

**FORMULASI STRATEGI BERSAING
DAN IMPLIKASINYA TERHADAP KINERJA
PEMASARAN PADA GALLERY YANSUGEM ART AND DESIGN**

Pande Ketut Ribek

ABSTRAK

Penelitian ini merupakan penelitian kuantitatif berdasarkan analisis SWOT dan matriks IE. Hasil dari analisis menunjukkan bahwa variabel-variabel yang menjadi kekuatan adalah produk dengan kualitas pilihan, kelengkapan fasilitas *gallery*, lokasi *gallery* terletak dekat dengan obyek wisata Ubud, penyesuaian harga, kualitas pelayanan dan kompetensi karyawan, kerjasama dengan *hotel, cargo, dan pramuwisata*. Kelemahannya adalah promosi penjualan baik secara langsung maupun dengan media internet, penguasaan teknologi informasi. Peluang ditunjukkan oleh stabilitas keamanan Bali yang kondusif, kebijakan pemerintahan daerah yang fleksibel, tingkat inflasi dan nilai tukar rupiah terhadap dolar Amerika stabil, sedangkan yang menjadi ancaman adalah tingkat pertumbuhan *gallery* meningkat, budaya masyarakat di lingkungan *gallery* memberikan kenyamanan. Pada masa sekarang dan pada masa mendatang posisi berada pada sel I yaitu tumbuh dan berkembang (*grow and develop*). Formulasi strategi pemasaran yang bisa diterapkan adalah strategi penetrasi pasar, pengembangan pasar, dan pengembangan produk.

Kata kunci: Formulasi, Analisis SWOT, Kinerja Pemasaran

ABSTRACT

This research method is a quantitative based on SWOT analysis and matrix IE The analysis results showed that the variables into strength is the completeness of the product , gallery location close to the tourism area, price adjustment, service quality and employee competency, cooperation with hotel, shipping, guid tour . The weakness is the personal of promotion, internet promotion and development of information tecnology. The opportunities presented by the stability which is conducive Bali security, local government policy that is flexible, the rate of inflation and the rupiah against the U.S dollar is stable, and cultural communities within the galery provides comfort. At present and in the future the position is at the I cell grow and develop. Formulation of a workable marketing strategy is a strategy of market penetration, market development, and product development.

Keywords: Formulation, SWOT analysis, Ferformance Strategy

PENDAHULUAN

Pariwisata merupakan sektor andalan yang mempunyai pengaruh sangat luas terhadap berbagai aspek dalam kehidupan bermasyarakat. Salah satu sebagai daerah tujuan wisata adalah Bali, sehingga banyak investor yang berdatangan baik dengan tujuan berwisata maupun dengan tujuan berinvestasi ataupun mencari peluang bisnis yang nantinya di terapkan di negaranya. *Gallery* merupakan salah satu industri yang berperan penting dalam dunia pariwisata. Dengan berkembangnya *gallery-gallery*, untuk itu manajemen sebuah *gallery* dalam mengelola

*gallery*nya harus menyiapkan sistem manajemen yang sempurna untuk bisa memenangkan persaingan di dunia bisnis terutama di bidang seni dan mencapai tujuan dari *gallery* tersebut, oleh karena persaingan sangat penting bagi keberhasilan atau kegagalan suatu perusahaan (Porter, 2007) *Gallery Yansugem Art and Design* adalah salah satu *gallery* yang dibuka pada Tahun 2000. Persaingan yang ketat juga memotivasi manajemen *gallery Yansugem Art and Design* untuk memberikan pelayanan terbaik kepada pelanggannya. Ide-ide dan inovasi terbaru akan terus dikembangkan untuk membuat

pengalaman yang luar biasa kepada pelanggan. Jumlah gallery dari tahun ke tahun terus meningkat. Lingkungan persaingan yang cepat berubah memerlukan perhatian yang berkelanjutan untuk pengembangan produk baru. Dimana perusahaan menciptakan nilai bagi pelanggan dan membangun hubungan yang kuat dengan pelanggan yang bertujuan untuk menangkap nilai dari pelanggan sebagai imbalannya (Kotler dan Amstrong,2010). Untuk memenangkan persaingan, *gallery Yansugem Art and Design* harus selalu mencari inovasi agar dapat memenuhi kebutuhan konsumen yang selalu berubah. Tingkat persaingan yang sangat ketat mengharuskan seluruh masyarakat dunia pelaku usaha di era globalisasi yang ingin tetap mempertahankan eksistensinya harus memobilisasi seluruh potensi dan kekuatan yang dimilikinya agar dapat bersaing.

Berdasarkan hasil wawancara dengan *Director of Sales and Marketing Gallery Yansugem Art and Design* strategi penetrasi pasar dengan target pasar utama yaitu Eropa dan Amerika yang digunakan saat ini kurang membawa hasil yang optimal sesuai dengan target manajemen. Dengan perkembangan pasar lain seperti Australia, Jepang, China, dan Indonesia atau lokal, maka perusahaan perlu merancang ulang strategi yang diterapkan untuk mencapai target pasar tersebut. Menurut David (2009; 5) Tugas dari Manajemen Strategi adalah agar perusahaan mampu mencapai dan mempertahankan keunggulan komparatif dengan persepsi strategi pemasaran yang tepat.

METODE PENELITIAN

Subyek, Obyek, dan Desain Penelitian

Penelitian ini menggunakan Rancangan Deskriptif menurut Nawawi (1983:63) diartikan sebagai prosedur pemecahan yang diselidiki dengan menggambarkan atau melukiskan keadaan subyek/obyek penelitian (seseorang, lembaga, masyarakat dan lain-

lain) pada saat sekarang berdasarkan fakta yang tampak atau sebagaimana adanya. Lokasi penelitian dilakukan sepenuhnya pada *Gallery Yansugem Art and Design* Yang berlokasi di Banjar Silakarang Singapadu Kaler Kecamatan Sukawati Kabupaten Gianyar Bali. Sedangkan ruang lingkup penelitian adalah formulasi strategi *Gallery Yansugem Art and Design*

TEKNIK PENGUMPULAN DATA

Teknik pengumpulan data digunakan dalam penelitian ini adalah:

- a. Observasi yaitu, pengamatan langsung tentang penerapan pemasaran oleh manajemen perusahaan. Proses pemasaran yang dilakukan *Gallery Yansugem Art and Design* adalah melalui *website, world of mouth, telpon, internet.*
- b. Wawancara yaitu pengumpulan data dan informasi dengan mengajukan pertanyaan secara langsung, dalam hal ini empat responden *Gallery Yansugem Art and Design*, yakni Direktur, kepala departemen marketing, kepala departemen produksi, dan seniman patung. Untuk konsumen terdiri dari lima responden dalam hal ini adalah konsumen yang berulang kali datang dan membeli produk pada *gallery Yansugem Art and Design.*
- c. Kuesioner (angket), merupakan teknik pengumpulan data yang dilakukan dengan cara memberi seperangkat pertanyaan atau pernyataan tertulis kepada responden untuk dijawabnya. Khusus untuk responden eksternal, yang menjadi pertimbangannya adalah responden itu harus mempunyai kompetensi di dalam menjawab kuesioner. Lima orang tamu *repeater* yang membeli produk pada *Gallery Yansugem Art and Design* sehingga lebih mengetahui kondisi dari gallery serta

telah memiliki pengalaman membeli dan memakai produk tersebut.

Metode Analisis Data

Analisis SWOT

Analisis SWOT adalah indentifikasi berbagai faktor secara sistematis untuk merumuskan strategi perusahaan. Analisis ini didasarkan pada logika yang dapat memaksimalkan kekuatan (*strength*) dan peluang (*opportunities*), namun secara bersamaan dapat meminimalkan kelemahan (*weaknesses*) dan ancaman (*threats*). Tahapan analisis SWOT adalah sebagai berikut:

1. Mengidentifikasi faktor-faktor strategis
2. Memberikan pembobotan terhadap faktor-faktor strategis
3. Penilaian terhadap faktor-faktor strategis
4. Menentukan rentang nilai interval
5. Memposisikan nilai yang diperoleh dalam diagram matrik Internal dan Eksternal (IE).

Matrik IE

Semua variabel dalam penelitian ini dapat membantu dalam melakukan formulasi strategi. Matrik IE membantu dalam hal analisis lebih lanjut. Sebelum membuat matrik IE, terlebih dahulu dilakukan analisis SWOT yang hasilnya dirangkum dalam tabel EFAS dan IFAS.

Langkah-langkah yang diambil setelah data penelitian diperoleh adalah:

1. Tahap pertama responden diminta untuk mengisi kuesioner untuk mengidentifikasi variabel internal dan eksternal yang dianggap mempengaruhi operasional *Gallery Yansugem Art and Design*.
2. Kuesioner pada tahap pertama yang sudah diisi oleh responden diklasifikasikan dan masing-masing

indikator disusun berdasarkan variabel yang dijawab oleh responden.

3. Indikator variabel yang sudah diklasifikasikan itu diminta persetujuannya dari pihak manajemen bahwa indikator tersebut dianggap signifikan mempengaruhi *Gallery Yansugem Art and Design*.
4. Berdasarkan hasil persetujuan manajemen atas hasil klasifikasi tiap-tiap indikator variabel, maka dibuat kuesioner tahap kedua untuk diisi kembali oleh responden.
5. Pengisian kuesioner tahap kedua, responden diminta untuk memberi bobot dan rating masing-masing indikator variabel.
6. Bobot dan rating dari responden dikalikan untuk mendapat hasil akhir dari masing-masing tabel.
7. Memasukkan nilai total ke dalam matrik IE untuk mengetahui posisi bisnis *Gallery Yansugem Art and Design* untuk menentukan strategi pemasaran. Matrik IE didasarkan pada dua dimensi kunci. Total nilai Faktor Strategis Internal digambarkan pada sumbu X dan total nilai Faktor Strategis Eksternal digambarkan pada sumbu Y. Pada sumbu X matriks IE, total nilai Faktor Strategis Internal yang diberi bobot 1,00 sampai 2,50 menunjukkan posisi internal yang lemah, dan nilai 2,51 sampai 4,00 kuat. Begitu pula pada sumbu Y, total nilai Faktor Strategis Eksternal yang diberi bobot 1,00 sampai 2,50 rendah, dan 2,51 sampai 4,00 tinggi. Berikut adalah Gambar Matrik IE.

		Evaluasi Faktor Internal (IFAS)		
		Kuat 2,15-4,00		Lemah 1,00-2,50
Evaluasi Faktor Eksternal (EFAS)	Tinggi 2,51-4,00	4 3 I Pertumbuhan (<i>growth</i>)	3 II Pertumbuhan (<i>growth</i>)	2 1 III Penciutan <i>Turn Around</i>
		2 IV Stabilitas Hati-Hati	V Pertumbuhan Konentrasi via Integrasi Horizontal	VI Penciutan <i>Divesment</i>
	Rendah 1,00-2,50	1 VII Pertumbuhan (<i>growth</i>) Diversifikasi	VIII Pertumbuhan (<i>growth</i>) Diversifikasi	IX Likuidasi Bangkrut/Likuidasi

Tabel 1 Matrik IE. Sumber : Rangkuti (2006 :42)

PEMBAHASAN

Analisis SWOT

Variabel-Variabel yang menjadi Kekuatan dan Kelemahan *Gallery Yansugem Art and Design*

1. Pada masa sekarang yang menjadi kekuatan *Gallery Yansugem Art and design* ditunjukkan oleh produk dengan kualitas pilihan, fasilitas *gallery*, lokasi *gallery*, penyesuaian khusus terhadap harga, kualitas pelayanan karyawan, kompetensi karyawan, kerjasama dengan hotel, cargo, pramuwisata. Sedangkan kelemahannya adalah promosi penjualan baik secara langsung maupun melalui media internet, penggunaan teknoogi informasi. Pada masa mendatang indikator yang menunjukkan kekuatan adalah pilihan produk yang berkualitas, fasilitas *gallery*, lokasi *gallery*, penyesuaian khusus terhadap harga, intensitas promosi, kompetensi karyawan, kerjasama dengan hotel, cargo, dan pramuwisata. *Gallery Yansugem Art and Design* mempunyai dua kelemahan yaitu, kurang mengikuti kemajuan teknologi dan promosi yang kurang maksimal. Untuk itu pihak manajemen memandang

kelemahan yang ada pada masa sekarang akan diperbaiki pada masa mendatang.

Variabel-Variabel yang menjadi Peluang dan Ancaman *Gallery Yansugem Art and Design*

Berdasarkan hasil analisis terhadap peluang *Gallery Yansugem Art and Design* dari lingkungan eksternal pada saat ini ditunjukkan oleh indikator stabilitas keamanan Bali yang kondusif, kebijakan pemerintahan daerah yang fleksibel, tingkat inflasi dan nilai tukar rupiah terhadap dolar Amerika yang stabil, , serta budaya masyarakat yang mendukung lingkungan sekitar *gallery*. Sedangkan, yang menjadi ancaman *Gallery Yansugem Art and Design* pada masa sekarang adalah tingkat pertumbuhan *gallery* yang meningkat, budaya masyarakat di lingkungan *gallery* memberikan kenyamanan. Pada masa mendatang yang menjadi peluang ditunjukkan oleh semua indikator, namun manajemen *gallery Yansugem Art and Design* harus tetap menjaga semua indikator tersebut agar tidak menjadi ancaman di kemudian hari.

Matriks IE

Berdasarkan hasil analisis terhadap lingkungan eksternal dan internal diketahui

bahwa posisi *Gallery Yansugem Art and Design* pada masa yang akan datang berada pada kuadran I, karena itu strategi yang dapat diterapkan kedepan adalah *grow and develop* (tumbuh dan berkembang), yang terdiri atas strategi penetrasi pasar, pengembangan pasar, dan pengembangan produk. Pada sel I ada beberapa alternatif strategi yang dapat dilakukan yaitu strategi intensif dan strategi integratif. Dalam strategi intensif, tindakan yang dapat dilakukan adalah penetrasi pasar (*market penetration*), yaitu mencari pangsa pasar yang lebih besar untuk produk atau jasa yang sudah ada sekarang melalui usaha pemasaran yang lebih gencar. Strategi intensif juga dapat dilakukan dengan pengembangan pasar (*market development*) dalam pengertian memperkenalkan produk/jasa yang sudah ada ke wilayah geografis baru. Selain itu dalam strategi ini dapat juga dilakukan pengembangan produk (*product development*) dengan menciptakan produk baru yang inovatif dan menambah variasi produk. Berdasarkan indikator variabel yang menjadi kekuatan dan peluang *Gallery Yansugem Art and Design* di masa mendatang, maka strategi pemasaran yang memadai diterapkan adalah strategi intensif. Strategi tersebut meliputi:

1. Strategi penetrasi pasar, penetrasi pasar yang dapat dilakukan dengan mencari pasar yang lebih besar untuk produk yang sudah ada sekarang dengan usaha pemasaran yang lebih gencar. Kegiatan yang dapat dilakukan *Gallery Yansugem Art and Design* diantaranya: Melakukan pengiklanan yang gencar dan selektif, *Personal selling* yang dilakukan ke agen perjalanan lokal dan luar negeri, *promosi penjualan*. *Promosi dengan menggunakan internet*.
2. Pengembangan pasar, *market development* dengan memperkenalkan produk yang sudah ada ke wilayah geografis baru, seperti ke Australia, Jepang, China, serta Indonesia atau lokal.

Wilayah ini memiliki kemampuan ekonomi menengah keatas dan tingkat kunjungan yang meningkat tiap tahunnya, maka sebaiknya pihak manajemen melakukan promosi yang lebih gencar ke wilayah-wilayah tersebut dengan meningkatkan kerjasama melalui agen perjalanan.

3. Strategi pengembangan produk, sesuai dengan keberadaan/posisi *Gallery Yansugem Art and Design* dalam matrik IE, dapat dilakukan diantaranya dengan menambah atau melengkapi dengan peralatan atau dengan teknologi yang terbaru. Selain itu, produk yang sudah ada dapat di inovasi sesuai dengan keinginan pasar.

SIMPULAN

Dari hasil analisis dan uraian terhadap lingkungan strategi internal dan eksternal *Gallery Yansugem Art and Design*, maka dapat ditarik beberapa kesimpulan sebagai berikut:

1. Kekuatan *Gallery Yansugem Art and Design* ditunjukkan oleh indikator produk dengan kualitas pilihan, kelengkapan fasilitas *gallery*, lokasi *gallery* dekat dengan obyek wisata Ubud, penyesuaian khusus terhadap harga, kualitas pelayanan karyawan, kompetensi karyawan, kerjasama dengan hotel, cargo dan pramuwisata. Sedangkan, kelemahannya adalah intensitas promosi dan penggunaan teknologi informasi. Peluang *Gallery Yansugem Art and Design* dari lingkungan eksternal ditunjukkan oleh indikator stabilitas keamanan Bali yang kondusif, kebijakan pemerintahan daerah yang fleksibel, tingkat inflasi dan nilai tukar rupiah terhadap dolar Amerika yang stabil.. Sedangkan, yang menjadi ancaman adalah tingkat pertumbuhan *gallery* yang meningkat, budaya masyarakat di

lingkungan *gallery* memberikan kenyamanan.

2. Posisi *Gallery Yansugem Art and Design* dalam Matriks IE Pada Masa Sekarang dan Mendatang berdasarkan hasil analisis pada sel I berarti *Gallery Yansugem Art and Design* berada pada posisi *grow and develop* (tumbuh dan berkembang) dan strategi yang bisa diterapkan adalah strategi penetrasi pasar, pengembangan pasar dan pengembangan produk.
3. Formulasi Strategi Pemasaran dan Implikasi Kinerja Pemasaran pada *Gallery Yansugem Art and Design* di Gianyar. Berdasarkan indikator variabel yang menjadi kekuatan dan peluang *Gallery Yansugem Art and Design* di masa mendatang, maka strategi pemasaran yang memadai diterapkan adalah strategi intensif dengan penetrasi pasar yaitu melakukan pemasaran ke pasar yang lebih luas seperti ke Australia, Asia, dan Cina. Pengembangan pasar (*market development*) dengan meningkatkan kerjasama agen perjalanan. Pengembangan produk dapat dilakukan dengan kreatifitas, inovasi untuk menghasilkan produk baru sesuai dengan keinginan pasar dan konsumen.

SARAN

Berdasarkan implikasi strategi yang telah diuraikan sebelumnya maka beberapa hal perlu disarankan kepada pihak manajemen agar dapat melakukan perbaikan sehingga Bali Hyatt Hotel dapat lebih meningkatkan kinerjanya. Adapun saran yang dapat diberikan adalah: Berdasarkan implikasi kinerja pemasaran yang telah diuraikan sebelumnya maka beberapa hal perlu disarankan kepada pihak manajemen agar dapat melakukan perbaikan sehingga *Gallery Yansugem Art and Design* dapat lebih meningkatkan kinerjanya. Adapun saran yang dapat diberikan adalah:

1. Dalam pembuatan produk perlu di adakan inovasi- inovasi secara berkelanjutan.
2. Harga sangat berpengaruh terhadap keputusan pembelian konsumen untuk itu harga perlu diperhatikan.
3. Pihak *sales and marketing* lebih gencar mempromosikan produk *Gallery Yansugem Art and Design* baik di dalam maupun ke luar negeri.
4. Perlu di adakan pelatihan-pelatihan untuk meningkatkan pengetahuan dan keahlian agar dapat memberikan pelayanan yang terbaik kepada konsumen yang berbelanja pada *Gallery Yansugem Art and Design*.
5. Disarankan untuk menambahkan sarana dalam bidang kemajuan teknologi untuk menunjang operasional *Gallery Yansugem Art and Design* sehingga akses untuk menerapkan teknologi terkini dapat membantu aktivitas pemasaran serta yang berhubungan.

DAFTAR PUSTAKA

- David, Fred R. (2006). *Strategic Management: Concepts and Cases. 10th Edition*. (Manajemen Strategis: Konsep-Konsep dan Kasus). Edisi Bahasa Indonesia. Jakarta: Salemba Empat.
- David R. Fred. (2009). *Manajemen Strategis Konsep*, Edisi 12 (Edisi Bahasa Indonesia dari Strategic Management 12th ed), Salemba Empat, Jakarta.
- Kotler dan Keller. (2009). *Manajemen Pemasaran, Edisi Ketiga Belas Jilid I*. Jakarta: Erlangga.
- Kotler & Armstrong. (2006). *Prinsip-prinsip Pemasaran jilid 1 edisi 12*. Jakarta: Erlangga.
- Porter, M. (1980). *Competitive Strategy. New York : Free Press*.
- Sugiyono, 2010. *Metode Penelitian Kuantitatif Kualitatif dan R&D*, Alfabeta, Bandung.