

BAB I

PENDAHULUAN

1.1 Latar Belakang

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. Realitanya, banyak bisnis yang dapat bertahan ratusan tahun namun banyak pula bisnis yang hanya bertahan kurang dari satu tahun. 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. Dalam menerapkan cara ini maka perusahaan harus siap untuk bersaing dengan kompetitor dengan memberikan biaya yang rendah dalam industrinya. Jika target perusahaan dapat tercapai dan perusahaan dapat mempertahankan keunggulan biaya maka perusahaan tersebut dapat menguasai pasar. Kedua dengan menerapkan strategi diferensiasi. Strategi diferensiasi adalah salah satu strategi yang dapat digunakan perusahaan untuk dapat

mempertahankan biaya. Strategi diferensiasi memaksa perusahaan untuk memberikan perbedaan kepada konsumen. Perbedaan tersebut dapat dilihat dari manfaat lebih yang diberikan, keunggulan produk atau pelayanan yang diberikan oleh perusahaan kepada konsumen.

Ketiga adalah dengan strategi fokus, yaitu adalah strategi membangun yang digunakan untuk meningkatkan keunggulan bersaing dengan segmentasi pasar yang lebih sempit. Strategi bersaing fokus ditujukan untuk memenuhi kebutuhan konsumen yang berjumlah relatif kecil dan dalam pengambilan keputusannya tidak dipengaruhi oleh harga.

Peluang yang besar dalam menjalankan sebuah bisnis menjadi daya tarik bagi pelaku bisnis, tetapi tanpa adanya persiapan dalam perencanaan maka bisnis tersebut akan menjadi sia-sia. 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.

Perencanaan strategis sangat diperlukan dalam berjalannya sebuah bisnis. Dengan adanya perencanaan strategi, sebuah perusahaan mampu mengetahui langkah dan keputusan yang akan diambil untuk mencapai tujuan perusahaan dalam bersaing dengan kompetitor. Strategi bersifat berkelanjutan karena strategi direncanakan berdasarkan sudut pandang pelanggan sehingga diperlukan inovasi terus menerus pada sebuah bidang bisnis.

Aktivitas fungsi manajemen seperti manajemen pemasaran, manajemen operasi, manajemen keuangan dan manajemen sumber daya manusia akan berjalan apabila perencanaan strategis selesai dirancang. Perencanaan strategis dapat membantu organisasi untuk lebih fokus pada prioritas dan dapat mengontrol segala aktivitas fungsi manajemen ke arah dan tujuan yang sama.

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*.

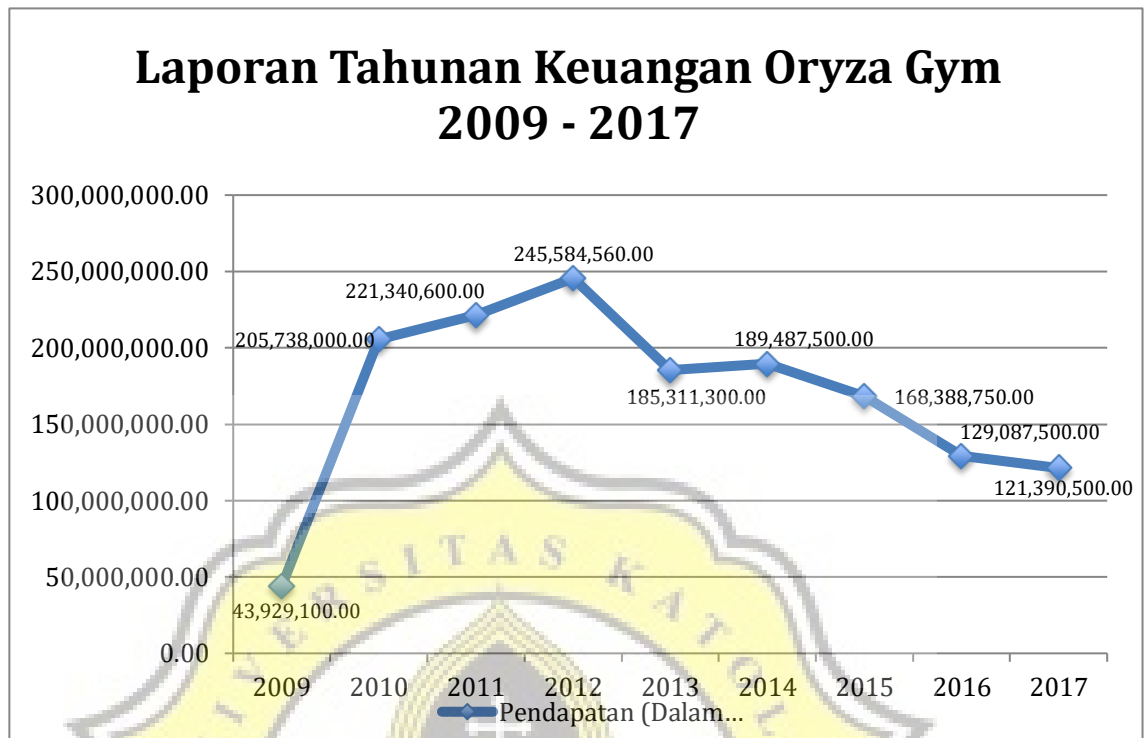
Fitness Center adalah sebuah wadah bagi mereka yang ingin menyegarkan badan dengan melakukan aktivitas olahraga seperti menyegarkan badan, melenturkan badan dan mengencangkan otot. Segmentasi pasar *Fitness Center* kini berubah yang awalnya dikhususkan bagi kalangan ekonomi menengah keatas karena hanya tersedia di hotel berbintang, kini pun dapat dinikmati kalangan menengah kebawah karena kini sudah tersebar di berbagai lokasi.

Fitness Center saat ini tidak hanya menyediakan tempat untuk latihan fisik berupa angkat beban, mereka kini menyediakan berbagai pilihan latihan kebugaran lain seperti *yoga*, *body pump*, *RPM*, *Core Fx* dan sebagainya. Banyak *Fitness Center* yang melakukan *product differentiation* dengan mengubah konsep awal *gym* yang hanya berfokus untuk pria dan menjenuhkan.

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 dalam 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. *Oryza Gym* memiliki peralatan *fitness* yang lengkap dan daftar peralatan *fitness* yang dimiliki oleh *Oryza Gym* dapat dilihat pada lampiran 1.

Berdasarkan tabel pada lampiran 1 dapat disimpulkan bahwa peralatan yang dimiliki oleh *Oryza Gym* cukup lengkap dilihat dari banyaknya jumlah dan variasi peralatan *fitness* yang dimiliki *Oryza Gym*. 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 kesenjangan karena tidak mengalami peningkatan disetiap tahunnya. Tabel 1 adalah laporan Tahunan Keuangan *Oryza Gym* pada tahun 2009-2017 dan Gambar 1 dibawah ini adalah grafik laporan tahunan keuangan *Oryza Gym* tahun 2009 – 2017.



Gambar 1 : Grafik Laporan Tahunan keuangan Oryza Gym Tahun 2009-2017
Sumber: Data yang telah diolah (2018)

Pada Gambar 1 dapat kita lihat bahwa grafik menunjukkan pendapatan Oryza Gym pada tahun 2009 adalah sejumlah Rp 43,929,100 hal ini disebabkan Oryza Gym baru saja memulai bisnisnya pada bulan Juli 2009. Tahun 2010 sampai dengan 2012, pendapatan Oryza Gym meningkat pesat yaitu secara berurutan adalah sejumlah Rp 205,738,00; Rp 221,340,600 dan Rp 245,584,560. Hal tersebut berbeda dengan jumlah pendapatan Oryza Gym pada tahun 2013-2017, dilihat dari grafik tersebut pendapatan Oryza Gym justru cenderung menurun. Menurut pra-survey yang dilakukan peneliti berupa Wawancara dengan pemilik, pemilik menyadari penurunan tersebut 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. Banyaknya *fitness center* baru dan

berkurangnya jumlah variasi kelas menyebabkan berkurangnya jumlah anggota aktif Oryza Gym.

Tabel 1 adalah tabel *fitness center* yang menjadi pesaing kuat Oryza Gym di Semarang. Kriteria pemilihan pesaing kuat Oryza Gym dilihat dari *range* harga, fasilitas dan jumlah variasi kelas yang kurang lebih sama dengan Oryza Gym.

Tabel 1: Daftar Fitness Center Pesaing Kuat Oryza Gym

Nama Fitness Center	Biaya Registrasi (Dalam Rupiah)	Jenis Paket Member		Fasilitas			
		Biaya Perbulan (Dalam Rupiah)	Keterangan	Class Variation	Locker	Sauna	Free Parking
Fit-nation	125000 (Berlaku Selamanya)	425000	1 Bulan Fitness + All Class	35	v	x	x
Re-Fit	Free	300000	1 Bulan Fitness + 1 Bulan Class	9	v	x	x
Oryza Gym	50000 (Berlaku Selamanya)	300000	1 Bulan Fitness + 6x Class	2	v	x	v
Elise Gym	25000 (Berlaku 1 Tahun)	350000	10x Fitness + 20x Class	12	v	v	x

Sumber: Data yang telah diolah (2018)

Dengan banyaknya pesaing kuat yang dimiliki oleh Oryza Gym seperti yang ditunjukkan pada tabel 1, maka perusahaan harus benar-benar memikirkan strategi yang akan digunakan untuk dapat bersaing.

Menurut hasil wawancara dengan pemilik dalam wawancara *pra-survey*, strategi pemasaran yang digunakan oleh Oryza Gym untuk menambah jumlah keanggotaan saat ini hanya melalui *Word of Mouth* antar anggota kepada kenalan ataupun kerabat. Dalam langkahnya menjaga komunikasi dengan member aktif, Oryza Gym sering kali mengadakan liburan singkat bersama dengan para anggota seperti contohnya kegiatan “Arung Jeram With Oryza Gym” yang dilaksanakan di Sungai Elo, Magelang pada tahun 2009. Hal tersebut mendapatkan respon positif

dari anggota aktif, tetapi hal tersebut tidak lagi dilanjutkan oleh manajemen sehingga komunikasi dengan para anggota kini menjadi berkurang.

Menurut hasil *pra-survey* terhadap 30 responden anggota aktif Oryza Gym, papan nama usaha yang kurang jelas terlihat dari jalan utama dan kurangnya promosi yang dilakukan oleh Oryza Gym ternyata berdampak pada kurangnya informasi bagi masyarakat sekitar mengenai keberadaan Oryza Gym. Variasi kelas yang ditawarkan Oryza Gym juga dirasa kurang bagi anggota perempuan. Saat ini Oryza Gym hanya memiliki kelas *Yogaswing* yang beroperasi setiap hari Senin, Rabu dan Jumat pukul 18.00 serta kelas aerobik yang diadakan pada hari Senin dan Jumat pukul 08.00. Banyak anggota yang mengharapkan adanya kelas tambahan seperti *Zumba Dance, TRX, Yoga, Pillates, Body Combat, Muai Thai, Aerobic* dan sebagainya agar para anggota memiliki banyak pilihan variasi olahraga. Kurangnya *maintenance* peralatan fitness juga menjadi kendala yang berdampak pada perspektif anggota akan harga yang ditawarkan karena dinilai tidak sebanding dengan fasilitas dan layanan yang diberikan. Berikut ini adalah beberapa contoh gambaran kondisi peralatan di Oryza Gym.



Gambar 2: Kondisi peralatan di Oryza Gym
Sumber: Dokumentasi Pribadi (2018)

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 strategi di bidang pemasaran dan operasional 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”

1.2 Rumusan Masalah

Berdasarkan latar belakang yang telah diuraikan pada sub bab sebelumnya, dalam langkahnya untuk mengembangkan bisnis melalui rencana strategi maka rumusan masalah pada penelitian ini adalah sebagai berikut:

- a. Bagaimana perencanaan strategi dan perencanaan operasional pada bidang manajemen pemasaran *Oryza Gym Fitness Center*?
- b. Bagaimana perencanaan strategi dan perencanaan operasional pada bidang manajemen operasional *Oryza Gym Fitness Center*?

1.3 Tujuan dan Manfaat Penelitian

1.3.1 Tujuan Penelitian

Tujuan dari penelitian ini adalah sebagai berikut:

- a. Untuk mengetahui perencanaan strategis dan perencanaan operasional pada bidang manajemen pemasaran *Oryza Gym Fitness Center*.
- b. Untuk mengetahui perencanaan strategis dan perencanaan operasional pada bidang manajemen operasional *Oryza Gym Fitness Center*.

1.3.2 Manfaat Penelitian

Manfaat Praktis yang dapat diberikan dalam penelitian ini kepada perusahaan adalah untuk dapat memberikan masukan, arah pengembangan bisnis dan kebijakan strategis bagi *Oryza Gym Fitness Center*.