran dapat dilihat pada keberhasilan perusahaan tersebut dalam memenuhi pelayanan atas kebutuhan dan keinginan pelanggannya agar sesuai dengan harapan pelanggan dan dapat meningkatkan pertumbuhan penjualan dan keuntungan bagi perusahaan. Dalam pemasaran strategis, pasar yang dibidik tepat menjadi pasar sasaran. Pemasaran strategis dapat dikatakan sebagai wahana pencapaian tujuan serta sasaran pemasaran perusahaan.

### **Pengertian Manajemen Operasi**

Menurut Stevenson (2014), manajemen operasi adalah manajemen sistem atau proses yang menciptakan barang dan/atau menyediakan jasa. Penciptaan barang atau jasa dalam manajemen operasi mengubah *input* (modal, tenaga kerja, dan informasi) menjadi *output* melalui sebuah proses transformasi. Dalam sebuah organisasi, fungsi manajemen operasi berkaitan dengan peramalan, perencanaan kapasitas dan penjadwalan dalam menghasilkan barang atau jasa. Manajemen Operasi juga dapat diartikan sebagai proses yang dilakukan oleh perusahaan secara berkesinambungan dan efektif dengan menggunakan fungsi manajemen berupa perencanaan, pengaturan, penggerakan dan pengevaluasian untuk dapat menjalankan berbagai sumber daya yang ada didalamnya secara efisien untuk mencapai tujuan yang ada.

### **Strategi Operasi**

Strategi operasi berhubungan dengan produk atau jasa, proses, metode, sumber operasi, mutu, biaya, waktu tunggu dan penjadwalan. Strategi operasi sendiri adalah pendekatan strategi organisasi yang digunakan dalam menjalankan fungsi organisasi. Perumusan strategi organisasi dan strategi operasi saling berkaitan. Perumusan strategi organisasi dan operasi harus mempertimbangkan kekuatan dan kelemahan operasi, memanfaatkan kekuatan dan menghadapi kelemahan. Pendekatan strategi organisasi dan operasi digunakan untuk menekankan fleksibilitas dalam beradaptasi dan berkembang di lingkungan yang sering berubah-ubah untuk menciptakan keunggulan bersaing.

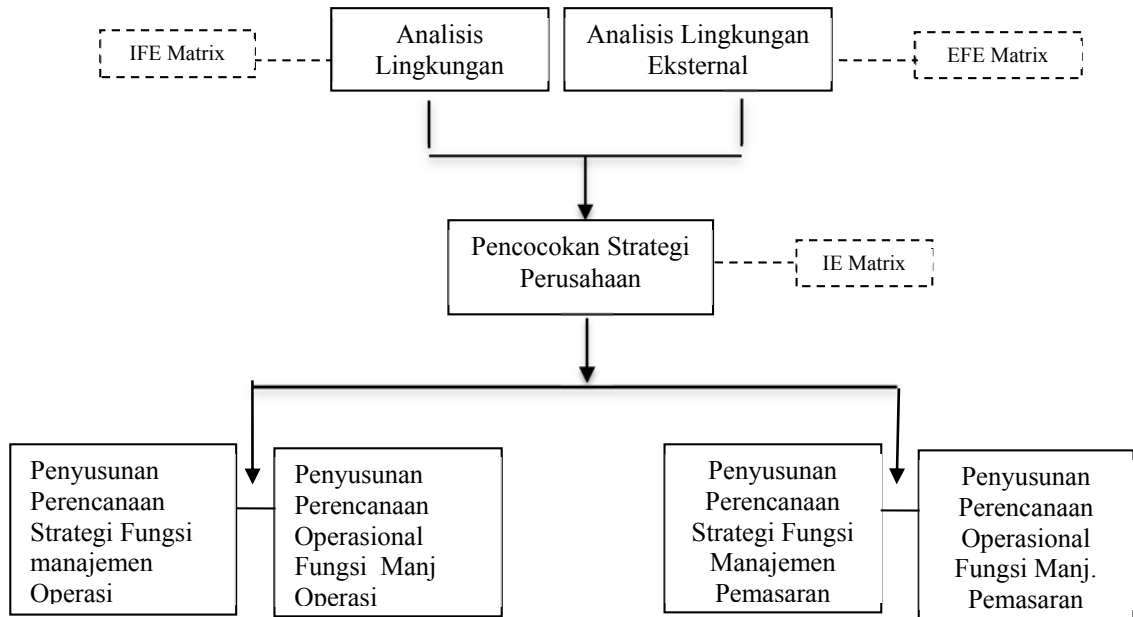
### **Matriks Internal-Eksternal**

Matriks Internal-Eksternal (*IE Matrix*) adalah salah satu alat analisis strategi yang digunakan dengan melihat faktor-faktor internal dan eksternal perusahaan. IE Matrix terbagi kedalam sembilan sel dan didalam sembilan sel tersebut diposisikan setiap divisi dalam sebuah perusahaan (David, 2011). IE Matriks didasarkan pada 2 faktor kunci, yaitu bobot pada IFE dan EFE. Skor bobot total pada matriks IFE dan EFE memungkinkan perusahaan dalam menentukan posisi perusahaan dalam IE matriks.

*IFE Matrix* adalah sebuah alat bantu yang digunakan untuk mengevaluasi faktor internal pada perusahaan. Matriks ini melihat faktor internal perusahaan seperti kekuatan dan kelemahan perusahaan melalui pembobotan skor dan peringkat (*rating*) yang kemudian akan digunakan pada IE matriks. *EFE Matrix* adalah sebuah alat bantu yang digunakan untuk mengevaluasi faktor eksternal pada perusahaan. Matriks ini melihat faktor eksternal perusahaan seperti peluang dan ancaman perusahaan melalui pembobotan skor dan peringkat (*rating*) yang kemudian akan digunakan pada IE matriks.

**KERANGKA PIKIR**

Kerangka pikir pada penelitian ini adalah mencocokkan strategi perusahaan berdasarkan analisis lingkungan internal dan eksternal, selanjutnya menyusun strategi bidang pemasaran dan bidang operasi sebagai berikut:



Keterangan: Alat Analisis

Gambar 1: Kerangka Pikir

**Definisi Operasional**

Berikut ini adalah penjelasan mengenai definisi operasional variabel yang digunakan dalam penelitian ini:

**Tabel 1. Definisi Operasional**

No	Variabel	Definisi	Indikator
1	Lingkungan Internal	Lingkungan internal adalah kondisi lingkungan dalam perusahaan yang mencakup kekuatan dan kelemahan yang dimiliki perusahaan.	Mengetahui kondisi lingkungan internal perusahaan berupa: <ul style="list-style-type: none"> <li>• Kekuatan perusahaan</li> <li>• Kelemahan perusahaan</li> </ul>



No	Variabel	Definisi	Indikator
2	Lingkungan Eksternal	Lingkungan eksternal adalah kondisi lingkungan luar perusahaan yang mencakup peluang dan ancaman yang dihadapi perusahaan.	Mengetahui kondisi lingkungan eksternal perusahaan berupa: <ul style="list-style-type: none"> <li>• Peluang bagi perusahaan</li> <li>• Ancaman yang dihadapi perusahaan</li> </ul>
3	Perencanaan Strategi Fungsi Manajemen Operasi	Perencanaan strategis fungsi manajemen operasi adalah rencana jangka panjang (3 tahun) sebuah perusahaan yang memiliki sifat menyeluruh dan memberikan arahan pada fungsi manajemen operasi kepada perusahaan yang mencakup aspek teknis operasi perusahaan dan berorientasi pada tujuan perusahaan serta memperhitungkan kondisi lingkungan internal dan eksternal perusahaan.	Mengetahui perencanaan strategi fungsi manajemen operasi mencakup: <ul style="list-style-type: none"> <li>• Aspek teknis dalam operasi perusahaan</li> <li>• Aspek teknis perusahaan dalam mengembangkan produk baru</li> </ul>
4	perencanaan Strategi Fungsi Manajemen Pemasaran	Rencana strategis fungsi manajemen pemasaran adalah rencana jangka panjang (3 tahun) sebuah perusahaan yang memiliki sifat menyeluruh dan memberikan arahan pada fungsi manajemen pemasaran kepada perusahaan dan berorientasi pada tujuan perusahaan serta memperhitungkan kondisi lingkungan internal dan eksternal perusahaan.	Mengetahui perencanaan strategi fungsi manajemen pemasaran mencakup: <ul style="list-style-type: none"> <li>• Promosi perusahaan</li> <li>• Pengembangan <i>brand awareness</i> dan produk baru perusahaan</li> </ul>
5	Perencanaan Operasional Fungsi Manajemen Operasional	Rencana operasional fungsi manajemen operasi adalah penjabaran jangka pendek rencana strategis fungsi manajemen operasi dalam kurun waktu satu tahun.	Mengetahui rencana operasional pada fungsi manajemen operasi mencakup: <ul style="list-style-type: none"> <li>• Tujuan dan capaian indikator yang diharapkan perusahaan</li> <li>• Kegiatan yang akan dilaksanakan</li> <li>• Jadwal pelaksanaan kegiatan teknis perusahaan</li> </ul>

No	Variabel	Definisi	Indikator
6	Perencanaan Operasional Fungsi Manajemen Pemasaran	Rencana operasional fungsi manajemen pemasaran adalah penjabaran jangka pendek rencana strategis fungsi manajemen pemasaran dalam kurun waktu satu tahun.	Mengetahui rencana operasional pada fungsi manajemen pemasaran mencakup: <ul style="list-style-type: none"> <li>• Tujuan dan capaian indikator yang diharapkan perusahaan</li> <li>• Kegiatan yang akan dilaksanakan</li> <li>• Jadwal pelaksanaan kegiatan teknis perusahaan</li> </ul>

## METODE PENELITIAN

Obyek penelitian ini adalah *Oryza Gym Fitness Center*. *Oryza Gym* berlokasi di Ruko Setiabudi No.4 Jl. Kyai Mojo Semarang. *Fitness center* ini adalah bisnis keluarga yang bergerak dibidang jasa sebagai pusat kebugaran. Pemilihan *Oryza Gym* sebagai obyek penelitian adalah karena perusahaan tersebut memiliki potensi yang besar dalam bisnis tetapi pengolahan bisnis yang dilakukan dalam manajemen masih kurang sehingga perusahaan tidak dapat berkembang.

Jenis dan sumber data pada penelitian ini adalah data primer dan data sekunder. Data penelitian yang didapatkan langsung dari sumber asli merupakan data primer. Data tersebut adalah data berupa hasil wawancara pihak *top management* *Oryza* (pemilik dan manajer) serta karyawan *Oryza Gym* mengenai observasi *Oryza Gym* serta kuisisioner kepada anggota aktif *Oryza Gym*. Data sekunder berasal dari data yang telah diolah oleh perusahaan berupa data anggota dan daftar harga produk. Teknik pengumpulan data yang digunakan dalam penelitian ini adalah wawancara dan *focus group discussion* (FGD).

Teknik analisis data pada penelitian ini dengan menggunakan analisis deskriptif kualitatif dan kuantitatif. Metode kualitatif pada penelitian ini didapatkan dari observasi venue gym, wawancara dengan pemilik dan FGD dengan pemilik dan karyawan. Sedangkan metode kuantitatif pada penelitian ini didapatkan dari hasil pengolahan data berupa matriks IE. Tahapan analisis sebagai berikut:

- a. Melakukan Analisis Lingkungan yang diwujudkan dalam matriks IE, EFE dan IE. Sistem pembobotan matriks IFE dilakukan sesuai dengan pengaruh faktor terhadap sebuah perusahaan. Pemberian bobot diberikan dengan skala 0,0 (tidak penting) – 1,0 (penting) dan total pembobotan adalah 1,0. Peringkat diberikan pada setiap faktor internal dengan kategori peringkat 1 – peringkat 4 dimana peringkat 1 diberikan jika faktor tersebut sangat lemah, peringkat 2 lemah, peringkat 3 kuat dan peringkat 4 sangat kuat. Kemudian pembobotan dan rating masing-masing variabel akan dikalikan sehingga akan menghasilkan total skor bobot perusahaan. Setelah menganalisis IFE dan EFE perusahaan maka total skor pembobotan dapat dimasukkan ke dalam IE matriks. Dari IE matriks maka perusahaan dapat menentukan strategi apa yang akan diambil untuk perusahaan.
- b. Perencanaan Strategis dan Perencanaan operasional perusahaan  
Setelah mendapatkan strategi yang akan digunakan melalui *IE Matrix* maka langkah selanjutnya adalah membuat perencanaan strategis dan perencanaan operasional perusahaan. Dalam penelitian ini perencanaan strategi perusahaan akan berfokus pada bidang operasi dan bidang pemasaran.

## **HASIL DAN PEMBAHASAN**

### **Analisis Lingkungan**

Identifikasi analisis lingkungan digunakan untuk mengetahui faktor-faktor yang mempengaruhi keberlangsungan perusahaan dalam mencapai tujuan perusahaan. Berikut ini adalah analisis internal dan eksternal perusahaan.

#### 1. Analisis Internal Perusahaan

Berikut ini adalah penjabaran mengenai kekuatan dan kelemahan yang dimiliki :

- a. Kekuatan Perusahaan
  - 1) Lokasi perusahaan yang strategis.
  - 2) Memberikan kenyamanan bagi pelanggan.
  - 3) Harga terjangkau semua kalangan.
  - 4) Memiliki ruangan dengan daya tampung yang memadai.
  - 5) Peralatan lengkap dan berkualitas.

b. Kelemahan perusahaan

- 1) *Brand image* perusahaan kurang dikenal masyarakat.
- 2) Kurang promosi keluar perusahaan.
- 3) Peralatan fitness kurang terawat.
- 4) Kurang jumlah variasi kelas olahraga.

Tabel IFE Matrix dapat dilihat pada tabel berikut.

**Tabel 1: IFE Matriks Oryza Gym**

*Sumber: Data Primer Oryza Gym (2018)*

Nilai total yang diperoleh dari IFE Matrix sebesar 3,20 menandakan bahwa respon perusahaan terhadap lingkungan internal kurang mendukung karena nilai tersebut kurang dari 2,50.

NO	Faktor Internal Perusahaan	Bobot	Peringkat	SB Total
Kekuatan				
1	Lokasi perusahaan yang strategis	0,15	4	0,60
2	Memberikan kenyamanan bagi pelanggan	0,13	3	0,39
3	Harga terjangkau semua kalangan	0,15	4	0,60
4	Memiliki ruangan dengan daya tampung yang memadai	0,12	4	0,48
5	Peralatan fitness lengkap dan berkualitas	0,15	4	0,60
Kelemahan				
1	Brand Image belum banyak dikenal orang	0,08	2	0,16
2	Kurangnya promosi	0,06	1	0,05
3	Peralatan kurang terawat	0,08	2	0,16
4	Kurang variasi kelas olahraga	0,08	2	0,16
Total		1,00	-	3,20

## 2. Analisis Eksternal Perusahaan

Berikut ini adalah penjabaran mengenai peluang dan ancaman yang dihadapi oleh Oryza Gym:

### a. Peluang

- 1) Pola hidup sehat masyarakat.
- 2) Pesaing yang tidak gencar memberikan promosi.
- 3) Daya beli masyarakat yang cukup tinggi.

### b. Ancaman

- 1) Muncul pesaing baru dengan harga yang bersaing.
- 2) Pelanggan yang fanatik dengan tempat *fitness* tertentu.

Tabel EFE Matrix dapat dilihat pada tabel berikut.

**Tabel 2: EFE Matrix Oryza Gym**

no	Faktor Eksternal Perusahaan	Bobot	Peringkat	SB Total
Peluang				
1	Pola hidup sehat masyarakat	0,27	4	1,08
2	Pesaing yang tidak gencar memberikan promosi	0,23	4	0,92
3	Daya beli masyarakat yang cukup tinggi	0,27	4	1,08
Ancaman				
1	Munculnya banyak pesaing baru	0,13	2	0,26
2	Pelanggan fanatik pada tempat fitness tertentu	0,10	1	0,10
	Total	1,00	-	3,44

Sumber: *Data Primer Oryza Gym* (2018)

Nilai total yang diperoleh dari EFE Matrix sebesar 3,44 menandakan bahwa respon perusahaan terhadap lingkungan eksternal baik karena nilai tersebut di atas 2,50.

### **Matrix Internal-Eksternal**

Matrix Internal-Eksternal digunakan untuk menganalisis faktor lingkungan internal dan eksternal perusahaan dalam bentuk skor. Matriks tersebut membantun perusahaan dalam memposisikan perusahaan dalam tampilan Sembilan sel.

**Tabel 3: Tabel IE Matrix Oryza Gym Fitness Center**

		Skor IFE (3,20)			
		4	3	2	1
Skor EFE (3,44)	3		I	II	III
	2		IV	V	VI
	1		VII	VIII	IX

Sumber: Olahan Data Primer *Oryza Gym* (2018)

Berdasarkan hasil analisis matriks IE *Oryza Gym* pada tabel 3 diketahui bahwa posisi koordinat perusahaan berada pada kuadran I yang berarti bahwa perusahaan berada pada posisi tumbuh dan berkembang. Strategi terbaik yang dapat digunakan oleh perusahaan menurut David (2012) adalah strategi penetrasi pasar dan pengembangan produk. Selanjutnya dibuat perencanaan strategis untuk *Oryza Gym*.

### Perencanaan Strategis

Dalam pembuatan perencanaan strategis, perusahaan harus menyesuaikan tujuan perusahaan dengan kondisi perusahaan sehingga perencanaan strategis tersebut dapat direalisasikan. Dalam pembuatan IFE dan EFE *matrix* sebelumnya didapatkan skor total IFE perusahaan adalah sebesar 3,20 dan skor total EFE perusahaan adalah sebesar 3,44. Dari hasil analisis tersebut maka didapatkan posisi perusahaan berada pada kuadran I pada IE *matrix*, yaitu perusahaan berada pada posisi tumbuh dan berkembang. Strategi yang akan digunakan adalah strategi penetrasi pasar dan pengembangan produk. Kedua strategi tersebut akan dijadikan masukan dalam pembuatan rencana strategis perusahaan.

Dari hasil analisa hasil Wawancara dan FGD dengan pemilik dan manajer perusahaan didapatkan beberapa tujuan, capaian indikator dan strategi yang akan digunakan perusahaan dalam menyusun perencanaan strategi perusahaan.

**Tabel 4 Perencanaan Strategis Pengembangan Bisnis**

BIDANG	TUJUAN	CAPAIAN INDIKATOR	STRATEGI
PEMASARAN	Peningkatan minat konsumen dengan menambah variasi kelas Oryza Gym	Penambahan 3 Varian Kelas Baru	Melakukan kerjasama dengan manajemen sanggar
	Peningkatan daya tarik venue dengan fasilitas penambah kebutuhan nutrisi kebugaran anggota Oryza Gym	Pembuatan Healthy Café yang Aktif Beroperasi	Melakukan kerjasama dengan supplier bahan baku
	Peningkatan jumlah pelanggan baru dengan membangun brand awareness	Jumlah pelanggan baru Oryza Gym sebesar 20%	Meningkatkan Brand-Awareness Perusahaan Kepada Masyarakat
OPERASI	Penyempurnaan sistem program operasional perusahaan	Adanya program sistem informasi terpusat	Bekerjasama dengan Programmer
	Peningkatan kualitas peralatan dan ruang fitness	Peralatan fitnes terawat, Keluhan konsumen berkurang 20%	Melakukan pemeliharaan peralatan fitness
	Penyediaan ruangan, peralatan dan kebutuhan variasi kelas baru	Ruangan varian kelas baru tersedia, Peralatan yang dibutuhkan kelas baru terpenuhi	Melakukan penataan layout ruangan
	Penyediaan kebutuhan Healthy Café	Kebutuhan bahan baku Healthy café terpenuhi, Ruang Healthy café tersedia	Memenuhi kebutuhan Healthy café

Selanjutnya dirinci kegiatan yang akan dilakukan agar bisa dicapai tujuan yang telah ditetapkan berdasarkan IE matrix tersebut. Rangkaian kegiatan dapat dilihat pada tabel berikut.

**Tabel 5 Perencanaan Kegiatan Berdasar Strategi Pengembangan Bisnis**

BIDANG	STRATEGI	KEGIATAN
MANAJEMEN PEMASARAN	Melakukan kerjasama dengan manajemen sanggar	Melakukan pencarian kandidat dan menentukan manajemen sanggar yang berpotensi
		Bekerjasama dengan manajemen sanggar yang dipilih
		Launching Kelas Zumba
	Pemenuhan Kebutuhan kebugaran anggota	Melakukan survey kebutuhan nutrisi kebugaran anggota Oryza Gym
		Menyediakan kebutuhan kebugaran anggota Oryza Gym
	Meningkatkan Brand-Awareness	Mengadakan <i>Free Trial</i> kelas Zumba
		Pemasaran konten Pemasaran online Oryza Gym
		Menyelenggarakan workshop kesehatan
		Memberikan Merchandise pada event tertentu
		Merealisasikan Program Promo
MANAJEMEN OPERASI	Bekerjasama dengan Programmer	Evaluasi program sistem informasi terpusat perusahaan
	Melakukan pemeliharaan peralatan fitness	Menganalisa kebutuhan dalam <i>maintenance</i> peralatan fitness
		Menyediakan <i>sparepart</i> peralatan fitness yang dibutuhkan
		Melakukan <i>maintenance</i> peralatan fitness
	Melakukan penataan layout ruangan	Mengidentifikasi kebutuhan kelas zumba
		Menyediakan kebutuhan kelas zumba
		Menyediakan ruangan kelas zumba
	Memenuhi kebutuhan Healthy café	Menyusun Jadwal kelas zumba
		Menentukan supplier bahan baku Healthy café



### **Perencanaan Operasional Bidang Pemasaran**

Dengan memanfaatkan kekuatan perusahaan yaitu lokasi perusahaan yang strategis, harga terjangkau semua kalangan serta peluang pola hidup sehat masyarakat dan pesaing yang tidak gencar melakukan promosi, perusahaan bertujuan menambah jumlah pelanggan baru Oryza gym sebesar 20% dari tahun sebelumnya dengan strategi meningkatkan *Brand-Awareness* perusahaan kepada masyarakat. Hal tersebut dilakukan perusahaan dengan cara mengadakan *free trial* kepada pelanggan baru perusahaan, melakukan pemasaran secara online, menyelenggarakan *workshop* dan event-event olahraga.

Dengan memanfaatkan kekuatan perusahaan dalam memberikan kenyamanan bagi pelanggan dan peluang daya beli masyarakat yang tinggi, perusahaan bertujuan untuk menambah kebutuhan nutrisi kebugaran anggota Oryza Gym dengan strategi membuka *Healthy Cafe*. Perusahaan akan menjadikan *Healthy Cafe* ini sebagai keunggulan perusahaan yang membedakan perusahaan dengan pesaing. Strategi yang akan digunakan perusahaan adalah dengan bekerja sama dengan supplier kebutuhan nutrisi anggota Oryza Gym.

Dengan memanfaatkan kekuatan perusahaan yaitu lokasi perusahaan yang strategis, memiliki ruangan dengan daya tampung memadai serta peluang perusahaan yaitu pola hidup sehat masyarakat dan daya beli masyarakat yang tinggi, perusahaan bertujuan untuk menambah variasi kelas baru sebanyak 3 variasi kelas yaitu Zumba, Yoga dan TRX. Strategi yang akan digunakan adalah bekerjasama dengan manajemen sanggar yang berpotensi dengan kriteria yang ditentukan perusahaan sehingga akan mempermudah perusahaan dalam memantau dan mengevaluasi kegiatan. Adapun kriteria manajemen sanggar yang akan dipertimbangkan adalah *track record* manajemen dan segi kepopuleran instruktur.

### **Perencanaan Operasional Bidang Operasi**

Dengan memanfaatkan kekuatan perusahaan yaitu lokasi perusahaan yang strategis, memiliki ruangan dengan daya tampung memadai serta peluang perusahaan yaitu pesaing yang tidak gencar melakukan promosi serta daya beli masyarakat yang tinggi, perusahaan bertujuan untuk meningkatkan kesadaran

pelanggan baru akan keberadaan perusahaan dengan strategi menambah *Sign System* perusahaan pada 2 titik lokasi. Hal tersebut dilakukan perusahaan karena perusahaan menyadari keberadaan *sign system* sangat penting.

Dengan memanfaatkan kekuatan perusahaan yaitu memberikan kenyamanan bagi pelanggan serta peluang pesaing yang tidak gencar melakukan promosi, perusahaan bertujuan untuk menyempurnakan sistem program operasional perusahaan. Hal tersebut dilakukan dengan berkerjasama dengan programmer dan menyempurnakan program yang sudah ada sehingga para pelanggan dapat mengetahui data-data mereka berupa data massa tubuh, massa otot, kadar air, kadar lemak dan masa berlaku paket secara *online*.

Dengan memanfaatkan kekuatan perusahaan yaitu memiliki ruangan dengan daya tampung memadai, peralatan fitness yang lengkap dan berkualitas serta peluang pola hidup sehat masyarakat, perusahaan bertujuan untuk meningkatkan kualitas peralatan dan ruang fitness sehingga peralatan fitness lebih terawat dan dapat mengurangi keluhan konsumen sebesar 20%. Hal tersebut dilakukan dengan melakukan pemeliharaan peralatan fitness dengan cara bekerjasama dengan suplier *sparepart* peralatan fitness.

Dengan memanfaatkan kekuatan perusahaan yaitu memiliki ruangan dengan daya tampung memadai serta peluang daya beli masyarakat yang tinggi, perusahaan bertujuan untuk menyediakan ruangan, peralatan dan kebutuhan variasi kelas baru sehingga ruangan untuk kelas baru dan peralatan yang dibutuhkan terpenuhi. Hal tersebut dilakukan dengan cara menata ulang layout ruangan dan menganalisa kebutuhan kelas baru seperti suspension TRX dan layout penataan suspension TRX.

Dengan memanfaatkan kekuatan perusahaan yaitu memberikan kenyamanan bagi pelanggan, Harga terjangkau semua kalangan serta peluang pola hidup sehat masyarakat dan daya beli masyarakat yang tinggi, perusahaan bertujuan untuk menyediakan kebutuhan *Healthy Cafe* sehingga kebutuhan bahan baku dan ruangan tersedia.

## **KESIMPULAN & SARAN**

### **Kesimpulan**

Berdasarkan analisis yang telah dilakukan, berikut ini kesimpulan dari hasil penelitian yaitu perusahaan merencanakan beberapa tujuan, capaian indikator dan kegiatan yang digunakan dalam perencanaan strategis di bidang pemasaran dan bidang operasional. Strategi pemasaran dengan cara peningkatan brand awareness sehingga terjadi penambahan jumlah pelanggan sebesar 20 persen melalui *free trial*, kegiatan senam bersama masyarakat sekitar untuk pengenalan gym ke masyarakat, kegiatan pemasaran on-line di website dengan selalu up date kegiatan gym dan perkembangan yang ada. Strategi pemasaran yang lain adalah menjadikan gym sebagai kebiasaan/habit atau gaya hidup sehat melalui kegiatan workshop tentang fitness/gym dan penyelenggaraan event olahraga, serta menyediakan sarana minuman atau camilan agar konsumen krasan dan betah di gym misal ada healthy cafe.

Strategi operasi dilakukan dengan cara peningkatan kualitas peralatan gym sehingga nyaman dan enak dipakai oleh konsumen, memelihara secara berkala bekerjasama dengan perusahaan penyedia spare parts, membuat healthy café dan sarana pendukungnya seperti ruangan dan kerjasama dengan supplier untuk persediaan bahan café yang selalu siap dipakai, dan pembukaan ruangan atau kelas baru maupun penatan atau layout yang menarik sehingga konsumen betah di gym. Perusahaan meningkatkan kesadaran pelanggan baru akan keberadaan perusahaan dengan strategi menambah *Sign System* perusahaan pada 2 titik lokasi. Hal tersebut dilakukan perusahaan karena perusahaan menyadari keberadaan *sign system* sangat penting. Berkerjasama dengan programmer dan menyempurnakan program yang sudah ada sehingga para pelanggan dapat mengetahui data-data tubuh mereka berupa data massa tubuh, massa otot, kadar air, kadar lemak dan masa berlaku paket secara *online*.

### **Saran**

Beberapa hal yang dapat disampaikan peneliti kepada manajemen Oryza Gym, yaitu perusahaan sebaiknya meningkatkan proses pemasaran dengan memanfaatkan kekuatan perusahaan yaitu lokasi perusahaan yang strategis. Selain

itu promo harga yang terjangkau serta peralatan fitness yang lengkap dan berkualitas dengan cara membangun hubungan erat dengan pelanggan lama dan menjalin hubungan dengan pelanggan baru. Juga meningkatkan *Brand-Awareness* perusahaan sehingga dapat memperkenalkan perusahaan kepada masyarakat.

Perusahaan perlu melakukan *maintenance* peralatan secara berkala agar pelanggan baik pelanggan lama maupun pelanggan baru merasakan kenyamanan dan akan terus menjadi pelanggan yang loyal. Perusahaan sebaiknya terus melakukan pemantauan strategi yang dijalankan berpedoman perencanaan strategi yang telah dibuat secara berkelanjutan dan apabila kondisi dan lingkungan perusahaan berubah maka perlu dilakukan evaluasi untuk kemudian membuat perencanaan strategi yang baru sesuai dengan kondisi dan lingkungan perusahaan.

#### **DAFTAR PUSTAKA**

- Cravens, W. D. (1996). *Pemasaran Strategis* (fourth ed.). Jakarta: Erlangga.
- David, Fred. R. (2011). *Manajemen Strategis*. Jakarta: Salemba Empat.
- Kotler, P. (1997). *Manajemen Pemasaran*. Jakarta: Prenhallindo.
- Kotler, P. (2012). *Marketing Management*. Edisi 14e. Global Edition. Harlow England: Pearson Education Limited.
- Lupiyoadi, Rambat (2016). *Manajemen Pemasaran Jasa*. Jakarta: Salemba Empat.
- Kuncoro, Mudrajad (2011). *Strategi: Bagaimana Meraih keunggulan Kompetitif?*. Jakarta: Erlangga.
- Myran, Nadera N (2012). *Analysis of The Relationship Between Strategic Planning and Competitive Advantages in Jordania Banks*. *Interdisciplinary Journal of Contemporary Research in Bussiness*, 4(8), 220-238.
- Robustin, T. P. (2016). Kepuasan Member Dewa Ruci Gym Di Kabupaten Jember. *Prosiding Seminar Nasional*, 33–51.
- Rusniati (2014). Perencanaan Strategis Dalam Perspektif Organisasi. *Jurnal INTEKNA*, 14(2), 102-209.
- Stevenson, William J. (2014). *Manajemen Operasi Perspektif Asia*. Jakarta: Salemba Empat.
- Susanto, A., & Hanan, E. S. (2016). Fitness center business di kabupaten wonosobo tahun 2015. *E-Journal of Physical Education, Sport, Health and Recreation*, 5(1), 14–17.