

Analisis strategi keunggulan bersaing dengan pendekatan analisis SWOT pada Spartan Gym Pekanbaru

by :

Susyenni Wanti

Taufiqurrahman, SE., M.SI, M. PHILL

Deny Dinar Rahayu, SE., M.SI

Faculty of Economic Riau University, Pekanbaru, Indonesia

e-mail : susyenniwanti@gmail.com

Competitive advantage strategy with analysis SWOT approach at Spartan Gym Pekanbaru

ABSTRACT

Increase rate of migration to Riau especially Pekanbaru city cause an increase and growth fitness industry in Pekanbaru led to competition between companies that is getting tougher. This research that aims to describe how strategy that gives an advantage in competition with Spartan Gym Pekanbaru, to analysis environment condition of external and internal by used SWOT analysis and plan alternative strategy to Spartan Gym Pekanbaru at Jl. Wonosari No.6 Pekanbaru. Method that we used in this research is qualitative method.

The result of research shows internal factor of Spartan Gym pros is the image of company that have know, company's uniqueness, facilities and qualities good service, cozy and clean room, and the cons is the location is not strategic, low marketing, the customer service is not friendly and undifferent service. While from the external factor is chance to open new branch, opportunity to cooperation with the other, competitor and the new rival. Based on that factors, Spartan Gym stand on defensive position where company have to do their concentration defensive strategy or focus to plan to business development for Spartan Gym Pekanbaru as fitness center.

Keywords : *Analysis of competitive advantage, SWOT Analysis, and fitness center.*

I. PENDAHULUAN

Semakin tingginya arus migrasi ke Riau khususnya kota Pekanbaru menyebabkan terjadinya peningkatan dan pertumbuhan industri fitness di Pekanbaru sehingga memunculkan persaingan antar perusahaan semakin ketat. Untuk menghadapinya perusahaan harus mampu mempersiapkan diri diri sebaik mungkin dan menentukan bagaimana merancang strategi pemasaran yang efektif agar dapat menguasai pasar dan mampu bersaing dengan perusahaan lain yang menawarkan jasa yang sejenis.

Besarnya minat para pemodal untuk berinvestasi pada industri kebugaran dibidang *fitness center* di kota Pekanbaru. Salah satunya adalah Spartan Gym yang terletak di Jalan Wonosari No. 06 Tangkerang Tengah Kecamatan Bukit Raya Pekanbaru adalah satu usaha jasa yang menawarkan bisnis kebugaran melalui berolahraga. Spartan Gym menggabungkan proses *exercise* dengan konsep hiburan (*entertainment*). Mulai dari *speaker* yang tersebar diseluruh ruangan, TV, *Healthy Cafe*, Sauna, dan bermacam-macam program yang dibagi dalam kelas-kelas yang menarik menjadi sarana untuk mendukung strategi keunggulan bersaing dari Spartan Gym Pekanbaru.

Dalam memilih tempat kebugaran sangat dipengaruhi oleh citra perusahaan, fasilitas, dan pelayanan dari sebuah *fitness center* dimana pemilihan tempat kebugaran ini setidaknya mencerminkan gaya hidup dan identitas diri mereka serta menjadi keunggulan dalam persaingan yang dimiliki oleh perusahaan (Marketers, 2013). Kondisi ini tentunya menuntut para manajer untuk lebih meningkatkan daya analisa terhadap kondisi eksternal, sehingga dapat menciptakan strategi yang memiliki daya saing yang kuat.

Sehubungan dengan faktor eksternal, Porter (1985) menyatakan bahwa terdapat lima kekuatan persaingan yaitu ancaman pendatang baru, kekuatan tawar menawar pemasok, kekuatan tawar menawar pembeli, ancaman produk substitusi dan persaingan didalam industri. Inti dari pendekatan ini adalah semakin besar kelemahan dari faktor-faktor persaingan industri tersebut mempengaruhi perusahaan, maka akan semakin besar pula kemungkinan profitabilitas yang dapat dicapai oleh perusahaan.

Untuk dapat bertahan pada industri kebugaran dibidang jasa *fitness center* Spartan Gym Pekanbaru harus mampu menghadapi kondisi persaingan yang ketat, untuk itu diperlukan sebuah penelitian untuk melihat sejauh mana keunggulan bersaing yang dimiliki oleh Spartan Gym Pekanbaru untuk tetap konsisten menjaga dan meningkatkan jumlah *member* serta alternatif strategi bersaing yang cocok untuk digunakan oleh Spartan Gym Pekanbaru.

Berdasarkan rumusan masalah di atas maka penulis tertarik untuk meneliti dengan judul ANALISIS STRATEGI KEUGGULAN BERSAING DENGAN PENDEKATAN ANALISIS SWOT PADA SPARTAN GYM PEKANBARU.

II. TINJAUAN PUSTAKA

Sejarah Industri Fitness di Indonesia

Kesadaran masyarakat akan pentingnya kesehatan belakangan ini mulai meningkat yang ditandai oleh munculnya pusat-pusat kebugaran (*fitness Center*) di berbagai tempat khususnya di Pekanbaru. Industri kebugaran dulunya masih merupakan kebutuhan yang dianggap tidak terlalu penting oleh masyarakat Indonesia, seiring berkembangnya zaman maka kepedulian terhadap kesehatan menjadi isu yang cukup penting saat ini. Hal ini disambut baik bagi para pemain dalam industri ini, karena terdapat peningkatan dalam pasar yang

sebelumnya belum terlalu menggairahkan menjadi peluang baru untuk mengembangkan bisnis ini menjadi lebih baik lagi. (*Docstoc. Com, 2010*)

Manajemen Strategi

Menurut Steiner dan Miner (1997) strategi dapat didefinisikan menjadi dua perspektif, perspektif yang pertama strategi adalah program yang luas untuk mendefinisikan dan mencapai tujuan organisasi dan melaksanakan misinya. Perspektif yang kedua, strategi adalah pola tanggapan organisasi yang dilakukan terhadap lingkungannya sepanjang waktu.

Manajemen strategi adalah suatu kebutuhan bagi perusahaan demi mencapai tujuan perusahaan, yang mana dalam manajemen strategi ini merupakan dasar bagi perusahaan untuk menetapkan langkah-langkah kerjanya.

Keunggulan Bersaing

Porter (1990) menjelaskan bahwa keunggulan bersaing adalah kinerja pemasaran untuk menghadapi persaingan. Keunggulan bersaing diartikan sebagai strategi *benefit* dari perusahaan yang melakukan kerjasama untuk menciptakan keunggulan bersaing yang lebih efektif. Strategi ini harus didesain untuk mewujudkan keunggulan bersaing yang terus menerus sehingga perusahaan dapat mendominasi baik pasar lama maupun pasar baru.

Strategi bersaing harus mempertimbangkan empat faktor utama yang yang menentukan batas-batas yang dapat dicapai oleh perusahaan dengan berhasil. Empat faktor tersebut meliputi faktor intern perusahaan yaitu kekuatan dan kelemahan perusahaan serta faktor eksternal perusahaan yaitu peluang dan ancaman yang dihadapi perusahaan serta harapan masyarakat (Porter, 1996)

Strategi bersaing harus mempertimbangkan empat faktor utama yang yang menentukan

batas-batas yang dapat dicapai oleh perusahaan dengan berhasil. Empat faktor tersebut meliputi faktor intern perusahaan yaitu kekuatan dan kelemahan perusahaan serta faktor eksternal perusahaan yaitu peluang dan ancaman yang dihadapi perusahaan serta harapan masyarakat (Porter, 1996)

Menurut Mode Industrial *organization-I/O, above-average retruns* bagi perusahaan sangat ditentukan oleh karakteristik diluar perusahaan. Model ini memfokuskan pada struktur industri atau daya tarik lingkungan eksternal, dan bukan karakteristik lingkungan internal perusahaan (Kuncoro, 2006).

Pendekatan I/O berasal dari paradigma *Structure-Conduct-Performance (SCP)* yang lebih menekankan kepada struktur industri atau daya tarik lingkungan eksternal dan bukan karakteristik internal perusahaan. Struktur industri sendiri terdiri dari teknologi, konsentrasi dan kondisi pasar (Baye, 2009), sedangkan *Conduct* adalah bagaimana perusahaan mengantisipasi pasar dalam hal tarif, iklan, investasi dan penelitian dan *Performance* dinyatakan dalam bentuk keuntungan dan kesejahteraan sosial perusahaan akibat pasar.

Menurut model *Resource –Based View (RBV), above-average retruns* bagi suatu perusahaan amat ditentukan oleh karakteristik didalam perusahaan. Model ini memfokuskan pada pengembangan atau perolehan sumber daya (*rosurce*) dan kapabilitas (*capabilities*) yang berharga, yang sulit atau tidak mungkin ditiru oleh pesaing (Kuncoro, 2006).

Dalam analisisnya dalam strategi bersaing (*competitive strategy* atau disebut juga *Porter Five Forces*) suatu perusahaan.

1. Strategi biaya rendah (*cost leadership*)

Strategi biaya rendah menekankan pada upaya memproduksi produk standar

- dengan biaya perunit yang sangat rendah.
2. Strategi pembedaan produk (*differentiation*)
Mendorong perusahaan untuk sanggup menemukan keunikan tersendiri dalam pasar yang jadi sasarannya.
 3. Strategi Fokus
Strategi ini digunakan untuk membangun keunggulan bersaing dalam suatu segmen pasar yang lebih sempit.

1.4 Lingkungan Perusahaan

Pengamatan lingkungan merupakan akuisisi dan penggunaan informasi mengenai kejadian-kejadian, *trend-trend*, dan hubungan-hubungan dalam suatu lingkungan eksternal organisasi, dimana merupakan pengetahuan yang akan dapat membantu

menyelaraskan strategi bersaingnya dengan lingkungan

Analisis SWOT

Menurut Kunzt (2008), SWOT analisis adalah suatu alat perencanaan strategik yang penting untuk membantu perencanaan untuk membandingkan kekuatan dan kelemahan internal organisasi dengan kesempatan dan ancaman dari eksternal.

Menurut Rangkuti (2005), SWOT adalah identitas untuk merumuskan strategi pelayanan. Analisis ini berdasarkan logika yang dapat memaksimalkan peluang namun secara bersamaan dapat meminimalkan kekurangan dan ancaman. Analisis SWOT membandingkan antara faktor eksternal dan faktor internal.



Sumber : Rangkuti (2005)

Gambar 2.6. Diagram Analisis SWOT

manajemen dalam merencanakan tindakan-tindakan dimasa mendatang (Choo, 1999).

Perusahaan melakukan pengamatan terhadap lingkungan supaya memahami kekuatan perubahan eksternal sehingga mereka dapat mengembangkan respon yang efektif untuk perbaikan dimasa mendatang. Yasai-Ardekani dan Nystrom (2000) mengemukakan bahwa *scope* dan *frequency* dari pengamatan lingkungan dapat dipengaruhi kemampuan perusahaan

Kuadran I : Merupakan situasi yang sangat menguntungkan. Perusahaan tersebut memiliki peluang dan kekuatan sehingga dapat memanfaatkan peluang yang ada.

Kuadran II : Meskipun menghadapi berbagai ancaman perusahaan ini masih memiliki kekuatan dari segi internal.

Kuadran III : Merupakan situasi yang sangat tidak menguntungkan. Perusahaan tersebut

menghadapi berbagai ancaman dan kelemahan internal.

Kuadran IV : Perusahaan menghadapi peluang pangsa yang sangat besar, tetapi dilain pihak ia menghadapi beberapa kendala kelemahan internal. Fokus perusahaan ini adalah meminimalkan permasalahan-permasalahan internal perusahaan sehingga dapat merebut peluang pasar yang lebih baik.

Menurut Kotler dan Amstrong (2010) kekuatan perusahaan menunjukkan kemungkinan adanya beberapa strategi tertentu yang akan berhasil sedangkan kelemahan menunjukkan bahwa terdapat hal-hal yang harus diperbaiki.

III. METODE PENELITIAN

Waktu dan Lokasi Penelitian

Lokasi penelitian bertempat di Spartan Gym Jl. Wonosari No. 06 Kelurahan Tangkerang Tengah Kecamatan Marpoyan Damai Kota Pekanbaru.

Penelitian dimulai pada November 2013 dan berakhir sampai dengan April 2014.

Populasi dan Sampel

Populasi adalah kumpulan individu atau objek penelitian yang memiliki kualitas-kualitas serta ciri-ciri yang ditetapkan. Dalam penelitian ini populasi yang dimaksudkan adalah pihak perusahaan dan seluruh *member* Spartan Gym Pekanbaru.

Sampel adalah suatu himpunan bagian (*subset*) dari unit populasi, yang dijadikan sampel adalah pihak manajemen perusahaan dan *member* yang datang untuk menggunakan jasa pada Spartan Gym Pekanbaru.

Jenis Penelitian

Penelitian ini menggunakan metode kualitatif. Menurut Sugiyono (2011), mengemukakan bahwa metode kualitatif menggambarkan dan memahami makna dibalik data-data yang tampak. Metode penelitian kualitatif cenderung mengarah kepada jenis penelitian deskriptif. Tujuan dari penggunaan metode kualitatif adalah untuk menemukan pola hubungan yang bersifat interaktif, menggambarkan realitas yang kompleks, serta untuk memperoleh pemahaman makna dan menemukan teori.

Teknik Pengambilan Sampel

Data yang digunakan dalam penelitian ini adalah:

1. Data Primer merupakan data yang dikumpulkan langsung dari sumber pertama yaitu data yang diperoleh dari responden.
2. Data sekunder merupakan data yang diperoleh penulis berkaitan dengan objek penelitian dalam bentuk dokumen-dokumen dari pengelola Spartan Gym ataupun dari instansi terkait.

Teknik Pengambilan Data

Untuk memperoleh data yang akurat yang dapat dipercaya kebenarannya dan relevan masalah yang diteliti, maka pengumpulan data dilakukan dengan beberapa metode yaitu:

1. Kuesioner

Pengumpulan data yang dilakukan dengan cara menyebarkan daftar pertanyaan kepada responden yang berkaitan dengan tujuan penelitian.

2. Wawancara

Merupakan proses memperoleh keterangan untuk mencapai tujuan penelitian dengan cara melakukan tanya jawab responden atau pihak-pihak yang terkait dengan penelitian.

3. Observasi

Merupakan pengumpulan data dengan mengadakan pengamatan langsung pada objek penelitian untuk memperoleh data yang diperlukan. Dalam hal ini, peneliti mengamati secara langsung keadaan lingkungan perusahaan

4. Studi Pustaka

Yaitu pengumpulan data atau informasi dengan menggunakan buku-buku yang berhubungan dengan penelitian dan bertujuan untuk menemukan teori, konsep dan variabel lain yang dapat mendukung penelitian. Didalam metode studi pustaka ini, peneliti mencari data melalui sumber referensi, jurnal dan artikel diinternet.

Teknik Analisis Data

1. Analisis SWOT, yaitu analisis yang menjelaskan tentang kekuatan, kelemahan, peluang dan ancaman yang ada pada perusahaan untuk membuat dan menjalankan suatu strategi demi tercapainya tujuan perusahaan. Metode penelitian yang digunakan adalah kualitatif, yakni untuk menganalisis Strategi keunggulan bersaing yang diterapkan oleh Spartan *Gym* Pekanbaru dilakukan secara kualitatif melalui teknik pengumpulan data “wawancara” bebas dengan nara sumber, penyebaran angket berupa kuesioner kepada *member* Spartan *Gym* Pekanbaru serta studi pustaka yaitu pengumpulan data atau informasi dengan menggunakan buku-buku yang berhubungan dengan penelitian. Untuk memperkuat analisis ini dilakukan teknik observasi guna mengamati kesesuaian informasi yang diberikan pihak terkait dengan Spartan *Gym* Pekanbaru.
2. Metode deskriptif, yaitu suatu pembahasan yang menjelaskan hasil-hasil penelitian dan mengkaitkannya dengan teori-teori yang ada selanjutnya baru diambil suatu kesimpulan.

IV. HASIL PENELITIAN DAN PEMBAHASAN

Gambaran Umum Spartan Gym

Spartan *Gym* Pekanbaru merupakan perusahaan yang bergerak dibidang Industri kebugaran dengan pengalaman lebih dari 5 tahun yang telah membimbing lebih dari 5000 *member* untuk dapat terbiasa dengan pola hidup sehat. Awalnya Spartan *Gym* sendiri menawarkan pelatihan pribadi, yoga, *martial art*, dan program *aerobic* bagi para anggotanya. Seiring dengan meningkatnya pengetahuan tentang pola hidup sehat yang terdiri dari olahraga teratur, nutrisi teratur dan istirahat teratur, dimana ketiga hal ini tidak dapat dipisahkan, maka saat ini Spartan *Gym* Pekanbaru juga menyediakan makanan sehat yang dibuat dari bahan-bahan yang rendah lemak, rendah kalori, rendah kolestrol dan tanpa MSG (penyedap rasa). Konsep dasar yang ditawarkan Spartan *Gym* adalah *Manly*, *Energy* dan *Cozy*. Selain menyediakan peralatan *fitness*, Spartan *Gym* juga dilengkapi dengan *Sauna room* bagi para anggotanya sebagai fasilitas tambahan.

Deskripsi Variabel

Dalam penelitian ini yang menjadi variabel penelitian adalah *Strength*(Kekuatan), *Weakness* (Kelemahan), *Opportunity* (Peluang), *Threat* (Ancaman), dengan data yang diperoleh dalam penelitian ini maka metode pengolahan data menggunakan analisis SWOT.

Data yang diperoleh untuk penelitian ini adalah dengan cara melakukan observasi oleh penulis, wawancara dengan pihak manajemen perusahaan dan penyebaran kuesioner kepada *member* Spartan *Gym* Pekanbaru.

Faktor Internal dan Faktor Eksternal

Faktor internal dan faktor eksternal merupakan hal yang sangat penting untuk diperhatikan dalam menetapkan suatu strategi. Berdasarkan penelitian yang telah dilakukan maka dipaparkan faktor internal dan faktor eksternal pada Spartan Gym Pekanbaru.

1. Faktor Internal

Pada faktor internal akan memaparkan mengenai faktor kekuatan dan faktor kelemahan dalam perusahaan :

1) *Strength* (Kekuatan)

- a. Spartan Gym Pekanbaru merupakan industri jasa kebugaran yang memiliki citra perusahaan yang baik dan *Brand* yang telah dikenal di Pekanbaru. Spartan Gym Pekanbaru telah berdiri lebih dari 5 tahun, rutin mengikuti *contest-contest* kebugaran seperti *L-Men* dan *Ultimate Body Contest* dan menjadi sponsor di beberapa even besar. Spartan Gym Pekanbaru memiliki situs-situs yang mudah diakses diantaranya *Facebook*, *Twitter*, *Blacberry Messenger*, *Instagram* serta menggunakan jasa media cetak (koran) dan media radio untuk membesarkan *Brand Image*-nya.
- b. Spartan Gym Pekanbaru memiliki produk-produk kebugaran yang unik dan beragam sehingga menjadi berbeda dengan industri jasa kebugaran lainnya. Spartan Gym Pekanbaru menawarkan produk-produk kebugaran yang umumnya belum sepenuhnya dimiliki oleh setiap pusat-pusat kebugaran lainnya di Pekanbaru diantaranya *Body Combat Class*, *Capoera Class*, *Mix Martial Art*, *Zumba*, *Line Dance*, *Belly Dance* dan *Personal Trainer Class*.
- c. Spartan Gym Pekanbaru memiliki fasilitas dan kualitas pelayanan yang baik dan senantiasa mengedukasikan informasi sekitar kesehatan dan pola

hidup sehat. Spartan Gym Pekanbaru berusaha untuk meningkatkan kualitas pelayanan dengan memberikan pelatihan sekitar *Service Quality* kepada setiap Staf dengan mendatangkan konsultan, menambah fasilitas seperti kamar mandi yang menggunakan *shower*, *sauna room*, ruang ganti, ruang bersantai untuk *member*, *cafeteria*, dan jamuan *green tea* dan *snack* kepada *member* usai berolahraga. Untuk edukasi Spartan Gym Pekanbaru menggunakan papan iklan sebagai sarana penyampaian informasi terbaru sekitar dunia kebugaran.

- d. Spartan Gym Pekanbaru memiliki tempat olahraga yang nyaman dan bersih serta dilengkapi dengan wewangian untuk membuat *member* merasa nyaman. Spartan Gym Pekanbaru menggunakan jasa *Cleaning Service* untuk memastikan kebersihan dan kenyamanan ruang olahraga dan memakai jasa *Calmic* untuk pengharum ruangan.

2) *Weakneses* (Kelemahan)

- a. Spartan Gym Pekanbaru memiliki lokasi usaha yang tidak sepenuhnya mampu dijangkau oleh masyarakat Pekanbaru. Spartan Gym Pekanbaru memiliki lokasi yang tidak berada ditengah-tengah kota dan jalan besar melainkan berlokasi disekitar perumahan yang tidak sepenuhnya mampu dijangkau oleh masyarakat Pekanbaru dari berbagai penjuru.
 - b. Pemasaran yang lemah menyebabkan informasi sekitar paket-paket yang baru dikeluarkan tidak sepenuhnya mampu tersiarkan. Hal ini disebabkan karena kurangnya tenaga pemasaran pada Spartan Gym Pekanbaru.

- c. *Customer Service* yang kurang ramah dalam pelayanan. Spartan *Gym* Pekanbaru telah memiliki SOP untuk memberikan pelayanan kepada *member*, akan tetapi *Mood* yang berubah-ubah pada karyawan menyebabkan kesan kurang ramah terhadap *member* terjadi.

2. Faktor Eksternal

Pada faktor eksternal akan memaparkan faktor peluang dan faktor ancaman dalam perusahaan :

1) *Opportunity* (Peluang)

- a. Spartan *Gym* Pekanbaru memiliki peluang untuk membuka cabang baru di beberapa lokasi di Pekanbaru mengingat masih besarnya pangsa pasar yang belum tersentuh ditambah meningkatnya kesadaran masyarakat akan olahraga sebagai *lifestyle* serta *trend* yang berkembang didalam masyarakat untuk memiliki tubuh ideal dan proporsional.
- b. Spartan *Gym* Pekanbaru memiliki kesempatan bekerjasama dengan berbagai pihak, kesempatan kerjasama ini terbuka dikarenakan Spartan *Gym* Pekanbaru merupakan *brand* yang telah dikenal.

2) *Threat* (Ancaman)

- a. Bermunculannya berbagai industri jasa kebugaran yang menawarkan berbagai konsep dan fasilitas di Provinsi Riau khususnya kota Pekanbaru.
- b. Spartan *Gym* Pekanbaru memiliki harga yang bersaing dengan tempat-tempat industri jasa kebugaran berbasis hotel yang mengakibatkan *customer* beralihkepada industri jasa kebugaran yang menawarkan harga yang lebih rendah.

Faktor internal (kekuatan dan kelemahan) dan faktor eksternal (peluang dan ancaman) merupakan faktor yang penting

yang harus diperhatikan oleh perusahaan dalam menetapkan dan merancang strategi perusahaan dalam mencapai tujuan perusahaan. Dalam menetapkan faktor internal dan faktor eksternal perusahaan perlu benar-benar melakukan riset, karena jika perusahaan salah dalam menetapkan faktor tersebut maka akan mempengaruhi strategi perusahaan yang akan digunakan dan berakibat pada terhambatnya perusahaan dalam mencapai tujuan organisasinya.

ANALISIS SWOT

Berdasarkan faktor-faktor yang dipaparkan sebelumnya maka dari faktor-faktor tersebut dilakukan analisis SWOT, dengan adanya faktor-faktor tersebut selanjutnya dilakukan penilaian terhadap faktor-faktor yang dipaparkan dan dijadikan suatu dasar dalam penetapan strategi perusahaan.

Dengan adanya faktor-faktor yang dipaparkan maka faktor-faktor tersebut diberikan kepada responden dalam bentuk kuesioner dan wawancara untuk mendapatkan tanggapan dari responden. Setelah mendapatkan tanggapan dari responden maka jawaban responden tersebut ditabulasikan untuk mendapatkan faktor manakah yang sangat berpengaruh dalam penentuan alternatif strategi dan penentuan pilihan strategi pengembangan pada Spartan *Gym* Pekanbaru.

ANALISIS FAKTOR INTERNAL EKSTERNAL MENGGUNAKAN IFAS DAN EFAS.

Tahap-tahap dalam penyusunan tabel *Internal Factor Analysis Summary* (IFAS) dan *Eksternal Factor Analysis Summary* (EFAS) dengan menentukan faktor-faktor yang menjadi *Strength* (kekuatan) dan *Weakness* (Kelemahan) Spartan *Gym* Pekanbaru, selanjutnya memberikan bobot masing-masing faktor dari skala mulai dari 0,0 (tidak penting) sampai dengan 1,0 (sangat penting) dimana semua bobot tersebut

jumlahnya tidak melebihi skor total 1,00. Menghitung rating untuk masing-masing faktor dengan memberikan skala mulai dari 1 (dibawah rata-rata) sampai dengan 4 (sangat baik). Nilai *rating Strength* (kekuatan) dan *Weakness* (kelemahan) selalu bertolak belakang, begitu juga dengan *Opportunity* (peluang) dan *Threat* (ancaman).

Berdasarkan jawaban yang diberikan responden melalui observasi, wawancara dan kuesioner yang disebarakan penulis melalui penelitian ini (Rekap jawaban responden dari wawancara dan kuesioner terlampir) maka dipaparkan hasil evaluasi faktor internal dan faktor eksternal pada Spartan Gym Pekanbaru pilihan dari responden yang memiliki pengaruh paling besar menurut responden

Tabel 5.19 :Matrik Internal Factor Analisis Summary

Faktor-faktor Strategi Internal	Bobot	Rating	Nilai Skor
Strengths (S)			
a. Citra Perusahaan	0,15	4	0,60
b. Keunikan Produk	0,10	3	0,30
c. Fasilitas dan Kualitas Pelayananana	0,10	3	0,30
d. Ruang yang nyaman dan Bersih			
Sub Total	0,45		1,50
Weaknesses (W)			
a. Lokasi tidak strategis	0,15	2	0,30
b. Pemasaran yang lemah	0,05	1	0,05
c. Customer Service yang kurang ramah	0,05	1	0,05

d. Perbedaan pelayanan			
Sub Total	0,40		0,70
T o t a l	0,85		2,20

Sumber : Data Olahan (2014)

Dari hasil analisis pada table 5.19. IFAS factor *Strenght* mempunyai skor 1,50 dan *Weakness* mempunyai total nilai skor 0,70.

Setelah melakukan evaluasi terhadap faktor internal perusahaan (kekuatan dan kelemahan) maka selanjutnya dipaparkan evaluasi faktor eksternal perusahaan (peluang dan ancaman) yang mana evaluasi faktor eksternal Spartan Gym Pekanbaru juga dilakukan berdasarkan hasil jawaban dari hasil observasi, wawancara, dan kuesioner oleh responden.

Tabel 5.20 :Matrik Eksternal Factor Analisis Summary

Faktor-faktor Strategi Internal	Bobot	Rating	Nilai Skor
Opportunities (O)			
a. Peluang membuka cabang	0,20	4	0,80
b. Kesempatan bekerjasama dengan pihak lain	0,10	3	0,30
Sub Total	0,25		1,10
Threath (T)			
a. Kompetitor	0,20	2	0,40
b. Harga	0,15	1	0,15
Sub Total	0,35		0,55
T o t a l	0,60		1,65

Sumber : Data Olahan(2014)

Dari hasil pembahasan faktor internal perusahaan kekuatan mendapatkan skor 1,50,

dan faktor internal perusahaan kelemahan mendapatkan skor 0,70 dengan total skor 2,20 yang selanjutnya skor faktor internal perusahaan kekuatan dan kelemahan ini dijadikan acuan pada sumbu X dan diperoleh angka 0,80 (skor kekuatan dikurangi skor kelemahan) sumbu X pada diagram *Cartesius*.

Sedangkan faktor eksternal perusahaan untuk peluang mendapatkan skor 1,10 dan faktor eksternal perusahaan ancaman mendapatkan skor 0,55 dengan total skor 1,65 yang selanjutnya skor faktor eksternal perusahaan ini dijadikan acuan untuk sumbu Y. Dari hasil perhitungan (skor peluang dikurangi skor ancaman) diperoleh angka untuk sumbu Y 0,65.

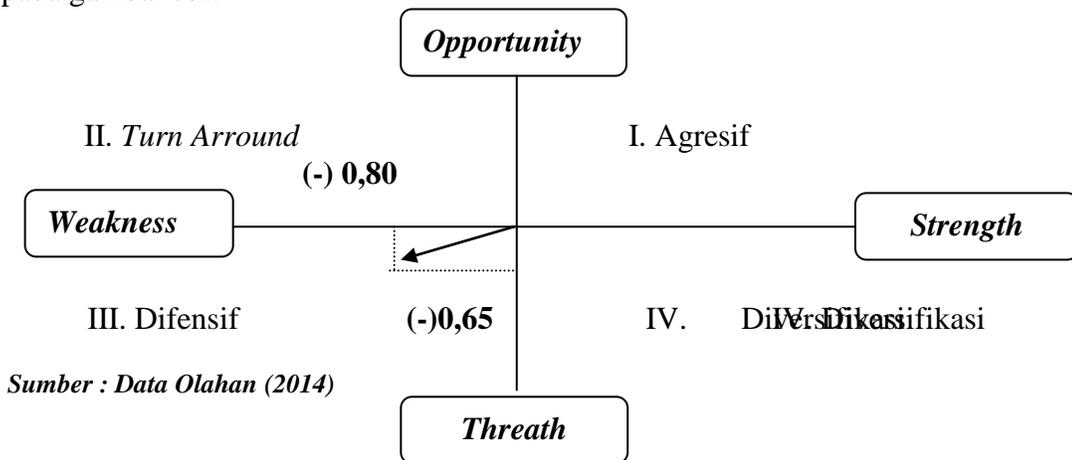
Maka diketahui nilai *Strength* diatas nilai *Weakness* selisih (-) 0,80 dan nilai *Opportunity* dibawah nilai *Threat* selisih (-) 0,65. Dari hasil identifikasi faktor-faktor tersebut maka dapat digambarkan dalam Diagram *Cartesius* Analisis SWOT, dapat dilihat pada gambar 5.1.

Kelemahan (*Weakness*), Peluang (*Opportunity*), Ancaman (*Threat*) yang dihadapi oleh perusahaan.

Tabel 5.21 : Rumusan Kombinasi Strategi Matrik SWOT

IFAS EFAS	Strength (S)	Weaknesses (W)
Opportunity (O)	Strategi (SO) : = 1,50 + 1,10 = 2,60	Strategi (WO) : = 0,70 + 1,10 = 1,80
Threat (T)	Strategi (ST) : = 1,50 + 0,55 = 2,05	Strategi (WT) : = 0,70 + 0,55 = 1,25

Sumber : Data Olahan (2014)



Sumber : Data Olahan (2014)

Gambar 5.1 : Diagram Cartesius Posisi Strategi Perusahaan

Dalam menyusun strategi perusahaan maka digunakan analisis SWOT dengan matrik. Dengan menggunakan analisis SWOT matrik ini dapat memberikan informasi yang jelas tentang Kekuatan (*Strength*),

Tabel 5.22 : Formulasi Kombinasi Strategi Matrik SWOT

INTERNAL	Strength (S) :	Weaknesses (W) :
EKSTERNAL	a. Citra Perusahaan b. Produk yang Unik	a. Lokasi yang kurang

	<ul style="list-style-type: none"> c. Fasilitas dan Kualitas Pelayanan yang baik d. Tempat olah raga yang bersih dan nyaman 	<ul style="list-style-type: none"> strategis b. Pemasaran yang lemah c. Customer Service yang kurang ramah d. Perbedaan pelayanan 		<ul style="list-style-type: none"> baru terhadap konsumen. b. Meningkatkan fasilitas dan pelayanan untuk mengimbangi harga yang bersaing. 	<ul style="list-style-type: none"> karyawan maupun pengelola. b. Menghadirkan tenaga pemasaran yang handal untuk menghadapi persaingan.
<p>Opportunity (O) :</p> <ul style="list-style-type: none"> a. Peluang membuka cabang baru b. Kesempatan bekerja sama dengan pihak lain 	<p>Strategi (SO) :</p> <ul style="list-style-type: none"> a. Memperluas pangsa pasar b. Menciptakan produk andalan yang mampu meningkatkan keunggulan merek. c. Melakukan kerja sama dengan pihak lain. 	<p>Strategi (WO) :</p> <ul style="list-style-type: none"> a. Melakukan perbaikan dibidang pemasaran terutama yang berhubungan dengan promosi . b. Membuka cabang baru. c. Melakukan hubungan baik dengan <i>Member</i>. 	<p><i>Sumber : Data Olahan (2014)</i></p> <p>Alternatif Perencanaan Strategi kuantitatif Analisis Diagram SWOT</p> <p>Dari diagram <i>Cartesius</i> pada Analisis SWOT gambar 5.2, dihasilkan bahwa Spartan <i>Gym</i> Pekanbaru berada pada kuadran III maka alternatif strategi yang dapat dipakai oleh Spartan <i>Gym</i> Pekanbaru adalah:</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Melakukan strategi konsentrasi, caranya adalah perusahaan harus fokus terhadap produk dan pasar yang digarap dengan mengoptimalkan kinerja perusahaan. 2. Melakukan pengembangan produk, dalam melakukan pengembangan produk perusahaan harus melakukan inovasi terhadap produk dan pelayanan atau menawarkan produk dan layanan kebugaran yang belum pernah ditawarkan oleh perusahaan sebelumnya. 3. Melakukan Perluasan Pasar Dalam perluasan pasar perusahaan memasarkan produk atau jasa pada segmen pasar baru dimana perusahaan dapat menggunakan produk atau jasa yang saat ini dimiliki dengan membuat lini produk. 4. Pertumbuhan horizontal Perusahaan dapat memperluas operasi perusahaan kelokasi strategis dan dapat dijangkau oleh pangsa pasar perusahaan 		
<p>Threat (T) :</p> <ul style="list-style-type: none"> a. Kompetitor b. Harga 	<p>Strategi (ST) :</p> <ul style="list-style-type: none"> a. Mengoptimalkan pelayanan dengan menambah inovasi pelayanan 	<p>Strategi (WT) :</p> <ul style="list-style-type: none"> a. Meningkatkan Kualitas SDM baik untuk 			

dimana perluasan dimaksud dengan dibukanya cabang-cabang baru yang strategis atau mudah untuk diakses.

5. Melakukan *Joint Venture Strategy*, caranya perusahaan melakukan kerjasama dengan beberapa perusahaan yang bertujuan untuk kapitalisasi modal.

Selanjutnya dilakukan analisis model kualitatif perumusan strategi. Pembuatan analisis model kuantitatif tersebut didasari pada jumlah dari nilai skor pada masing-masing faktor yang ada pada masing-masing strategi baik itu pada strategi SO, WO, ST, dan WT maka dapat digambarkan model kuantitatif rumusan strategi pada tabel 5.20 dan 5.21.

Dari tabel 5.22. Matrik perencanaan strategi kuantitatif menunjukkan bahwa Spartan *Gym* Pekanbaru perlu memanfaatkan strategi SO yang mempunyai nilai skor tertinggi yaitu = 2,60, selanjutnya diikuti strategi ST = 2,05, WO = 1,80 dan WT = 1,25. Adapun masing-masing strategi menerangkan dimana Spartan *Gym* Pekanbaru dapat memperluas *market share* dan menciptakan produk andalan yang mampu meningkatkan keunggulan merek sehingga citra perusahaan akan semakin dikenal ditambah dengan melakukan kerja sama dengan pihak asing yang akan mampu meningkatkan keunggulan bersaing perusahaan, mengoptimalkan pelayanan dengan menambah inovasi pelayanan terhadap *member* ditambah dengan meningkatkan fasilitas dan pelayanan untuk mengimbangi harga yang bersaing, melakukan perbaikan dibidang pemasaran terutama yang berhubungan dengan produk, pelayanan dan fasilitas perusahaan ditambah dengan membuka cabang baru di beberapa titik strategis yang bisa diakses oleh pangsa pasar perusahaan, melakukan hubungan baik dengan *member* secara terus menerus, meningkatkan kualitas SDM baik untuk

karyawan maupun pengelola ditambah dengan menghadirkan tenaga pemasaran yang handal dan kompeten untuk mampu menghadapi persaingan diantara industri jasa kebugaran.

Implementasi Strategi Bisnis

Mendasari dari hasil analisis diagram SWOT pada gambar 5.1. dimana Spartan *Gym* Pekanbaru berada pada kuadran III, maka strategi bisnis yang dapat diaplikasikan yaitu :

1. Melakukan strategi konsentrasi

Dalam melakukan strategi konsentrasi perusahaan harus mencapai sasaran pertumbuhan melalui peningkatan level operasi dalam bisnis utama sebagai tempat *fitness* dengan tetap fokus pada bisnis inti yang merupakan *fitness center* sehingga produk-produk lain diluar *fitness* merupakan inovasi dari bisnis utama Spartan *Gym* Pekanbaru. Perusahaan harus konsentrasi pada produk *fitness* dengan meningkatkan kualitas pelayanan, fasilitas dan kenyamanan berolahraga yang ditambah dengan *personal trainer* yang berkompeten sehingga produk *fitness* menjadi produk inti yang mampu meningkatkan pertumbuhan perusahaan.

2. Melakukan pengembangan produk

Dalam pengembangan produk perusahaan harus melakukan inovasi terhadap produk atau menawarkan produk-produk kebugaran yang belum pernah ditawarkan oleh perusahaan sebelumnya, misalnya produk *Body Performance* dan *Martial Art* yang beragam bisa dijadikan alternatif untuk pengembangan penawaran produk kebugaran dalam rangka menjaring *member*. Produk baru yang dihasilkan perusahaan akan mampu membuat perusahaan dapat bertahan dan memperkuat posisi dan memperluas pangsa pasar dengan tambahan produk yang baru.

3. Melakukan Perluasan Pasar

Dalam perluasan pasar perusahaan memasarkan produk atau jasa pada segmen

pasar baru dimana perusahaan dapat menggunakan produk atau jasa yang saat ini dimiliki dengan membuat lini produk, caranya adalah perusahaan membuat segmen untuk setiap produk dalam beberapa kriteria misalnya untuk kelas *body performance* adalah kaum wanita karir dan ibu rumah tangga dengan rentang usia 25-35 tahun, *fitness* untuk segmen *member* yang merupakan kaum profesional pria dengan rentang usia 25-40 tahun dan kelas *Martial Art* untuk segmen *member* yang merupakan kaum *Youth* dengan rentang usia 16-25 tahun. Perluasan pasar sangat efisien karena relatif tidak mahal dan tidak berisiko untuk diterapkan.

4. Pertumbuhan horizontal

Perusahaan dapat memperluas operasi perusahaan kelokasi strategis dan dapat dijangkau oleh pangsa pasar perusahaan dimana perluasan dimaksud dengan dibukanya cabang-cabang baru yang berlokasi strategis dan mudah untuk diakses.

5. Melakukan *Joint Venture Strategy*

Caranya perusahaan melakukan kerjasama dengan beberapa perusahaan yang bertujuan untuk kapitalisasi modal. *Joint Venture Strategy* akan mempermudah Spartan *Gym* Pekanbaru untuk memperluas operasi perusahaan dalam bentuk cabang sehingga akan berdampak baik untuk meningkatkan citra perusahaan dimata publik.

V. Kesimpulan dan Saran

Berdasarkan hasil analisis penelitian ini, maka dapat disimpulkan. Pertama, hasil analisis pada Spartan *Gym* Pekanbaru berada pada diagram Cartesius Swot Pada Gambar 2. Ada pada kuadran III. Maka strategin yang dapat diterapkan adalah :

a. Melakukan strategi konsentrasi

Dalam melakukan strategi konsentrasi perusahaan harus mencapai sasaran pertumbuhan melalui peningkatan level operasi dalam bisnis utama

sebagai tempat *fitness* dengan tetap fokus pada bisnis inti yang merupakan *fitness center* dari bisnis utama merupakan penyedia jasa kebugaran sehingga produk-produk lain diluar *fitness* merupakan inovasi dari bisnis utama Spartan *Gym* Pekanbaru.

b. Melakukan pengembangan produk

Dalam melakukan pengembangan produk perusahaan dapat melakukan inovasi terhadap produk atau menawarkan produk-produk kebugaran yang belum pernah ditawarkan oleh perusahaan sebelumnya, misalnya produk *Body Performance* dan *Martial Art* yang beragam bisa dijadikan alternatif untuk pengembangan penawaran produk kebugaran kepada *member*. Produk baru yang dihasilkan akan membuat perusahaan dapat bertahan dan memperkuat posisi serta memperluas pangsa pasar dengan tambahan produk yang baru.

c. Melakukan Perluasan Pasar

Dalam perluasan pasar perusahaan memasarkan produk atau jasa pada segmen pasar baru dimana perusahaan dapat menggunakan produk atau jasa yang saat ini dimiliki dengan membuat lini produk, caranya adalah perusahaan membuat segmen untuk setiap produk.

d. Pertumbuhan horizontal

Perusahaan dapat memperluas operasi perusahaan kelokasi strategis dan dapat dijangkau oleh pangsa pasar perusahaan dimana perluasan dimaksud dengan dibukanya cabang-cabang baru yang berlokasi strategis dan mudah untuk diakses.

e. Melakukan *Joint Venture Strategy*

Perusahaan dapat melakukan kerjasama dengan beberapa

perusahaan yang bertujuan untuk kapitalisasi modal. *Joint Venture Strategy* akan mempermudah Spartan Gym Pekanbaru untuk memperluas operasi perusahaan dan meningkatkan citra perusahaan.

Berdasarkan analisis pada kombinasi strategi matrik SWOT pada tabel 5.10, strategi Spartan Gym Pekanbaru yang efektif diperoleh strategi SO yaitu dengan memperluas pangsa pasar, menciptakan produk andalan yang mampu meningkatkan keunggulan produk dan melakukan kerjasama dengan pihak lain.

Saran

Berdasarkan hasil analisis diagram *Cartesius* Spartan Gym Pekanbaru berada pada kuadran III, dimana perusahaan berada pada posisi Defensif sehingga perusahaan harus mampu bertahan dari segala macam ancaman dengan memanfaatkan peluang yang dimiliki perusahaan serta meningkatkan kekuatan agar mampu meminimalisir kelemahan yang dimiliki perusahaan.

Spartan Gym Pekanbaru dapat melakukan strategi fokus untuk membangun keunggulan bersaing dengan cara membidik satu segmen pasar sehingga perusahaan mampu fokus untuk mengoptimalkan potensi perusahaan dalam meningkatkan mutu produk dan pelayanan kepada *member*. Spartan Gym Pekanbaru dapat melakukan upaya untuk mengenalkan produk dan layanan yang ada saat ini kepada pasar baru yang umumnya belum dijamah oleh kompetitor seperti dengan menawarkan paket *corporate member* pada karyawan perusahaan, pegawai-pegawai swasta, mahasiswa universitas tertentu secara *corporate* dimana dilakukan negosiasi dengan penawaran harga yang lebih miring atau pelayanan dan fasilitas tambahan yang bisa diperoleh dengan menjadi *member corporate*. Spartan Gym Pekanbaru dapat melakukan

peningkatan penjualan melalui pengembangan produk dan layanan sehingga mampu menciptakan produk dan layanan yang berbeda dari kompetitor seperti memberikan paket khusus, pelayanan khusus, even bulanan atau tahunan untuk meningkatkan loyalitas *member*.

Spartan Gym Pekanbaru dapat melakukan *Joint Venture* dengan membentuk kerjasama dengan pihak lain yang bertujuan untuk pengembangan usaha, salah satunya adalah peluang untuk membuka cabang di beberapa titik strategis atau lokasi yang mudah diakses.

Daftar Pustaka

- Baye M, R., 2009, *Managerial Economics and Business Strategy*, McGraw-Hill International Edition.
- Bible, Franchise., 2014, **Bangunlah Keunikan Produk Anda**. *Articel Business*. <http://Portalpengusaha.com>.
- Choo., 1999, Lingkungan Perusahaan, *Jurnal Marketing*. Jakarta.
- Cooper., Emory., 1999, Metodologi Penelitian, Jakarta, Salemba Empat.
- David, Fred. R., 1996, **Manajemen Strategis**, Jakarta, Salemba Empat.
- David, Fred. R., 1997, *Strategic Management*, Jakarta, Gamedia.
- David, Fred. R., 2012, **Manajemen Strategis**, Edisi 12, Jakarta, Salemba Empat.
- David, Fred. R., 2004, *Strategic Management. Sixth Edition*. New Jersey. Prentice Hall.
- Day. George. S., 1998, *Strategic Marketing Planning: The Pursuit of Competitive Advantage*. St. Paul, MN West Publishing Company.
- Dahwan, Ibnu., 2011, **Pentingnya Citra Perusahaan**. <http://ibnublog.blogspot.com>
- Disyantik., 2013, **Perkembangan Ekonomi Riau**. <http://www.riau.bps.go.id>.

- Farhan., 2013., **Kaum Youth, Nitizen and Woman**, Marketeers, Pekanbaru.
- Ferel., Harline., 2005, **Analisis SWOT Dalam Bisnis**, Jurnal *Marketing*. Jakarta.
- Fitri H, Endi., 2011, **Analisis Strategi Bersaing Telkom dalam Industri Internet**, Jurnal *Marketing*, Jakarta.
- Griffin., Ricky., Ebert., Ronald J., 2000, **Business Essentials, International Edition**, Prentice.
- Husein, Umar., 2001, **Strategic Manajemen in Action**. Gramedia Pustaka.
- Handris., 2014, **Tips Menjadi Customer Service Yang Baik**. <http://www.diskusiwebshoting.com>
- Jain., 1995, **Kekuatan Kompetitif Perusahaan**. Jurnal *Marketing*. Palembang.
- Kasmiruddin., 2012, **Analisis Strategi Bersaing Bisnis Enceran Besar/ Model Studi Kasus Persaingan Bisnis Ritel Pekanbaru**. Jurnal Pekanbaru.
- Kotler., Amstrong., 2010. **Manajemen Pemasaran**. Erlangga, Jakarta.
- Kotler. Philip., 1997, **Manajemen Pemasaran**, Erlangga, Jakarta.
- Kotler, Philip., 2002, **Manajemen Pemasaran Analisis Perencanaan, Implementasi dan Pengendalian**, Edisi Milenium Jilid I dan II, Edisi ke 8. Salemba Empat, Jakarta.
- Kotler, Philip., 2002, **Manajemen Pemasaran Analisis Perencanaan, Implementasi, dan Pengendalian**, Edisi Milenium Jilid I dan II, Edisi ke 8, Jakarta, Salemba Empat.
- Kuncoro, Mudrajad., 2006, **Strategi Bagaimana Meraih Keunggulan Kompetitif**, Jakarta, Erlangga.
- Kuntjoroadi, wibowo., 2009. **Analisis Strategi Bersaing dalam persaingan usaha penerbangan komersial**. Studi kasus PT. Garuda Indonesia. Jurnal ilmu administrasi dan Organisasi. Volume 16 No.1 april
- Mangiwa, Simbong., 2010. **Analisis Strategi Bisnis Jasa Warung Internet (WARNET) Studi kasus pada warnet "Global Internet" Kota Depok**, Jombang. Ciputat.
- Marliana, Evi. Pudji, Primyastanto., 2005. **Analisis Strategi Keunggulan Bersaing Perusahaan di PT. ILUFA Desa Cengkaring Malang, Jawa Timur**. Jurnal *Marketing*. Malang.
- Porter., 2005, **Strategi Pemasaran**, Erlangga, Jakarta.
- Porter, Michael. E., 1996. **Strategi Bersaing**. Jakarta, Erlangga.
- Porter, Michael. E., 1998. **Strategi Bersaing**. Jakarta, Erlangga.
- Porter, Michael. E., 1993. **Keunggulan Bersaing**. Alih bahasa Agus Dharma, Agus Maulana. Jakarta: PT. Gelora Aksara Pratama.
- Porter, Michael., 1980. **Competitive Strategy Techiques for Analyzing Industries and Competitos**. Free Press, New York.
- Purnama, O, Viona., 2009. **Analisis Strategi keunggulan bersaing Kendaraan Truk Merk Volvo pada PT. INDOTRUCK UTAMA Cabang Pekanbaru**, Universitas Riau. Pekanbaru.
- Rangkuti., 2001, **Strategi Pemasaran**, Salemba 4, Jakarta.
- Rangkuti., 2005, **Strategi Pemasaran**, Gramedia Aksara, Jakarta.
- Rangkuti, F., 2004. **Analisis Swot Teknik Membedah Kasus Bisnis**. Gramedia Pustaka Utama. Jakarta.
- Rizal, Adrianto., 2006. **The Analysis Of Competing Strategy At Hotel Santika Semarang By Swot Analysis Approach**. Jurnal *Marketing*. Semarang.