

The Building Competitiveness of Sportswear Product Marketing

(Empirical Study in Tunjungan Plaza of Surabaya)

Nurul Mufarohah

Email; nurul.ptpg@primergrp.com

Sales Area Manajer Sportswear Columbia Tunjungan Plaza Surabaya

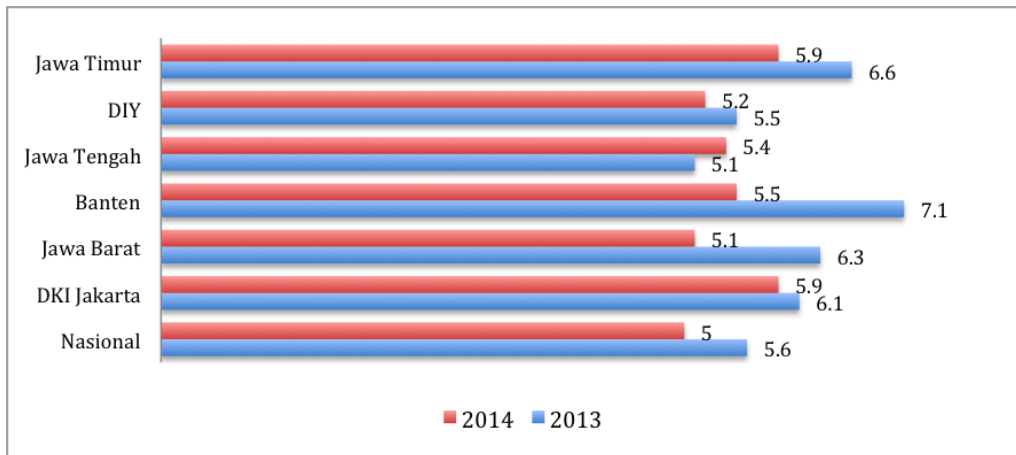
ABSTRAK

Columbia Sportswear which has the advantage of thermal-based products has a fairly expensive price range and is known, but because there is rarely a great promo that takes place in it. While its closest rivals such as The North Face, Timberland, Camel Active, Wakai often offer very attractive promos, so the sales condition of PT Primer Globalindo continues to decline compared to last year. So a review was held on how to build the competitiveness of Columbia Sportswear products. This research uses qualitative data analysis techniques used. The technique of penetration analysis using SWOT Analysis. The results show that the strategy that must be run to increase the market share of existing products and also the existing market share for certain products is the market penetration by making a massive marketing efforts of the existing promo media and often do bazaar by giving discounts (discounts) as well as gifts that can catch the attention of consumers, and simultaneously add digital marketing changes and mentoring so many people know Columbia Sportswear.

Keywords; advantage, competitiveness, SWOT Analysis, market penetration, digital marketing

PENDAHULUAN

Kondisi ekonomi di provinsi Jawa Timur bisa dilihat dari perkembangan tingkat pertumbuhan ekonomi yang diukur dari indikator Produk Domestik Regional Bruto (PDRB). Dengan didasari data fundamental makroekonomi, pertumbuhan ekonomi Jawa Timur didorong oleh tiga sektor utama, yaitu: pertanian, industry manufaktur serta sektor perdagangan, hotel, dan restoran. Grafik dibawah ini menggambarkan perbandingan data pertumbuhan ekonomi PDRB antara Jawa Timur dengan pertumbuhan ekonomi nasional yang diukur berdasarkan data Produk Domestik Bruto (PDB) nasional dari data BPS. Grafik ini menjelaskan bahwa pertumbuhan ekonomi Jawa Timur selama 2 tahun mengalami penurunan pertumbuhan yaitu sebesar 6.6 persen di tahun 2013 menjadi 5.9 di tahun 2014.



Gambar1. Grafik Pertumbuhan ekonomi: perbandingan antara nasional dan Jawa Timur
Sumber : Data BPS Provinsi Jawa Timur

Secara umum pada rentang waktu lima tahun terakhir sektor perdagangan mengalami peningkatan yang stabil, walaupun dengan besaran angka yang belum begitu besar.



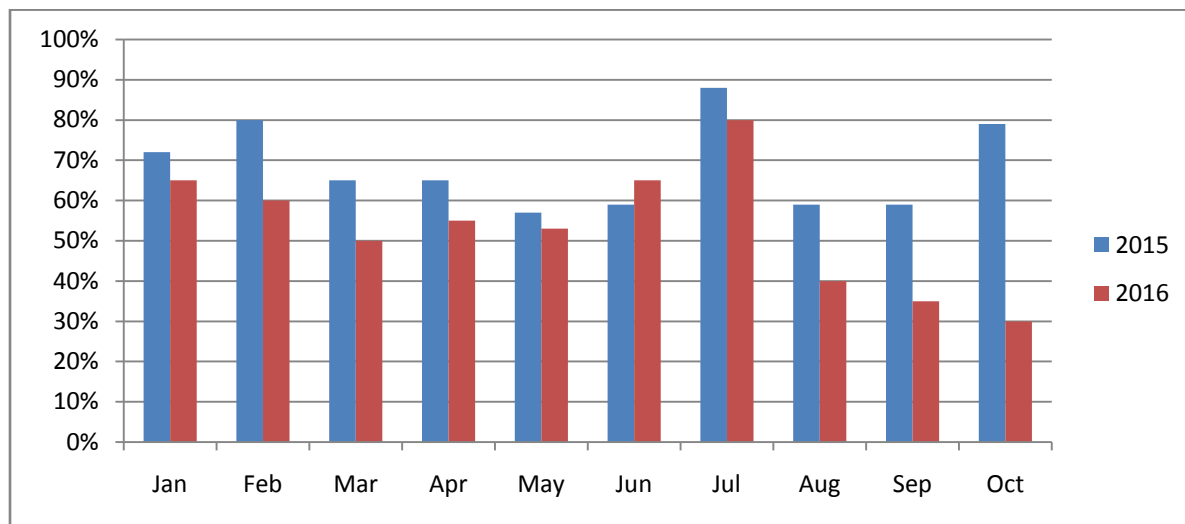
Gambar 2. Kontribusi Sektor Perdagangan terhadap PDRB di Jawa Timur
Sumber : Data BPS Jatim

Di tengah Kondisi tersebut menuntut perusahaan harus lebih kreatif dan inovatif dalam menawarkan sesuatu yang bernilai lebih dibanding yang dilakukan pesaing. Memperoleh keunggulan daya saing merupakan tantangan utama bagi perusahaan yang beroperasi dalam lingkungan bisnis masa kini. Untuk menghadapi suatu persaingan, pelaku bisnis membutuhkan suatu strategi yang terpadu yang dapat mengantisipasi dampak dari suatu kejadian dan mampu bertindak proaktif dan inovatif untuk dapat mempertahankan dan meningkatkan kemampuan daya saing. Hal tersebut dapat dilakukan antara lain dengan menetapkan strategi bisnis yang tepat (Muh. Barid Nizaruddin Wajdi, Ummah, & Sari, 2017).

Salah satu strategi bisnis yang bisa dilakukan adalah menentukan strategi pemasaran berdaya saing yang tepat. Keunggulan daya saing merupakan inti dari keberhasilan maupun kegagalan perusahaan. Strategi daya saing bertujuan untuk memperoleh posisi yang menguntungkan yang dapat mempertahankannya dalam lingkup persaingan bisnis. Dalam strategi daya saing pemasaran perlu adanya analisis mengenai persaingan tersebut.

PT Primer Globalindo merupakan perusahaan yang masih berkembang yang menawarkan beraneka ragam produk dan merupakan bisnis yang bergerak di bidang perdagangan eceran (*retail trading*). Didalamnya terdapat beberapa merk/*brand* salah satunya Columbia Sportswear. Columbia Sportswear adalah salah satu *Brand Fashion* yang menjual baju serta perlengkapan untuk para pecinta aktivitas di luar ruangan, seperti panjat gunung, memancing, lari, dll. Columbia Sportswear memberikan berbagai macam kemudahan baik dari segi kualitas barang, pelayanan, serta kenyamanan yang ada membuat perbedaan dengan perusahaan sejenis lainnya. Selain itu, interior design yang menarik, kebersihan serta lokasi yang berada di beberapa mall di Surabaya memberikan kemudahan bagi konsumen untuk mengenalinya.

Namun, ditengah perkembangan dan sistem ekonomi yang semakin maju, demikian juga dalam usaha eceran (*retail*) yang mengalami perkembangan pesat, hal ini mengakibatkan persaingan yang semakin ketat di dunia usaha retail itu sendiri. Columbia Sportswear yang memiliki keunggulan produk berbahan *thermal* ini memiliki kisaran harga yang cukup mahal serta dikenal dengan jarang nya ada promo besar yang berlangsung didalamnya. Sedangkan kompetitor terdekatnya seperti The North Face, Timberland, Camel Active, Wakai sering menawarkan banyak promo yang sangat menarik, sehingga kondisi penjualan PT Primer Globalindo terus menurun dibandingkan tahun kemarin. Dibawah ini adalah tabel pertumbuhan penjualan Columbia Sportswear di Surabaya dari tahun 2015 ke tahun 2016. Bisa dilihat dari tabel tersebut penjualan Columbia Sportswear mempunyai tren menurun disetiap bulannya



Grafik 1.3 Pertumbuhan penjualan Brand Columbia Sportswear di Surabaya

Sumber : Data Penjualan PT. Primer Globalindo periode 2015-2016

Berdasarkan latar belakang diatas, maka diperlukan pemetaan posisi pada Brand Columbia Sportswear terhadap pesaing utamanya khususnya di industri ritel di Surabaya agar bisa

ditentukan **Strategi Daya Saing Pemasaran Columbia Sportswear** untuk meghadapi persaingan.

TINJAUAN PUSTAKA

Pemasaran

Pengertian pemasaran menurut (Kotler, 1997) yaitu suatu proses social dan manajerial yang didalamnya individu dan kelompok mendapatkan apa yang mereka butuhkan dan inginkan dengan menciptakan, menawarkan dan mempertukarkan produk dengan pihak lain. Definisi ini berdasarkan konsep inti, yaitu : kebutuhan, keinginan dan permintaan; produk, nilai, biaya dan kepuasan; pertukaran, transaksi dan hubungan; pasar, pemasaran dan pemasar. Sedangkan menurut (Harper W, 2000) Pemasaran merupakan suatu proses social yang melibatkan kegiatan-kegiatan penting yang memungkinkan individu dan perusahaan mendapatkan apa yang mereka butuhkan dan inginkan melalui pertukaran dengan pihak lain dan untuk mengembangkan hubungan petukaran.

Strategi

Definisi strategi menurut (Tjiptono, 1995) adalah suatu alat untuk menggambarkan arah bisnis yang mengikuti lingkungan yang dipilih dan merupakan pedoman untuk mengalokasikan sumber daya.

Menurut Kotler (1997 : 75) strategi sebagai rencana permainan untuk mencapai sasaran usaha dengan menggunakan pemikiran strategis. Sedangkan menurut Mulyadi (2001: 56) strategi adalah pola tindakan utama yang dipilih untuk mewujudkan visi organisasi melalui misi.

Pengertian Strategi Daya saing.

Menurut Porter (1994 : 1), strategi daya saing adalah pencarian–pencarian akan posisi daya saing yang menguntungkan di dalam industri, arena fundamental tempat persaingan terjadi. Tujuan strategi daya saing adalah menegakkan posisi yang menguntungkan dan dapat dipertahankan terhadap kekuatan-kekuatan yang menentukan persaingan industri.

Menurut Hariadi (2005: 97), strategi daya saing perusahaan merupakan langkah-langkah strategi yang terencana maupun tidak terencana untuk dapat memiliki keunggulan daya saing sehingga dapat menarik perhatian konsumen, memperkuat posisi dalam pasar, dan bertahan terhadap tekanan persaingan .

Selanjutnya Kotler (1999) mengklasifikasikan strategi daya saing berdasarkan pada peran yang dimainkan perusahaan di pasar sasaran, yaitu:

1. Pemimpin Pasar (*Market Leader*)
2. Penantang Pasar (*Market Challenger*)
3. Pengikut Pasar (*Market Follower*)
4. Perelung Pasar

Analisis Strategi Pemasaran

Menurut Jauch dan Glueck (1993), terdapat 4 strategi generik Glueck utama dimana sejumlah alternatif yang dapat dipertimbangkan oleh perusahaan:

- 1) Strategi Stabilitas
- 2) Strategi Ekspansi
- 3) Strategi Penciutan
- 4) Strategi Kombinasi

Oleh karena berbagai perubahan eksternal seringkali hadir secara tidak seragam (dan bahkan terkadang sulit diduga) terhadap berbagai lini produk yang dihasilkan suatu perusahaan seperti daur hidup produk yang tidak seragam, maka perusahaan tersebut dapat saja melakukan kombinasi atas ketiga jenis strategi di atas secara bersama. Strategi dilakukan apabila keputusan strategi pokoknya difokuskan pada berbagai strategi besar secara sadar (stabilitas, perluasan, dan penciutan) pada waktu yang sama (secara simultan) dalam berbagai SBU perusahaan dan Perusahaan merencanakan menggunakan beberapa strategi besar yang berbeda dimasa datang (secara bertahap).

Dalam analisisnya tentang strategi bersaing bisnis unit (SBU) suatu perusahaan (Michael A. Porter, 1994) mengenalkan 3 jenis strategi generik, yaitu:

- 1) Strategi Biaya Rendah (cost leadership)
- 2) Strategi Pembedaan Produk (differentiation)
- 3) Strategi Fokus

Analisis SWOT

Menurut (Freddy Rangkuti, 2014), analisis SWOT adalah identifikasi berbagai faktor secara sistematis untuk merumuskan strategi perusahaan. Analisis ini didasarkan pada logika yang dapat memaksimalkan kekuatan (Strengths) dan peluang (Opportunities), namun secara bersamaan dapat meminimalkan kelemahan (Weakness) dan ancaman (Threats). Proses pengambilan keputusan strategis selalu berkaitan dengan pengembangan misi, tujuan, strategi, dan kebijakan perusahaan.

Menurut (David, 2006), Semua organisasi memiliki kekuatan dan kelemahan dalam area fungsional bisnis. Tidak ada perusahaan yang sama kuatnya atau lemahnya dalam semua area bisnis. Kekuatan/kelemahan internal, digabungkan dengan peluang/ancaman dari eksternal dan pernyataan misi yang jelas, menjadi dasar untuk penetapan tujuan dan strategi. Tujuan dan strategi ditetapkan dengan maksud memanfaatkan kekuatan internal dan mengatasi kelemahan. Sehingga meminimalisir monopoli perdagangan. (Muh Barid Nizarudin Wajdi, 2016)

METODE PENELITIAN

Pendekatan penelitian yang dilakukan untuk penelitian ini menggunakan data kualitatif. Pendekatan kualitatif adalah suatu pendekatan dalam melakukan penelitian yang berorientasi pada gejala-gejala yang bersifat alamiah karena orientasinya demikian, maka sifatnya naturalistik

dan mendasar atau bersifat kealamiahannya serta tidak bisa dilakukan di laboratorium melainkan harus terjun di lapangan (Muhammad Nazir, 1986). Dalam penelitian ini, populasinya adalah Operasional Manajer Indonesia, Area Manager Surabaya, dua orang Supervisor dan 4 orang karyawan Columbia Sportswear di Tunjungan Plaza. Sampel penelitian kualitatif tidak bergantung pada kuantitas tetapi lebih kepada kualitas orang yang akan diteliti yang biasa disebut sebagai Informan (Sarwono, 2006:205). Teknik pengumpulan data pada penelitian ini menggunakan metode Wawancara dan FGD (Focus Group Discussion). FGD merupakan pengumpulan data suatu metode riset yang didefinisikan sebagai suatu proses pengumpulan informasi mengenai suatu permasalahan tertentu yang sangat spesifik melalui diskusi kelompok (Irwanto, 1988). Teknik analisa penelitian ini menggunakan Analisa SWOT. Proses penyusunan perencanaan strategis melalui tiga tahap, yaitu : Tahap pengumpulan data (evaluasi faktor eksternal dan internal), Tahap analisis (Matriks SWOT, Matriks Internal dan Eksternal), Tahap pengambilan keputusan (David, 2006; Freddy Rangkuti, 2014).

HASIL PENELITIAN DAN PEMBAHASAN

PT. Primer Globalindo adalah salah satu anak perusahaan dari Primer Group. Terletak di kawasan bisnis Jakarta Barat, PT. Primer Globalindo membawa merek internasional berkualitas tinggi untuk pasar berkembang di Indonesia. Didirikan pada tahun 1985, Perusahaan Primer Group yang bergerak di bidang ritel dan distribusi merek untuk produk di luar ruangan, untuk perjalanan, alas kaki, fashion, kesehatan dan gaya hidup perkotaan. Berikut adalah merek-merek yang ada di dalam perusahaan PT. Primer Globalindo.

Sedangkan Columbia Sportswear adalah salah satu merek PT. Primer Globalindo yang lahir dan besar di Portland, Oregon. Columbia Sportswear telah membuat outdoor gear sehingga seluruh para pecinta aktivitas diluar ruangan dapat menikmati alam bebas lebih lama dan menyenangkan. Dan selama lebih dari 40 tahun Columbia tumbuh menjadi perusahaan olahraga global yang sekarang ini masih berbasis di Portland, masih memproduksi pakaian dan alas kaki untuk membuat anda tetap merasa Warm, Dry, Cool, dan PROTECTED dalam kondisi apapun. Dipimpin oleh Gert Boyle yang terkenal dengan sebutan "*One Tough Mother*".

Test Tough merupakan tagline Columbia yang merupakan perpaduan dua kata yang mencerminkan ketangguhan yang teruji yang membuat Columbia diminati oleh para pecinta aktivitas luar ruangan karena produk yang diciptakan sudah teruji. Toko Columbia Sportswear terletak di Tunjungan Plaza 5 lantai 3, Jalan Embong Malang No. 7-21.

Visi perusahaan adalah menjadi perusahaan ritel terdepan yang memberikan kualitas premium dan pelayanan yang bagus kepada pelanggan, sedangkan misinya meliputi adalah :

- 1) Memberikan kenyamanan belanja bagi para pelanggan.
- 2) Menggunakan bahan-bahan yang berkualitas dan memiliki nilai fungsi yang baik.
- 3) Memiliki teknologi yang tinggi setiap produknya.

- 4) Membuat desain yang bervariasi dan warna yang sesuai dengan perkembangan fashion saat ini.
- 5) Memperluas jaringan dengan mempromosikan dan membuka toko di berbagai mall di Indonesia.

Untuk target utama Columbia Sportswear, adalah kalangan menengah keatas. Segmentasi Columbia 80% adalah laki-laki dan 20% adalah perempuan dengan kisaran usia 20-40 tahun pecinta aktivitas di luar ruangan, maupun yang sering bepergian, memiliki hobby jalan-jalan, memancing, fotografer, mendaki gunung, dsb. Dengan produk unggulan berbahan thermal serta produk-produk berteknologi tinggi membuat aktivitas maupun perjalanan menjadi lebih nyaman dan menyenangkan.

Pada penelitian kualitatif, peneliti dituntut untuk dapat menggali data berdasarkan apa yang diucapkan, dirasakan, dan dilakukan oleh sumber data, bukan sebagaimana apa yang dipikirkan oleh peneliti tetapi berdasarkan sebagaimana adanya yang terjadi di lapangan, yang dialami, dirasakan, dan dipikirkan oleh sumber data.

Dengan melalui pendekatan deskriptif, maka peneliti harus memaparkan, menjelaskan, menggambarkan data yang diperoleh oleh peneliti melalui wawancara mendalam dilakukan dengan para informan yang diikuti dengan pengamatan partisipatif.

Maka dari itu, dalam penelitian ini, peneliti melakukan proses pengambilan data melalui metode wawancara mendalam dan FGD (Focus Group Discussion). Dalam hal ini, penelitian dilakukan pada 8 orang sebagai peserta FGD, yaitu Bapak Robby, selaku Manajer Operasional seluruh Indonesia, Area Manajer Surabaya, dua orang Supervisor dan 4 orang sales staff senior Columbia Sportswear Tunjungan Plaza. Data yang didiskusikan adalah strategi pemasaran Columbia Sportswear konsep yang dianggap efektif adalah dengan menggunakan konsep Marketing Mix P7 menurut (Kotler dan Armstrong, 2012). Berikut uraian unsur-unsur dari Marketing Mix pada Columbia Sportswear sebagai berikut :

1. Produk

Produk yang ada pada Columbia Sportswear antara lain :

- a) Apparel (kaos, kemeja, celana pendek, celana panjang, dan sebagainya)
- b) Outerwear (jaket bulu angsa, jaket bulu bebek, jaket ariff c, dan sebagainya)
- c) Footwear (sepatu dan sandal sport)
- d) Equipment (tas ransel, sarung tangan, topi, shall, dan sebagainya)

Produk Columbia Sportswear di jual di mall-mall besar di Indonesia, baik di toko sendiri (Free Standing Store), maupun di Department Store. Salah satu produk unggulan Columbia berbahan thermal yang berbeda dari pesaing lainnya. Ada beberapa macam jenis teknologi produk yang ditawarkan seperti:

- a) Omni Heat dan Turbo Down untuk tempat bercuaca panas.
- b) Outdry, Omni-Tech, Omny-Dry, Omni-Wick, Omni-Wick Evap untuk lokasi berair/hujan.
- c) Omni-Freeze dan Omni Freeze Zero untuk lokasi dingin atau bersalju.
- d) Omni-Shade, Omni-Shield, Blood and Guts, Techlite, Omni-Wind Block, dan Omni-Grip untuk perlindungan khusus bagi anggota tubuh.

Namun, adanya proses distribusi produk yang tidak baik, menyebabkan stock barang Columbia Sportswear sangat terbatas, serta variasi produknya tidak lengkap. Keterlambatan distribusi barang menyebabkan banyak pelanggan lolos dan tidak jadi membeli produk tersebut.

2. Price/Harga

Harga produk yang di berikan sebagai sosialisasi sangat menentukan keberhasilan pemasaran, jika harga ariff rendah dibarengi dengan tingginya kualitas pelayanan barang, maka konsumen akan lebih tertarik menggunakan produk Columbia Sportswear

1. Promosi

Bentuk-bentuk promosi pemasaran yang dilakukan oleh Columbia Sportswear untuk meningkatkan penjualan, yaitu:

a) Periklanan

Iklan adalah bentuk komunikasi tidak langsung yang didasari pada informasi tentang keunggulan Columbia Sportswear yang disusun rangkaian kata-katanya sedemikian rupa dengan mengubah pikiran seseorang untuk datang ke Columbia Sportswear untuk membeli produk ini. Adapun kegiatan periklanan yang dilakukan Columbia Sportswear dengan berbagai macam cara seperti surat kabar, media promosi mall seperti LCD mall, standing poster, dan spanduk.

b) Sponsorship

Kegiatan sponsorship yang dilaksanakan oleh Columbia Sportswear bertujuan untuk lebih mensosialisasikan produk kepada masyarakat luas melalui berbagai kegiatan seperti, sponsor kegiatan *Wild Bird Club* seminar dan *outing*, Canon *Photomaron*, *Dragon Boat Warriors*, *Born to Be Wild/Reporter's Notebook* dan lain sebagainya dengan demikian masyarakat luas akan lebih banyak mengenal dan mengetahui Columbia Sportswear.

c) *Personal Selling*

Aktivitas promosi *personal selling* yang dilakukan oleh Columbia Sportswear dengan memberikan pelayanan terbaik dan keramahan kepada pelanggan yang datang ke toko Columbia Sportswear. Menurut Lingga Purnama (2003:111) dalam buku Strategi Marketing Plan, *The Moment Of Truth* adalah titik kritis pertemuan pelanggan (konsumen) dan pemberi layanan (karyawan Columbia Sportswear). Pada pertemuan interaktif karyawan Columbia Sportswear memberikan pelayanan terbaik kepada konsumen di Columbia Sportswear.

d) Pameran

Kegiatan pameran sangat diperlukan untuk lebih banyak memberikan informasi kepada masyarakat konsumen dalam pasar domestik. Columbia Sportswear sering ikut serta dalam tiap kegiatan pameran di Mall dan Pusat keramaian, selain itu juga dalam setiap festival-festival yang menyediakan stand untuk produk perusahaan yang memberikan dana sebagai *sponsorship*, dengan ini akan lebih dekat dengan masyarakat secara langsung, karena itu dirasa sangat penting untuk mengadakan

pameran ini. Promosi pemasaran akan sukses dan berjalan dengan baik apabila ditunjang dengan biaya memadai dan teknologi

2. Tempat (Place)

Columbia Sportswear memiliki *store/showroom* sendiri terletak di Jalan Embong Malang No. 7-21, Mall Tunjungan Plaza 5 Lantai 3 Surabaya dimana lokasi tersebut tidak cukup strategis untuk Produk Columbia dikarenakan traffic Tunjungan Plaza yang tidak menyebar secara merata. Area yang kondisinya ramai pengunjung hanya di Tunjungan Plaza 3, untuk Tunjungan Plaza *traffic* customer masih sangatlah *low* yang menyebabkan hanya sedikit pengunjung yang berlalu-lalang dan masuk toko Columbia Sportswear. Distribusi barang Columbia Sportswear Tunjungan Plaza berasal dari pabrik rekanan di luar negeri, seperti Cina, Taiwan, Filiphina yang memproduksi barang Columbia. Proses order barang dilakukan hanya 2 kali dalam setahun, yaitu saat pada bulan Februari untuk artikel season *Summer* dan di bulan November untuk artikel season *Winter*. Terbatasnya waktu pengorderan serta jauhnya tempat distribusi barang membuat stock barang Columbia di Tunjungan Plaza cukup terbatas dan stock yang ada di toko tidak selengkap produk kompetitornya.

3. *People* / Sumber Daya Manusia

Pelayanan konsumen yang menjadi pelanggan di Columbia Sportswear Tunjungan Plaza dilakukan oleh karyawan berjumlah delapan orang, enam orang bertugas sebagai sales staff dan dua lagi sebagai kepala toko. Pada umumnya karyawan berumur 18-26 tahun. Pendidikan untuk taraf karyawan toko adalah SMA tentunya dengan pelatihan *customer service* serta *product knowledge* sebelumnya. Adanya pelatihan tersebut membawa dampak positif, yaitu pelayanan yang diberikan berkualitas karena dilayani oleh karyawan yang berpengalaman karena sudah mengikuti *job training* sebelumnya serta memberikan pengalaman berbelanja bagi pelanggan Columbia Sportswear Tunjungan Plaza.

4. *Physical Evidence* (Lingkungan Fisik)

Columbia Sportswear Tunjungan Plaza berada di Mall Tunjungan Plaza 5 Lantai 3, dimana lokasi Tunjungan Plaza sendiri berada di pusat kota dan sudah terkenal dengan mall terbesar dan memilik jutaan pengunjung di Surabaya. Selain itu lokasi TP5 yang sudah disetting oleh manajemen Tunjungan Plaza untuk kalangan menengah keatas sesuai dengan segmentasi pasar Columbia Sportswear. Namun lokasi TP5 yang berada di ujung area Tunjungan Plaza dan jauh dari atrium utama membuat pengunjung TP5 tidak sebanyak area Tunjungan Plaza lainnya.

5. Proses

Berkaitan dengan proses yang terjadi di toko, maka Columbia Sportswear juga memberikan jasa pelengkap seperti keramahan, lingkungan/lokasi toko yang nyaman dan menyenangkan, kebijakan penukaran barang selama tiga hari, dan sebagainya. Toko Columbia Sportswear yang hanya ada di mall-mall besar di Surabaya membuat

pelanggan lebih mudah untuk mencari dan membuat pelanggan lebih aman dan nyaman dalam berbelanja.

Selain itu lambatnya proses transaksi dikarenakan belum mempunyai sistem online menjadi salah satu kendala di dalam berjalannya operasional toko, serta sistem administrasi yang belum tertata rapi karena masih dilakukan secara manual membuat proses *restock* barang menjadi terhambat.

Analisa Data SWOT

Dari hasil FGD (Focus Group Discussion) tersebut diatas, selanjutnya dapat diambil beberapa analisa mengenai kekuatan (Strength), kelemahan (weakness), peluang (opportunity), dan tantangan (Threath) yang selanjutnya akan dimasukkan ke dalam matrix IFAS dan EFAS.

Berdasarkan analisis dengan menggunakan matriks SWOT, yang dilakukan dengan membandingkan faktor Peluang dan Kekuatan (Strategi SO), Peluang dan Kelemahan (Strategi WO), Kekuatan dan Ancaman (Strategi ST) serta Kelemahan dan Ancaman (Strategi WT), yang dapat dilihat pada gambar di atas, dapat dimunculkan beberapa strategi pengembangan usaha pengrajin sepatu yang bisa dilakukan oleh Pengrajin, Pemerintah dan beberapa stake holdernya. Kuisisioner Internal Factor Analysis Strategi Untuk Mengetahui Kekuatan (Strength).

Tabel 1. Kekuatan Columbia Sportswear

Kode	KEKUATAN	Nilai	Bobot	Rating	Skor
S1	Produk berkualitas	3	0.33	4	1.32
S2	Memiliki produk unggulan berbahan thermal dan memiliki paten dalam hal teknologi	3	0.33	4	1.32
S3	Perusahaan memiliki showroom sendiri	3	0.33	3	0.99
	Total Skor	9	1	11	3.63

Sumber: Peneliti, 2016

Berdasarkan Tabel 1 dapat dijelaskan bahwa kekuatan produk Columbia Sportswear terletak pada kualitas produk yang berbahan thermal dan memiliki paten dalam hal teknologi.

Tabel 2. Kelemahan Columbia Sportswear

Kode	KELEMAHAN	Nilai	Bobot	Rating	Skor
W1	Belum mempunyai jaringan distribusi yang baik	4	0.21	1	0.21
W2	Stock barang terbatas	4	0.21	2	0.42
W3	Promosi yang dilakukan terbatas	3	0.16	1	0.16
W4	Sistem administrasi yang belum tertata rapi karena masih dilakukan secara manual	2	0.10	2	0.20
W5	Lokasi Columbia Tunjungan Plaza kurang strategis	3	0.16	2	0.32
W6	Belum mempunyai sistem penjualan online	3	0.16	2	0.32
	Total Skor	19	1	10	1.63

Sumber: Peneliti, 2016

Berdasarkan Tabel 2 dapat dijelaskan bahwa kelemahan utama produk Columbia Sportswear terletak pada stock produk yang terbatas, lokasi yang kurang strategis dan belum mempunyai sistem penjualan online.

Tabel 3. Peluang Columbia Sportswear

Kode	PELUANG	Nilai	Bobot	Rating	Skor
O1	Merek Columbia Sportswear sudah mulai banyak dikenal oleh masyarakat Indonesia	3	0.16	3	0.48
O2	Menjalin kerjasama dengan berbagai event perlombaan aktivitas di luar ruangan seperti lomba lari, sepeda, dan lain-lain	3	0.16	3	0,48
O3	Adanya Brand Ambassador	3	0.16	3	0,48
O4	Musim <i>winter</i> dan liburan di luar negerimeningkatkan permintaan produk Columbia	4	0.26	4	1.04
O5	Semakin maraknya komunitas-komunitas pecinta olah raga diluar ruangan	4	0.26	3	0.78

	Total Skor	17	1	16	3.26
--	------------	----	---	----	------

Sumber : Peneliti, 2016

Berdasarkan Tabel 3 dapat dijelaskan bahwa peluang utama produk Columbia Sportswear adanya musim winter dan liburan di luar negeri meningkatkan permintaan produk Columbia Sportswear. Keberadaan semakin maraknya komunitas-komunitas pecinta olah raga diluar ruangan juga berdampak pada meningkatnya permintaan produk Columbia Sportswear.

Tabel 4. Ancaman Columbia Sportswear

Kode	ANCAMAN	Nilai	Bobot	Rating	Skor
T1	Adanya persaingan ketat di industri ritel Tunjungan Plaza	4	0.19	2	0.38
T2	Bertambahnya produk sejenis pada perusahaan lain dengan harga yang lebih kompetitif	4	0.19	1	0.19
T3	Promo yang diberikan pesaing lebih bagus	3	0.14	1	0.14
T4	Koleksi produk pesaing lebih lengkap dan bervariasi	4	0.19	2	0.38
T5	Media Promosi yang digunakan produk pesaing lebih menarik	3	0.14	1	0.14
T6	Pesaing sudah mempunyai sistem penjualan online	3	0.14	2	0.28
	Total Skor	21	1	9	1.51

Sumber: Peneliti, 2016

Berdasarkan Tabel 4 dapat dijelaskan bahwa ancaman utama produk Columbia Sportswear adanya persaingan ketat di industri ritel Tunjungan Plaza dan Koleksi produk pesaing lebih lengkap dan bervariasi.

Pembahasan Hasil Penelitian

Berdasarkan hasil – hasil yang didapat dari analisis internal dan eksternal pada tabel di atas, hasilnya dapat dirangkum sebagai berikut:

Skor Total Kekuatan 3.63

Skor Total Kelemahan 1.63

Skor Total Peluang 3.26

Skor Total Ancaman 1.51

Dari hasil perhitungan di atas, didalam perhitungan strateginya memerlukan penegasan dari adanya posisi salib sumbu yaitu antara kekuatan dan kelemahan, maupun peluang dan ancaman yang kesemuanya digambarkan dalam garis-garis positif dan negatif. Hal ini mengakibatkan, skor total kekuatan tetap 3,63 dan skor total kelemahan menjadi 1,63 sedangkan skor total peluang 3,26 dan skor total ancaman menjadi 1,51.

Dari analisis tersebut diatas bawasannya faktor kekuatan lebih besar dari faktor kelemahan dan pengaruh dari faktor peluang lebih besar dari faktor ancaman. Oleh karena itu posisi Sentra home industri wedoro berada pada kuadran I yang berarti pada posisi pertumbuhan, dimana hal ini menunjukkan kondisi intern sentar home industri wedoro yang kuat, dengan lingkungan yang sedikit mengancam.

Tabel 5. Perhitungan Kuadran Columbia Sportswear

Kuadran	Posisi titik	Luas Matrik	Rangking	Prioritas Strategi
I	(3,63x3,26)	11,8338	1	Growth
II	(1,63x3,26)	5,3138	3	Stabilitas
III	(1,63x1,51)	2,4613	4	Penciutan
IV	(3,63x1,51)	5,4813	2	Kombinasi

Sumber: Peneliti, 2016

Keterangan :

- Pada kuadran I (S O Stretegi) strategi umum yang dapat dilakukan oleh perusahaan adalah menggunakan kekuatan perusahaan untuk mengambil setiap keunggulan pada kesempatan yang ada.
- Pada kuadran II (W O Strategi) perusahaan dapat membuat keunggulan pada kesempatan sebagai acuan untuk memfokuskan kegiatan dengan menghindari kelemahan.
- Pada kuadran III (W T Strategi) meminimalkan segala kelemahan untuk menghadapi setiap ancaman.
- Pada kuadran IV (S T Strategi) menjadikan setiap kekuatan untuk menghadapi setiap ancaman dengan menciptakan diversifikasi untuk menciptakan peluang

Setelah mengidentifikasi faktor-faktor internal dan eksternal yang menjadi kekuatan dan kelemahan serta peluang dan ancaman dalam pemasaran Columbia Sportswear, maka diperoleh beberapa alternative strategi yang dapat dipertimbangkan, antara lain:

1. Strategi S-O

Strategi S-O (Strength-Opportunity) atau strategi kekuatan peluang adalah strategi yang menggunakan kekuatan internal untuk memanfaatkan peluang eksternal. Alternatif stratego S-O yang dapat diperoleh, yaitu:

- 1) Perusahaan harus bisa lebih mengembangkan kualitas mutu produk
 - 2) Strategi memanfaatkan seluruh kekuatan Columbia Sportswear di Tunjungan Plaza, yaitu memberikan suasana serta pengalaman belanja yang menyenangkan bagi pelanggan yang datang ke toko.
 - 3) Lebih memperkenalkan ke pelanggan tentang keunggulan serta teknologi produk Columbia Sportswear di Tunjungan Plaza dan ini sejalan dengan hasil penelitian (Alimudin & Sasono, 2015) yang menyatakan bahwa keberadaan teknologi akan meningkatkan daya saing.
 - 4) Memperkuat image Brand di masyarakat.
2. Strategi W-O
- Strategi W-O (Weakness-Opportunity) atau strategi kelemahan-peluang adalah strategi untuk meminimalkan kelemahan yang ada untuk memanfaatkan peluang eksternal. Alternatif strategi W-O yang diperoleh, yaitu:
- 1) Perusahaan harus dapat memperbaiki proses distribusi dan pengalokasian barang di Columbia Sportswear
 - 2) Penambahan koleksi serta model produk Columbia Sportswear agar lebih lengkap dan bervariasi.
 - 3) Optimalisasi jaringan / saluran pemasaran
 - 4) Memperluas jaringan relasi pemasaran
 - 5) Mengalokasikan dana untuk meningkatkan teknologi yang dipergunakan
 - 6) Memaksimalkan pemanfaatan website maupun sosmed sebagai sarana promosi dan pemasaran, serta mengadakan sistem penjualan secara online untuk mempermudah pelanggan dalam berbelanja (pengembangan E-commerce)
3. Strategi S-T (Strength-Threat) atau strategi kekuatan-ancaman adalah strategi untuk mengoptimalkan kekuatan internal yang dimiliki dalam menghindari ancaman. Alternatif strategi S-T yang sudah didapat, adalah:
- 1) Memberikan pelayanan yang memuaskan dan keramahan pada konsumen yang datang ke toko serta menginformasikan berbagai keunggulan Columbia Sportswear kepada setiap konsumen
 - 2) Menggencarkan pemasaran dan promosi melalui sponsorship maupun pameran agar lebih banyak menarik banyak pelanggan
 - 3) Memaksimalkan jumlah produk serta variasi yang ada.
4. Strategi W-T
- Strategi W-T (Weakness-Threat) atau strategi kelemahan-ancaman adalah strategi untuk meminimalkan kelemahan internal dan menghindari ancaman eksternal. Alternatif strategi W-T yang dapat dirumuskan adalah:
- 1) Mengoptimalkan SDM yang ada untuk meningkatkan kualitas pelayanan yang ada
 - 2) Para manajer perusahaan bekerja sama untuk membangun kekuatan bersama sehingga bisa saling menutupi atau meminimalisir kelemahan

- 3) Meningkatkan promosi akan Brand produk dan selalu memperhatikan perkembangan pasar

KESIMPULAN DAN SARAN

Kesimpulan

Berdasarkan hasil analisis strategi bersaing dengan menggunakan analisis SWOT, maka akan disajikan beberapa kesimpulan dari hasil analisis yaitu sebagai berikut:

1. Posisi perusahaan dalam penelitian ini terdapat pada kuadran I, yaitu kuadran yang mendukung kebijakan pertumbuhan yang agresif, maksudnya perusahaan harus lebih giat dalam mengatasi perkembangan pasar yang kompetitif dalam rangka memperluas pangsa pasar.
2. Pemilihan strategi pemasaran yang tepat pada Columbia Sportswear Tunjungan Plaza adalah sebagai berikut:

- 1) Penetrasi Pasar (Market Penetration)

Strategi ini dijalankan untuk meningkatkan market share dari produk yang sudah ada dan juga pangsa pasar yang ada untuk produk tertentu melalui usaha pemasaran secara besar-besaran. Strategi ini dilakukan guna meningkatkan daya saing Columbia Sportswear di Tunjungan Plaza.

Dalam melakukan penerapan strategi penetrasi pasar, Columbia Sportswear harus bisa memanfaatkan semua media promo yang ada, baik media promo di mall maupun di toko, seperti pencetakan baliho, pemasangan spanduk, standing poster, maupun LED mall agar masyarakat Surabaya lebih mengenal produk Columbia Sportswear. Selain itu, Columbia Sportswear harus sering melakukan bazar dengan memberikan potongan harga (discount) serta hadiah-hadiah yang dapat menarik perhatian konsumen, dan serta menambahkan perubahan digital marketing dan mentoring agar banyak orang mengetahui adanya Columbia Sportswear.

- 2) Pengembangan Produk (Product Development)

Meningkatkan penjualan dengan cara memperbaiki atau mengembangkan produk-produk yang sudah ada. Strategi ini dilakukan guna meningkatkan volume penjualan dan memperluas pangsa pasar.

Dalam melakukan penerapan strategi pengembangan produk, Columbia Sportswear harus dapat menambah koleksi produk Columbia Sportswear agar

lebih bervariasi dan lengkap, serta menambah koleksi model sesuai permintaan pasar yang ada karena selama ini banyak pelanggan yang belum menemukan produk yang diinginkannya di Columbia Sportswear. Pengembangan produk harus didukung juga dengan proses distribusi yang lancar, maka dari itu harus terdapat perbaikan koordinasi serta distribusi di Columbia Sportswear agar proses pengadaan barang tidak mengalami hambatan.

Saran

Untuk meningkatkan pengembangan daya saing Columbia Sportswear di Tunjungan Plaza, adapun saran yang diberikan peneliti adalah sebagai berikut:

1. Columbia Sportswear Tunjungan Plaza harus dapat mewujudkan strategi pengembangan daya saing pemasaran yang efektif berdasarkan kondisi lingkungan dan posisi bersaing perusahaan. Berdasarkan analisis SWOT, sebaiknya perusahaan menerapkan strategi penetrasi pasar dan pengembangan produk dengan cara mempertahankan kualitas produk dan pasar yang sudah ada sambil meningkatkan kegiatan distribusi yang ada.
2. Hasil dari analisis strategi daya saing pemasaran ini dapat dikembangkan menjadi suatu rencana strategi daya saing pemasaran yang setidaknya harus mencakup sasaran, strategi dan program pemasaran. Hal ini sangat penting karena pelaksanaan strategi harus disertai dengan sasaran dan program yang jelas (jangka pendek/panjang) serta taktik (langkah-langkah praktis) agar dapat diukur keberhasilannya.

DAFTAR PUSTAKA

- Alimudin, A., & Sasono, A. D. (2015). PENINGKATAN DAYA SAING PRODUK KONVEKSI USAHA KECIL BERBASIS IPTEK DI DESA TRI TUNGGAL KECAMATAN BABAT LAMONGAN. *Seminar Nasional Teknologi Terapan SV UGM*.
- David, F. R. (2006). *Manajemen strategis*. (I. S. Budi, Ed.) (Kesepuluh). Jakarta: Salemba Empat.
- Freddy Rangkuti. (2014). *Teknik Membedah Kasus Bisnis Analisis SWOT : Cara Perhitungan Bobot, Rating dan OCAI*.
- Wajdi, M. B. N. (2016). Monopoli Dagang Dalam Kajian Fiqih Islam. *AT-Tahdzib: Jurnal Studi Islam Dan Muamalah*, 4(2), 81–99.
- Wajdi, M. B. N., Ummah, Y. C., & Sari, D. E. (2017). UKM Development Business Loan. *IJEED (International Journal Of Entrepreneurship And Business Development)*, 1(1), 99–109. Retrieved from <http://jurnal.narotama.ac.id/index.php/ijeed/article/view/350>