

# FORMULASI STRATEGI PADA CHAMPION FUTSAL TLOGOMAS MALANG

**Ichtiar Rezka Putra Mochdar**

**Bayu Ilham Pradana**

**Nadiyah Hirfiyana R.**

Fakultas Ekonomi Dan Bisnis

Universitas Brawijaya Malang

email : ichtiarmochdar@yahoo.com

## **Abstract:**

*The aim of this research is to analyze the condition of business environment around Champion Futsal Tlogomas and conduct strategy formulation for Champion Futsal Tlogomas. This research was conducted at Champion Futsal Tlogomas by using descriptive qualitative data analysis to explain the research data and draw the result. Data collection was done through interview, documentation, and literature review. This research utilized EFE, IFE, SWOT, SPACE, and IE matrixes as its analysis instruments.*

*The result of this research finds three strategy alternatives that can be used by Champion Futsal Tlogomas like product development strategy, market development strategy, and market penetration strategy. Based on QSPM matrix analysis, the most proper strategy to be implemented by Champion Futsal Tlogomas Malang is market penetration strategy.*

**Keywords: Strategy Formulation, Market Penetration, Champion Futsal Tlogomas**

## **Abstrak:**

Tujuan penelitian ini adalah Untuk menganalisis kondisi lingkungan bisnis Champion Futsal Tlogomas dan melakukan formulasi strategi pada Champion Futsal Tlogomas.

Penelitian ini dilaksanakan di Champion Futsal Tlogomas dengan analisis data deskriptif kualitatif untuk menjelaskan data penelitian dan mendeskripsikan penelitian. Teknik pengumpulan data menggunakan teknik wawancara, dokumentasi, dan Studi pustaka. Penelitian ini menggunakan alat analisis matriks EFE dan Matriks IFE, Matriks SWOT, Matriks SPACE, Matriks IE.

Hasil penelitian dari analisis lingkungan dan formulasi strategi pada Champion Futsal Tlogomas ditemukan tiga alternatif strategi yang bisa digunakan oleh Champion Futsal Tlogomas diantaranya strategi pengembangan produk, strategi pengembangan pasar, dan strategi penetrasi pasar. Berdasarkan analisis matriks perencanaan strategi kuantitatif (QSPM) maka strategi yang lebih tepat digunakan oleh Champion Futsal Tlogomas adalah strategi penetrasi pasar.

**Kata Kunci : Formulasi Strategi, Penetrasi Pasar, Champion Futsal Tlogomas**

## **A. PENDAHULUAN**

Perkembangan pesat olahraga futsal di Indonesia menjadi perhatian khusus bagi para pengusaha-pengusaha dalam negeri untuk mengalokasikan dana mereka untuk membangun bisnis futsal, begitu pula dengan Champion Futsal Malang. Champion Futsal Malang melihat perkembangan futsal dan tren futsal adalah suatu peluang bisnis yang menjanjikan keuntungan. Pada tahun 2007 Champion Futsal mendirikan lapangan futsal pertama mereka di kawasan De-Rumah-Matos, Jalan Veteran 02 Malang. Seiring berjalannya waktu peminat futsal di Kota Malang ternyata terus ada peningkatan sehingga Champion Futsal melakukan ekspansi ke beberapa daerah, salah satunya adalah Champion Futsal Tlogomas yang didirikan pada tahun 2011. Champion Futsal Tlogomas berada di jalan raya

Baiduri Pandan 17, Tlogomas kecamatan Lowokwaru Kota Malang.

Peluang bisnis dari perkembangan bisnis futsal tidak terlepas dari kabar baik dan buruknya suatu bisnis yang dijalani. Kabar baiknya adalah Champion Futsal dapat melakukan ekspansi di kawasan Tlogomas, dan yang menjadi kabar buruknya adalah adanya pesaing-pesaing baik baru maupun lama di sekitar Champion Futsal Tlogomas yang harus dihadapi. Pesaing-pesaing Champion Futsal Tlogomas yang diantaranya The Jack Futsal, Buana Futsal, Caesar Futsal, dan Wong Clirong Futsal dianggap menjadi suatu ancaman karena memiliki segmentasi pasar yang sama. Persaingan ini timbul dari cermatnya pelaku bisnis dalam melihat futsal sebagai peluang usaha. Maka Champion Futsal Tlogomas perlu melakukan analisis untuk menemukan formulasi

yang tepat dan penerapan manajemen strategi yang baik.

Persaingan dalam dunia bisnis akan memaksa para pelaku bisnisnya untuk dapat menentukan strategi yang tepat bagi perusahaannya. Sebelum menentukan strategi maka diperlukan tahapan perumusan strategi atau formulasi strategi yang tepat bagi suatu perusahaan. Penerapan strategi yang tepat sasaran akan sangat membantu Champion Futsal Tlogomas dalam mengarahkan dan merumuskan strategi-strategi yang lebih baik melalui penggunaan pendekatan terhadap pilihan strategi yang lebih sistematis, logis dan rasional. Penerapan manajemen strategi yang dilakukan dengan menganalisis pencapaian yang telah dicapai sampai detik ini. Penerapan formulasi Strategi dalam persaingan bisnis futsal akan memberikan keuntungan bagi pihak Champion Futsal Tlogomas dalam menghadapi para pesaing-pesaingnya.

Berkembang pesatnya bisnis futsal di kota-kota besar dan khususnya Kota Malang menimbulkan persaingan yang sangat ketat bagi Champion Futsal Tlogomas dengan pesaingnya. Maka diperlukan Formulasi strategi dan penerapan strategi yang tepat agar Champion dapat bersaing dengan para pesaing-pesaingnya. Berdasarkan latar belakang yang telah di kemukakan, peneliti tertarik untuk meneliti tentang “**FORMULASI STRATEGI PADA CHAMPION FUTSAL TLOGOMAS**”. Tujuan penelitian adalah untuk menganalisis kondisi lingkungan bisnis Champion Futsal Tlogomas dan untuk melakukan formulasi strategi pada Champion Futsal Tlogomas.

## **B. KAJIAN PUSTAKA**

### **1. Manajemen Strategi**

#### **a. Konsep Manajemen Strategi**

Strategis adalah taktik permainan sebuah perusahaan dalam mencapai tujuan perusahaan. Margin keuntungan perusahaan pada kebanyakan industri telah mengalami penurunan, sehingga tersedia ruang sedikit bagi kesalahan dalam rencana strategis (David, 2009:5).

#### **b. Pengertian Manajemen Strategi**

Manajemen strategis adalah suatu seni dan ilmu dalam hal pembuatan (formulating), penerapan (implementing) dan evaluasi (evaluating) keputusan-keputusan strategis antara fungsi yang memungkinkan sebuah organisasi mencapai tujuannya di masa datang. (Umar, 1999 : 86).

### **c. Manfaat Manajemen Strategi**

Menurut Pearce dan Robinson (2008:13) menyatakan bahwa manajemen strategi sangat bermanfaat sebagai :

- 1) Aktivitas formulasi strategi memperkuat kemampuan perusahaan untuk mencegah timbulnya masalah.
- 2) Keputusan strategi berbasis kelompok kemungkinan besar akan diambil dari alternatif terbaik yang tersedia.
- 3) Keterlibatan karyawan dalam formulasi strategi akan meningkatkan pemahaman mereka mengenai hubungan antara produktivitas dengan imbalan pada setiap rencana strategis, sehingga hal ini akan meningkatkan motivasi mereka.
- 4) Kesenjangan dan tumpang tindih aktivitas antar individu dan kelompok akan berkurang karena partisipasi dalam formulasi strategi mengklarifikasi perbedaan peran.
- 5) Resistensi terhadap perubahan akan berkurang karena besarnya kesadaran atas parameter-parameter yang membatasi pilihan.

### **c. Tingkatan-Tingkatan Strategi**

Pada prinsipnya strategi generik dikelompokkan menjadi 4 kelompok strategi berdasarkan model strategi generik dari Fred R. David, yaitu:

- 1) Strategi Integrasi (*Integration Strategy*)
- 2) Strategi Intensif (*Intensive Strategy*)
- 3) Strategi Diversifikasi (*Diversification Strategy*)
- 4) Strategi Bertahan (*Defensive Strategy*)

### **d. Tahapan Manajemen Strategi**

Menurut Fred R. David, (2004:6-7), proses manajemen strategis terdiri dari tiga tahap yaitu :

- 1) Perumusan strategi.
- 2) Pelaksanaan strategi.
- 3) Evaluasi strategi atau penilaian strategi.

### **e. Formulasi Strategi**

Perencanaan strategi lebih berfokus pada bagaimana manajemen puncak menentukan visi, misi, falsafah dan strategi perusahaan untuk mencapai tujuan perusahaan dalam jangka panjang. (Fred R. David, 2009:5)

### **f. Tahapan Formulasi Strategi**

Penyusunan strategi utama adalah dengan melakukan tiga tahapan (Three Stage)

kerangka kerja dengan matrik-matrik sebagai model analisisnya. Perangkat yang berbentuk matrik-matrik itu telah sesuai dengan segala ukuran dan tipe organisasi perusahaan, sehingga alat tersebut dapat dipakai untuk membantu para ahli strategi dalam mengidentifikasi dan memilih strategi-strategi yang paling tepat. Berikut ini tiga tahapan strategi perusahaan adalah :

- 1) Tahap masukan (*Input Stage*)
- 2) Tahap Penyesuaian (*Matching Stage*)
- 3) Tahap Keputusan (*Decision Stage*)

## 2. Bisnis Futsal

### a. Pengertian Bisnis Futsal

Bisnis merupakan suatu proses kegiatan mencari keuntungan sebesar-besarnya dengan memenuhi keinginan dan kebutuhan masyarakat. Maka bisnis futsal merupakan 2 kegiatan penyediaan lapangan futsal bagi para konsumennya. Sedangkan Futsal merupakan olahraga sepak bola mini yang di mainkan lima orang di ukuran lapangan yang lebih kecil. Menurut wikipedia.com futsal adalah permainan bola yang yang dimainkan oleh dua tim, yang masing-masing beranggotakan lima orang. Tujuannya adalah memasukan bola ke gawang lawan, dengan memanipulasi bola dengan kaki.

### b. Champion Futsal Tlogomas

Champion Futsal Malang melihat perkembangan futsal dan tren futsal adalah suatu peluang bisnis yang menjanjikan keuntungan. Pada tahun 2007 Champion Futsal mendirikan lapangan futsal pertama mereka di kawasan De-Rumah-Matos, Jalan Veteran 02 Malang. Seiring berjalannya waktu peminat futsal di Kota Malang ternyata terus ada peningkatan sehingga Champion Futsal melakukan ekspansi ke beberapa daerah, salah satunya adalah Champion Futsal Tlogomas yang didirikan pada tahun 2011. Champion Futsal Tlogomas berada di jalan raya Baiduri Pandan 17, Tlogomas kecamatan Lowokwaru Kota Malang.

### c. Peluang bisnis Futsal

Peluang bisnis dari perkembangan bisnis futsal tidak terlepas dari kabar baik dan buruknya suatu bisnis yang dijalani. Kabar baiknya adalah Champion Futsal dapat melakukan ekspansi di kawasan Tlogomas, dan yang menjadi kabar buruknya adalah adanya pesaing-pesaing baik baru maupun

lama di sekitar Champion Futsal Tlogomas yang harus dihadapi. Persaingan ini timbul dari cermatnya pelaku bisnis dalam melihat futsal sebagai peluang usaha. Maka Champion Futsal Tlogomas perlu melakukan analisis untuk menemukan formulasi yang tepat dan penerapan manajemen strategi yang baik, sehingga dapat bersaing dengan pesaing-pesaing yang ada. Hingga saat ini pertumbuhan futsal di kota Malang sangat pesat, secara keseluruhan telah mencapai 43 ukm jasa penyewaaan lapangan futsal, menurut sumber (Sined Arya, 2013).

## C. METODE PENELITIAN

### 1. Jenis Penelitian

Jenis penelitian ini adalah penelitian deskriptif yaitu penelitian yang hanya melukiskan keadaan obyek atau persoalannya dan tidak dimaksudkan untuk mengambil atau menarik kesimpulan yang berlaku secara umum” Marzuki (2002:28). Kualitas dari penelitian kualitatif secara langsung bergantung pada kemampuan pengalaman, dan kesepakatan dari pewawancara.

### 2. Lokasi Penelitian

Adapun yang menjadi obyek penelitian ini adalah Champion Futsal, dengan alamat Jalan Baiduri Pandan No. 17 Tlogomas Kota Malang. Peneliatian mulai dilakukan pada tanggal 8 September 2014.

### 3. Jenis dan Sumber Data

Jenis data yang digunakan oleh peneliti adalah : Data primer yang dapat diperoleh dari individu melalui wawancara dan observasi”. Data ini dapat diperoleh dari sebagian karyawan Champion Futsal Tlogomas dan Data Sekunder yaitu Data yang dapat diambil dari dokumen Champion Futsal Tlogomas, Buku Ekonomi, Buku Manajemen dan artikel yang dimuat di internet.

Dalam penelitian ini terdapat data internal yang didapat dari hasil wawancara dengan pihak manajemen Champion Futsal Tlogomas. Pada penelitian ini, data eksternal diperoleh dari hasil wawancara dengan para konsumen, masyarakat, data ilmiah dari berbagai studi pustaka dan literatur.

### 4. Teknik Pengumpulan Data

Tekhnik yang digunakan dalam pengumpulan data adalah :

#### a. Wawancara

Dengan wawancara peneliti mendapatkan informasi yang dibutuhkan dari beberapa orang yang terkait dengan Champion Futsal

Tlogomas.

b. Dokumentasi

Dokumentasi yang diperlukan dalam penelitian adalah data berupa visi dan misi, struktur organisasi, denah lapangan, lokasi Champion Futsal Tlogomas.

c. Studi Pustaka

Peneliti melakukan studi literature terhadap beberapa buku terkait, karya ilmiah, maupun penelitian terkait yang sesuai dan dapat membantu peneliti dalam penelitian yang dilakukan.

## 5. Analisis Data

Analisis data ini berperan penting dalam suatu penelitian, melalui analisis data ini mampu memberikan solusi dalam menyelesaikan permasalahan dalam penelitian ini. Teknik yang digunakan dalam penelitian ini adalah:

### a. Analisis Lingkungan Eksternal dan Internal

Ada dua macam tipe lingkungan dalam perusahaan adalah yaitu lingkungan internal dan lingkungan eksternal. Hunger & Wheelen (2003:11) menyatakan lingkungan internal terdiri dari variabel-variabel (kekuatan dan kelemahan) yang ada di dalam organisasi. Sedangkan Lingkungan Eksternal terdiri dari variabel-variabel (kesempatan dan ancaman) yang berada di luar organisasi dan tidak secara khusus ada dalam pengendalian jangka pendek dari manajemen puncak. Lingkungan jauh merupakan lingkungan yang memiliki pengaruh pertumbuhan perusahaan dari faktor-faktor politik, faktor kondisi perekonomian suatu daerah atau suatu negara, faktor sosial masyarakat dan faktor perkembangan teknologi saat ini. Lingkungan industri merupakan lingkungan dimana perusahaan lebih memperhatikan aspek persaingan dimana perusahaan berada.

### b. Analisis Matriks IFE dan EFE

Matriks IFE digunakan untuk mengetahui faktor-faktor internal Champion Futsal Tlogomas berkaitan dengan kekuatan dan kelemahan yang dianggap paling dominan. Matriks EFE digunakan untuk mengevaluasi faktor-faktor eksternal perusahaan. Data eksternal dikumpulkan untuk menganalisis hal-hal yang menyangkut persoalan ekonomi, sosial, budaya, demografi, lingkungan, politik, pemerintah, hukum, teknologi, persaingan dalam pasar industri, serta data eksternal relevan lainnya. Hal ini penting karena faktor eksternal secara langsung maupun tidak langsung berpengaruh terhadap Champion Futsal Tlogomas.

### c. Analisis SWOT

Analisis SWOT merupakan cara sistematis untuk mengidentifikasi faktor-faktor ini dan strategi yang menggambarkan kecocokan paling baik diantara mereka. Analisis ini didasarkan pada asumsi bahwa suatu yang efektif akan memaksimalkan kekuatan dan peluang dan meminimalkan kelemahan dan ancaman. SWOT adalah singkatan dari Kekuatan (*Strengths*) dan Kelemahan (*Weaknesses*) intern perusahaan serta Peluang (*Opportunities*) dan Ancaman (*Threats*). Penggunaan Analisis SWOT akan menghasilkan suatu strategi yang baik. karena ada empat strategi pencocokan yang dihasilkan oleh Analisis SWOT yaitu strategi SO, WO, ST dan WT.

### d. Analisis SPACE

Matriks ini merupakan kerangka empat kuadran yang menunjukkan apakah strategi agresif, konservatif, defensif atau kompetitif yang paling sesuai untuk suatu organisasi tertentu. Sumbu-sumbu Matriks SPACE menunjukkan dua dimensi internal (kekuatan finansial [*financial strength-FS*] dan keunggulan kompetitif [*competitive advantage-CA*]) dan dua dimensi eksternal (stabilitas lingkungan [*environmental stability-ES*] dan kekuatan industri [*industry strength-IS*]) keempat faktor ini merupakan penentu terpenting dari posisi strategis keseluruhan suatu organisasi.

### e. Analisis Matriks IE (Internal - Eksternal)

Tahap analisis matriks Internal Eksternal (IE matrix) dilakukan dengan memasukkan parameter yang digunakan kekuatan internal dan eksternal yang bersumber dari Matriks Eksternal Faktor Evaluation (EFE) dan Matriks Internal Faktor Evaluation (IFE). Tujuan penggunaan model ini adalah untuk memperoleh strategi bisnis di tingkat korporat yang lebih detail (Umar, 1999:42).

### f. Analisis Matriks QSPM

Matriks Perencanaan strategi kuantitatif (QSPM) merupakan alat untuk melakukan evaluasi terhadap pilihan strategi berdasarkan *key success factors* baik internal maupun eksternal yang sebelumnya telah diidentifikasi. Tujuan analisis ini adalah untuk menentukan strategi mana yang akan dipilih, dan untuk menentukan strategi mana yang dianggap paling baik untuk dapat diimplementasikan. Input *key success factors* didapatkan dari matriks IFAS dan EFAS yang merupakan hasil dari tahapan pengumpulan data. Sedangkan alternatif strategi dapat diformulasikan dari hasil analisis terhadap matching stage.

Berikut ini dipaparkan mengenai langkah-langkah pengembangan suatu QSPM :  
Tahap 1: Buatlah daftar peluang, ancaman, kekuatan dan kelemahan SBU perusahaan

dikolom sebelah kin QSPM. Informasi ini diambil dari EFE matrix dan IFE matrix.

Tahap 2: Beri Bobot (Weight) masing - masing external and internal key success factors. Weight ini sama dengan yang ada di EFE Matrix dan IFE Matrix (*Internal Factor Evaluations*). Pemberian bobot dilakukan dengan hasil wawancara dengan Pihak Champion Futsal Tlogomas.

Tahap 3: Identifikasi strategi alternatif yang pelaksanaannya harus dipertimbangkan perusahaan. Catatlah strategi ini dibagian atas baris QSPM.

Tahap 4: Tetapkan *Attractiveness Score* (AS), yaitu nilai yang menunjukkan kemenarikan relatif untuk masing-masing strategi yang terpilih. *Attractiveness Score* ditetapkan dengan cara meneliti masing-masing external and internal *key success factors*.

Tahap 5: Hitunglah *Total Attractiveness Score*. *Total Attractiveness Score* dari perkalian *Attractiveness Score* (tahap 3) dengan Weight (Tahap 4) pada masing-masing baris. *Total Attractiveness Score* menunjukkan *relative attractiveness* dari masing-masing alternatif strategi.

Tahap 6: Hitunglah *Sum Total Attractiveness Score*. Jumlahkan semua *Total Attractiveness Score* pada masing-masing kolom QSPM. Dari beberapa nilai TAS yang didapat, nilai TAS dari alternatif strategi yang tertinggi lah yang menunjukkan bahwa alternatif strategi itu yang menjadi pilihan utama. Nilai TAS terkecil menunjukkan bahwa alternatif strategi ini menjadi pilihan terakhir.

## D. HASIL DAN PEMBAHASAN

### 1. Analisis Lingkungan Eksternal

#### a. Analisis Lingkungan jauh

Lingkungan jauh mencakup faktor-faktor yang bersumber dari luar operasional Champion Futsal Tlogomas. Analisis lingkungan jauh digunakan perusahaan untuk mampu menjawab baik dengan menyerang maupun bertahan terhadap faktor-faktor lingkungan jauh tersebut dengan merumuskan strategi yang memanfaatkan peluang atau meminimalkan ancaman. Lingkungan jauh meliputi lingkungan ekonomi, sosial budaya, dan teknologi.

#### 1) Ekonomi

Terkait dengan Champion Futsal Tlogomas maka faktor ekonomi sangat mempengaruhi daya beli dari masyarakat.

#### 2) Sosial Budaya

Masuknya Futsal dikota Malang merupakan salah satu perubahan dalam variabel sosial, budaya, dan demografis. Karena pada umumnya masyarakat kota yang menyukai olahraga sepakbola dibatasi oleh keterbatasan lapangan sepakbola yang ada diperkotaan, harga yang cukup mahal, jarak tempuh yang cukup jauh, serta perubahan perilaku konsumen dalam merespon tren baru. Oleh karena itu Futsal dianggap menjadi suatu tren positif bagi Champion Futsal Tlogomas dalam mengembangkan bisnis futsal.

### 3) Teknologi

Champion Futsal Tlogomas memanfaatkan teknologi informasi dengan menggunakan social media (Blackberry messenger, Line, Facebook, dan web stie) penggunaan social media untuk berkonsultasi secara langsung dengan para member dan konsumen dan terkait pemberitahuan informasi-informasi terbaru.

Pemanfaatan teknologi CCTV sebagai keamanan dan pengontrolan secara langsung dari supervisor terhadap penggunaan lapangan, sedangkan teknologi pelengkap lain adalah Box Charger. Box Charger merupakan box tempat pengecasan HandPhone (HP) yang disediakan dengan kunci locker, sehingga konsumen tidak perlu khawatir akan keamanannya.

#### b. Analisis Lingkungan industri

Analisis lingkungan industri jauh lebih penting dan lebih menentukan aturan persaingan di bandingkan dengan analisis lingkungan umum, karena kekuatan lingkungan umum dalam mempengaruhi persaingan sifatnya sangat relatif. faktor-faktor dari lingkungan industri diantaranya adalah ancaman pendatang baru, pemasok yang kuat, tawar menawar pembali yang kuat, persaingan dengan pesaing yang ada.

#### 1) Ancaman Pendatang Baru

Champion Futsal Tlogomas memiliki beberapa pesaing di industri ini diantaranya adalah Wong Klirong Futsal, Buana Futsal, Caesar Futsal dan The Jack Futsal. Saat ini ada dua pesaing baru yaitu Wong Klirong Futsal, Buana Futsal, Caesar Futsal. Dua pesaing baru di industri ini menjadi ancaman sebab dinilai memiliki segmentasi dan target pasar yang sama dengan Champion Futsal Tlogomas.

Ancaman dari persaingan ini tidak akan berhenti karena akan ada pesaing-pesaing

baru yang muncul, mengingat tingginya permintaan futsal di kota pendidikan ini. Masih ada beberapa lahan yang diperkirakan menjadi lapangan Futsal di daerah Sengkaling dan Dau, ini akan menjadi ancaman bagi Champion dalam mempersiapkan strategi-strategi baru dalam menghadapi persaingan. Namun penjelasan terkait pesaing baru, peneliti merasa Champion Futsal Tlogomas masih mampu bersaing secara ketat.

## 2) Pemasok yang kuat

Champion Futsal Tlogomas saat ini telah bekerja sama dengan beberapa pemasok baik itu untuk lapangan dan pemasok bola futsal. kerjasama tersebut telah terjalin baik dari awal berdiri, sehingga hubungan komunikasi terhadap kebutuhan barang yang dibutuhkan dapat terpenuhi tepat waktu. Champion Futsal Tlogomas telah bekerja sama dengan Pak mul yang berasal dari Bandung sebagai pemasok sekaligus sebagai kontraktor pemasangan lapangan. Dan untuk bola futsal Champion Futsal Tlogomas telah bekerjasama dengan pabrik bola buatan Indonesia yang bermerek PASSPORT.

## 3) Tawar menawar konsumen yang kuat

Untuk menghindari laba yang diterima terlalu rendah, maka perusahaan dapat melakukan antisipasi dengan cara memberikan garansi produk atau pelayanan khusus. Champion Futsal Tlogomas melakukan antisipasi dengan menawarkan konsumen untuk menjadi anggota member dari Champion Futsal Tlogomas, selain memberikan free play atau bonus bermain, juga memberikan harga yang lebih murah baik itu hari biasa maupun weekend.

## 4) Persaingan dengan pesaing yang ada

Persaingan ketat dalam industri yang sama memaksa perusahaan-perusahaan untuk memiliki kelebihan tersendiri, kelebihan-kelebihan internal dari setiap perusahaan ini di nilai sangat berpengaruh penting dan menjadi kekuatan Champion Futsal Tlogomas dalam menarik minat konsumennya. Adapun kelebihan dari Champion Futsal Tlogomas dibandingkan dengan para pesaingnya diantaranya adalah Champion Futsal Tlogomas sudah sangat dikenal masyarakat kota Malang, memiliki kualitas lapangan yang baik, fasilitas yang lengkap untuk memanjakan konsumen, lokasi yang strategis, dan harga

yang terjangkau untuk para konsumennya. Keunggulan inilah yang menjadi kekuatan internal Champion Futsal Tlogomas dalam merumuskan strategi-strategi yang tepat, sehingga mampu bersaing dan unggul dari para pesaing yang ada.

## 2. Analisis Lingkungan Internal

### a. Pemasaran

Champion Futsal Tlogomas tidak mengalami kendala-kendala sulit di awal pendiriannya, dikarenakan Champion Futsal Tlogomas memiliki brand image yang baik dan kuat di mata para konsumennya. Dengan image yang kuat Champion Futsal tetap gencar melakukan pemasaran produknya dengan penyebaran baliho di beberapa tempat, penyebaran brosur di daerah sekitar dan di beberapa Universitas, selain itu Champion Futsal Tlogomas juga memberikan harga promo diawal pendiriannya. Dengan demikian semakin menarik minat para konsumennya.

### b. Keuangan

Champion Futsal Tlogomas mengalami peningkatan pendapatan dari tahun 2014 ke tahun 2015 sebanyak 24 juta. Hal ini menunjukkan bahwa adanya peningkatan dalam penggunaan lapangan futsal selama 2 tahun terakhir, dan harus terus ditingkatkan mengingat, target dari Champion Futsal Tlogomas di tahun 2016 mencapai 1 Miliar rupiah

### c. SDM dan Jam Operasional

Keterbatasan karyawan menjadi salah satu kelemahan dari Champion Futsal Tlogomas, kelemahan ini memaksa Supervisor harus mampu menjaga keharmonisan serta cermat dalam pembagian tugas bagi setiap karyawannya. Para karyawan ini dilatih untuk memiliki rasa tanggung jawab yang tinggi, loyalitas, dan *team work* sehingga dengan keterbatasan yang ada dapat ditutupi. Begitu halnya dengan para Staff yang membantu kerja Supervisor di kantor, memiliki kecakapan dalam bekerja dan memiliki pengalaman di bidangnya masing-masing sehingga tidak terjadi kendala-kendala yang tidak diinginkan.

## 3. Analisis Matriks EFE

### a. Peluang

#### 1) Pertumbuhan Penduduk Kota Malang

Pertumbuhan yang terus meningkat sangat berdampak baik sebagai potensi pasar suatu daerah pertumbuhan ini menyebabkan meningkatnya kegiatan penduduk di segala

bidang, termaksud di bidang jasa (Futsal). Pertumbuhan Kota Malang baik dari warga asli Kota Malang maupun adanya pendatang dianggap sebagai peluang eksternal perusahaan terhadap minat olahraga futsal.

## 2) **Pertumbuhan Ekonomi**

Kondisi perekonomian adalah salah satu faktor penting dalam pengaruh dari luar perusahaan, yang dimana manager harus sangat berhati-hati serta jeli dalam mengamati kondisi pertumbuhan ekonomi, Karena akan sangat berpengaruh pada daya beli dari para konsumen.

## 3) **Tren Futsal**

Kehadiran futsal sebagai tren baru dan menjadi gaya hidup sehat dimasyarakat. Faktor lain yang menjadikan Futsal menjadi tren dikota ini adalah dengan adanya universitas-universitas ternama yang memiliki banyak mahasiswa didalamnya dengan hobi berolahraga sepak bola serta hadirnya jenis olahraga futsal dan berjalan secara continue (berkelanjutan) maka futsal telah menjadi suatu tren baru dan positif yang sangat digemari oleh masyarakat. Tren inilah yang menjadi dasar pemikiran para pelaku bisnis dikota Malang untuk terus melakukan ekspansi bisnis ke bisnis futsal ini.

## 4) **Permintaan futsal meningkat**

Semakin banyaknya bisnis futsal di Malang (terdapat 43 UKM futsal yang telah ada) menggambarkan adanya peningkatan minat masyarakat terhadap olahraga futsal. Peningkatan ini didasari oleh begitu cepatnya masyarakat dalam menerima tren positif ini. dapat dikatakan demikian karena futsal dikenal masyarakat Indonesia pada tahun 2007. Pada tahun yang sama Champion Futsal mulai merintis dan disusul dengan tempat futsal yang lain dan terus berkembang hingga kota Malang telah memiliki kurang lebih 43 UKM futsal di akhir tahun 2015. Bahkan Champion Futsal telah memiliki 7 cabang yang tersebar di kota Malang. Pertumbuhan pesat dari bisnis ini tidak lepas dari peningkatan minat terhadap futsal.

## 5) **Event Kompetisi**

Event Kompetisi atau Tournamen ini merupakan bagian dari Strategi perusahaan dalam menarik minat masyarakat terhadap olahraga futsal. Banyaknya komunitas,

Instansi pendidikan dan pemerintahan yang didalamnya terdapat para pelajar dan karyawan di kota Malang yang menjadikan event ini sebagai peluang, karena peminat olahraga futsal bukan hanya dari kalangan para pelajar dan mahasiswa, melainkan juga dari para karyawan dari beberapa Instansi.

## b. **Ancaman**

### 1) **Persaingan Bisnis futsal**

Pesaing-pesaing Champion Futsal Tlogomas (pesaing lama dan pendatang baru) yaitu The Jack Futsal, Buana Futsal, Caesar Futsal dan Wong Klirong futsal. Dari beberapa pesaing yang ada, The Jack Futsal lah yang menjadi sorotan penting karena, The Jack Futsal merupakan pesaing lama yang berada sangat dekat dengan Champion Futsal dipekirakan jaraknya hanya 1 kilo dari Champion Futsal Tlogomas, selain dari jarak yang cukup dekat The Jack Futsal berada di akses jalan yang sama (jalur utama, Jl.Dinoyo), memiliki fasilitas standar, kualitas lapangan yang baik, serta memiliki target pasar yang sama. Dengan demikian persaingan ini dapat mengancam posisi perusahaan.

### 2) **Kondisi Ekonomi yang tidak stabil**

Kondisi Ekonomi suatu Negara sangat mempengaruhi kondisi bisnis disuatu daerah hal itulah yang di utarakan oleh para ahli ekonomi. pergerakan ekonomi yang tidak stabil akan menjadi suatu ancaman bagi masyarakat, pelaku bisnis, maupun pemerintah. Kondisi ekonomi yang tidak stabil dapat menyebabkan timbul kekhawatiran perusahaan khususnya terhadap daya beli konsumen atau masyarakat yang akan menurun perlahan, terutama yang dipicu oleh kenaikan BBM, Listrik dan air. hal ini akan mengakibatkan konsumen menjadi lebih selektif dan sensitif dalam penggunaan uang, dan mengenai harga dari suatu produk atau jasa yang ditawarkan.

### 3) **Pemikiran konsumen terhadap harga lapangan**

Pemikiran Konsumen terhadap harga merupakan hal penting yang perlu diperhatikan dan sangat berkaitan dengan kondisi ekonomi yang tidak stabil. Kondisi ekonomi indonesia yang tidak stabil dapat mempengaruhi daya beli masyarakat dan naiknya harga kebutuhan sehari-hari. Tidak terlepas dari itu, pengaruh ini dapat

berdampak pada naiknya harga jasa penyewaan lapangan. Hal inilah yang menjadi kekhawatiran baik dari pihak perusahaan maupun konsumen dan dapat dikatakan menjadi ancaman apabila kondisi ekonomi yang tidak stabil berakibat pada naiknya harga lapangan sehingga mengurangi minat dan daya beli masyarakat, karena pada umumnya konsumen akan lebih memilih suatu produk atau jasa yang harganya lebih terjangkau.

#### 4) **Ketersediaan barang substitusi**

Ketersediaan Barang substitusi dalam persaingan bisnis futsal merupakan olahraga sepakbola. Pada dasarnya futsal juga merupakan olahraga sepakbola yang membedakan antara sepakbola dan futsal adalah jenis lapangan dan ukuran lapangan yang digunakan dalam bermain sepakbola, dan yang menjadi barang substitusi yaitu lapangan sepakbola. Ketersediaan lapangan sepakbola di kota Malang cukup banyak, Akan tetapi lapangan sepakbola yang berada di sekitar segmentasi pasar Champion Futsal Tlogomas ada 2 lapangan sepakbola yaitu di Jln. Mertojoyo, dan di Jln. MT. Haryono gang.13

#### 5) **Futsal Bukan Produk Primer**

Bisnis futsal bukan jenis suatu usaha yang menjadi kebutuhan utama dari masyarakat atau dapat diinginkan setiap harinya, karena futsal berawal dari suatu hobby sepakbola saja. Faktor ini merupakan salah satu ancaman bagi perusahaan serta menjadi suatu tantangan untuk terus menarik minat dari para konsumen-konsumennya.

### 4. **Analisis Matriks IFE**

#### a. **Kekuatan**

##### 1) **Brand Image yang kuat**

Champion berhasil memiliki *brand image* para manager merasa sangat perlu untuk melakukan ekspansi ke beberapa daerah sehingga didirikanlah Champion Futsal Tlogomas. Beberapa faktor tersebut juga telah diterapkan di beberapa cabang Champion Futsal salah satunya adalah Champion Futsal Tlogomas, sehingga pada saat melakukan ekspansi ke jalan Tlogomas, konsumen dengan cepat mengetahuinya.

##### 2) **Kualitas Lapangan yang baik**

Saat ini Champion Futsal Tlogomas memiliki 6 lapangan futsal yang berkualitas baik, sehingga para konsumen merasa sangat puas

dan menjadi pilihan dari konsumen. Foto lapangan bisa dilihat pada tabel 4.2 Varietas lapangan Champion Futsal Tlogomas.

##### 3) **Fasilitas Lengkap**

Fasilitas yang lengkap bukan merupakan faktor penentu melainkan faktor penunjang, namun fasilitas yang lengkap merupakan strategi perusahaan dalam melengkapi jasa penyewaan lapangan futsal. Adapun fasilitas-fasilitas yang disiapkan adalah fasilitas lapangan, dan fasilitas luar lapangan. Fasilitas lapangan diantaranya free rompi pemain, cadangan bola, sedangkan fasilitas luar lapangan tempat duduk penonton, free WiFi, box handphone charge, kantin plus TV, penjualan sepatu, ruang ganti dan toilet yang dilengkapi air panas, tempat parkir yang luas dan aman. Fasilitas-fasilitas inilah yang disiapkan Champion dalam memanjakan para konsumennya. Dengan fasilitas-fasilitas yang lengkap dan baik maka para konsumen akan merasa sangat nyaman, puas dan difasilitasi.

##### 4) **Lokasi Yang Strategis**

Lokasi yang strategis bagi suatu usaha bisnis futsal adalah hal utama yang perlu dipertimbangkan. Lokasi usaha yang strategis menjadi salah satu faktor penting dan sangat menentukan suatu usaha. Selain mudah dijangkau oleh konsumennya lokasi bisnis juga harus berada dilingkungan target pasar mereka yaitu para mahasiswa, pelajar, masyarakat, dan berada di akses jalan utama. Banyaknya pesaing menimbulkan persaingan yang sangat ketat, dimana lokasi bisnis futsal menjadi pertimbangan para konsumen dalam memilih. Selain kualitas dan fasilitas, lokasi yang strategis dari Champion Futsal Tlogomas menjadikannya sebagai pilihan, dikarenakan berada di lingkungan pendidikan, lingkungan pemukiman warga, serta akses jalan utama Tlogomas berada dilingkungan pendidikan, Champion Futsal Tlogomas berada di lingkungan pendidikan yaitu Universitas Muhammadiyah Malang, Universitas Islam Malang, STIA, UNITRI, SMK Muhammadiyah, SMK PGRI, MAN Negeri.

##### 5) **Harga yang terjangkau**

Persaingan harga yang terjadi cukup ketat dengan para pesaingnya. Berikut tabel perbandingan harga bisa di lihat pada tabel 4.5, Namun Champion Futsal Tlogomas memberikan kesempatan dengan

menawarkan harga yang lebih murah atau diskon Rp 25.000 per jam bagi para konsumen jika menjadi member harga dapat dilihat pada tabel 4.4. Dengan memberikan harga yang terjangkau pada konsumen ini merupakan strategi yang dipilih Champion Futsal Tlogomas dalam menarik minat para konsumen.

**b. Kelemahan**

**1) Terbatas Jumlah Karyawan**

Terbatasnya jumlah karyawan di Champion Futsal Tlogomas memaksa supervisor untuk dapat mengatur shift-kerja yang tepat bagi para karyawannya secara cermat, sehingga kegiatan usaha dapat berjalan dengan baik serta dapat mengatasi kelemahan ini.

**2) Tingginya Cost pengeluaran**

Tingginya Cost pengeluaran tidak dapat ditekan menjadi lebih kecil, karena penggunaan listrik, air, pajak, minuman dingin, tetap dibutuhkan.

**3) Lokasi masih sewa**

Salah Satu kelemahan internal Champion Futsal Tlogomas adalah lahan yang saat ini digunakan sebagai lahan operasional merupakan tempat sewa, sehingga Champion Futsal Tlogomas harus membayar uang sewa tempat di setiap bulannya pada Taman Rekreasi Tlogomas.

**4) Gaji karyawan di bawah UMR**

Menurut Supervisor Champion Futsal Tlogomas minimnya karyawan yang bekerja di Champion Futsal Tlogomas dikarenakan gaji karyawan yang masih di bawah UMR.

**5) Kurang promosi**

Kurangnya promosi yang dilakukan Champion Futsal Tlogomas menjadi perhatian khusus bagi peneliti. Adapun kegiatan promosi dari Champion Futsal Tlogomas saat ini hanya melalui brosur. Sangat jarang Champion Futsal Tlogomas melakukan kegiatan promosi terhadap pelanggan-pelanggan baru, karena pihak Champion Futsal Tlogomas merasa salah satu strategi terbaik saat ini adalah mempertahankan member-member dari Champion Futsal Tlogomas yang sudah ada, dengan demikian dapat menekan biaya pengeluaran, padahal promosi akan sangat membantu Champion Futsal Tlogomas dalam menambah member keanggotaan baru.

**5. Analisis Matriks SWOT**

Tabel 1. Matriks SWOT

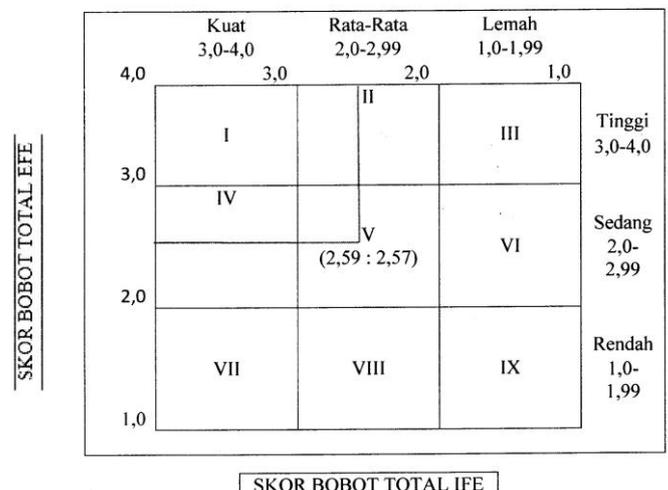
IFE	Kekuatan (S)	Kelemahan (W)
EFE	1. Brand Image yang Kuat 2. Kualitas lapangan baik 3. Harga terjangkau 4. Lokasi strategis 5. Fasilitas lengkap	1. Karyawan terbatas 2. Gaji di bawah UMR 3. Tempat yang masih sewa 4. Tingginya cost perbulan 5. Kurangnya Promosi
Peluang (O)	Strategi SO	Strategi WO
1. Pertumbuhan penduduk 2. Pertumbuhan ekonomi 3. Permintaan futsal yang Meningkat 4. Futsal menjadi tren baru 5. Banyaknya event kompetisi	1. Menjaga nama baik perusahaan (S1, O3) 2. Meningkatkan pelayanan kepada pelanggan (S2, S3, O3) 3. Meningkatkan promosi bagi member baru (S5, O1, O4, O5)	1. Menambah karyawan (O1, W1) 2. Memberikan gaji sesuai UMR dan membeli tempat sekarang (O2, W2, W3) 3. Meningkatkan Promosi (O3, O4, O5, W5)
Ancaman (T)	Strategi ST	Strategi WT
1. Pesaingan bertambah 2. Perekonomian tidak stabil 3. Ketersediaan barang Substitusi 4. Futsal bukan kebutuhan Primer 5. Pemikiran konsumen terhadap harga lapangan	1. Mempertahankan harga lapangan (S3, T2, T4) 2. Mempertahankan kualitas pelayanan dan fasilitas yang ada (S2, S5, T1, T3)	1. Memberikan sarana pelayanan yang baik bagi pelanggan dengan menjaga kualitas lapangan serta menjaga fasilitas yang telah ada (W4, O1, O3)

Sumber : Data diolah 2015

**6. Analisis Matriks IE (Internal-Eksternal)**

Matriks IE bertujuan untuk mendapatkan strategi yang tepat bagi Champion Futsal Tlogomas, Matriks IE di buat berdasarkan pada total skor dari EFE dan IFE. Total skor bobot dari Matriks EFE adalah sebesar 2,59 dengan subtotal peluang 1.42, dan subtotal ancaman 1.17. Sedangkan total skor bobot dari Matriks IFE sebesar 2,57 yang diantaranya adalah subtotal dari kekuatan 1.82 dan subtotal kelemahan 0,75.

Gambar 1. Matriks IE



Sumber: Data diolah 2015

Berdasarkan analisis pada matriks IE di atas, Champion Futsal Tlogomas Malang berada di posisi sel ke V yang merupakan sel yang menunjukkan posisi "Hold" dan "Maintain"

(bertahan dan memelihara). Strategi yang umum digunakan adalah strategi penetrasi pasar, dan pengembangan produk.

## 7. Matriks SPACE

Posisi perusahaan saat ini dapat menggunakan kekuatan internal perusahaan yang dimiliki untuk dapat mengambil sebuah keputusan yang baik bagi perusahaan serta memanfaatkan peluang eksternal yang ada untuk meraih keuntungan dan mengatasi segala kelemahan yang ada, serta menghindari ancaman dari luar perusahaan. Dari strategi Agresif tersebut perusahaan dapat memilih strategi intensif (*intensive strategy*) dengan strategi utama yang telah ada di antaranya adalah Strategi penetrasi pasar (*market penetration strategy*), strategi pengembangan pasar (*market development strategy*) strategi pengembangan produk (*product development strategy*).

## 8. Matriks Perencanaan Strategis kuantitatif (QSPM)

Terdapat tiga alternatif strategi yang dapat digunakan oleh Champion Futsal Tlogomas yaitu, strategi pengembangan pasar, strategi pengembangan produk, dan strategi penetrasi pasar. Data diatas menunjukkan bahwa nilai daya tarik total dari alternatif strategi penetrasi pasar lebih tinggi jika dibandingkan dengan dua alternatif strategi lainnya. Maka pihak Champion Futsal Tlogomas dapat memilih alternatif strategi penetrasi pasar sebagai pilihan utama dalam mencapai tujuan perusahaan. Penerapan strategi penetrasi sebaiknya digunakan untuk meningkatkan penjualan dan pangsa pasar pada segmentasi pasar yang telah ditentukan dengan melakukan pemasaran yang lebih efektif. Sehingga Champion Futsal Tlogomas dapat meningkatkan penjualan jasa dan lebih mendominasi pasar.

## E. PENUTUP

### 1. KESIMPULAN

- Berdasarkan dari beberapa tahapan analisis yang dilakukan maka Champion Futsal Tlogomas dapat menggunakan beberapa alternatif strategi diantaranya adalah strategi pengembangan pasar, strategi pengembangan produk, dan strategi penetrasi pasar.
- Berdasarkan dari Matriks analisis SWOT pada Champion Futsal Tlogomas maka terdapat beberapa strategi SO, WO, ST, dan WT. Diantaranya adalah :

- 1) Strategi SO (*Strength-Opportunity*). Menjaga nama baik perusahaan dan Meningkatkan kualitas pelayanan kepada pelanggan.
  - 2) Strategi WO (*Weakness- Opportunity*). Menjaga kualitas lapangan, Melakukan pemindahan tempat atau membeli tempat, dan Meningkatkan Promosi.
  - 3) Strategi ST (*Strength-Threats*). Mempertahankan harga lapangan, Mempertahankan kualitas pelayanan dan fasilitas yang ada.
  - 4) Strategi WT (*Weakness- Threats*). Memberikan sarana pelayanan yang baik bagi pelanggan dengan menjaga kualitas lapangan serta menjaga fasilitas yang telah ada.
- c. Berdasarkan pada tiga alternatif strategi yang dapat digunakan oleh Champion Futsal Tlogomas pada penjelasan no 1 maka, diperlukan matriks perencanaan strategi kuantitatif untuk mengevaluasi beberapa alternatif strategi tersebut secara Objektif. Sehingga di dapatlah strategi penetrasi pasar sebagai strategi yang cocok untuk digunakan oleh Champion Futsal Tlogomas. Dengan penerapan Strategi penetrasi pasar akan sangat membantu Champion dalam peningkatan pangsa pasar mereka, mengingat kurangnya kegiatan promosi selama ini.

## 2. SARAN

- a. Penambahan jumlah tenaga penjualan. Penambahan tenaga kerja merupakan rangkaian dari penetrasi pasar, mengingat terbatasnya jumlah karyawan Champion Futsal Tlogomas saat ini. Terbatasnya jumlah karyawan dikhawatirkan dapat mengganggu kegiatan bisnis yang berlangsung.
- b. Peningkatan pengeluaran untuk iklan. Periklanan merupakan bauran promosi yang paling utama. Peningkatan pengeluaran untuk iklan sangat penting dalam menerapkan strategi penetrasi pasar bagi Champion Futsal Tlogomas adapun yang harus di lakukan dengan media dan mengikuti perkembangan jaman, seperti koran, radio, television, baliho, spanduk, poster, spanduk.
- c. Penawaran produk promosi penjualan secara efektif. Penawaran produk promosi dalam bentuk potongan harga bagi member keanggotaan dari Champion Futsal Tlogomas sudah

dilakukan dengan baik. Langkah selanjutnya adalah lebih gencar dalam menarik minat konsumen untuk menjadi member anggota.

d. Pelipat gandaan upaya pemasaran.

Pelipat gandaan upaya pemasaran bisa dilakukan dengan event mengadakan kompetisi futsal di Champion Futsal Tlogomas. Kegiatan pemasaran terbesar dalam bisnis futsal adalah pengadaan event kompetisi futsal. Maka penulis menyarankan Champion Futsal Tlogomas untuk mengadakan event kompetisi untuk meningkatkan pemasarannya.

## DAFTAR PUSTAKA

- David, (2009) Fred R, *Strategic Management, Manajemen Strategis*, Edisi 12, Penerjemah Dono Sunardi, Salemba Empat, Jakarta.
- Hunger, J. David dan Thomas L. Wheelen (2003) *Manajemen Strategis*, Penerjemah Julianto Agusng S.
- Kotler Philip dan Keller Kevin Lane, 2009 *Manajemen Pemasaran* Edisi 13
- Marzuki, 2002. *Metodologi Riset*. Andi. Yogyakarta.
- Marzuki, 2002. *Metodologi Riset*. Yogyakarta: BPFE UII. Andi Yogyakarta
- Pearce II, Jhon A. dan Richard B. Robinson, Jr., (2008) *Manajemen Strategis- Formulasi, Implementasi dan Pengendalian*. Salemba Empat, Jakarta.
- Sugiyono, (2008). *Metode Penelitian Kuantitatif kualitatif dan R&D*. Bandung Alfabeta.
- Sugiyono, (2002). *Metode Penelitian Bisnis, Bandung*: CV Alfabeta
- Uma Sekaran, 2006. *Metodologi Penelitian untuk Bisnis*, Edisi 4, Buku 1, Jakarta: Salemba Empat.
- Uma Sekaran, 2006. *Metodologi Penelitian untuk Bisnis*, Edisi 4, Buku 2, Jakarta: Salemba Empat.
- Umar, Husein (1999) "*Riset Strategi Perusahaan*". PT. GPU, Jakarta.