

STRATEGI INTENSIF UNTUK PERTUMBUHAN PERSAINGAN DI CLASSICO JERSEY

Aswin Agustinus Tjutjusaputra, S.Ip., MBA.
Fakultas Logistik Bisnis, Politeknik Pos Indonesia
email: aswinagustinus@poltekpos.ac.id

ABSTRACT

Classico is a company that offers apparel manufacturing services (convection). Classico was established in 2013 in the city of Bandung. Classico specializes in making clothes for sports, especially football and futsal. Classico focuses on football and futsal because of the background of the owners of Classico who until now is still an active player and regularly participated in futsal event event in Indonesia, especially the city of Bandung. Classico must foster competitiveness to stay in the apparel business. However, in the first year Classico was run, the owners faced several problems to be solved in the business being run. The problems found are low brand awareness in the eyes of consumers, weak and lack of human resources that affect performance. Low brand awareness and performance affect sales, resulting in cash inflows and outflow cash flow is not balanced that makes the resulting profits do not match the expectations of the owner. To solve the problem, need to scan the environment both external and internal. These factors are set forth in the SWOT analysis that demonstrates Classico's strengths, shortcomings, opportunities and threats, then formulated into analysis into the EFAS (External Factor Analysis Summary), IFAS (Internal Factor Analysis Summary) and SFAS (Strategic Factor Analysis Summary). Based on EFAS & IFAS results formulated then use IE Matrix to show Classico position that fall on cell IV (build and develop). After that, to determine which strategy is the most intensive between intensive or integrative Quantitative Strategic Planning Matrix (QSPM) analysis is done and there are also new proposals for segmentation, target and position.

Keyword: Convection, Business Strategy, Intensive Strategy

1. Pendahuluan

Bandung adalah pusat untuk industri kreatif di Indonesia, salah satunya adalah industri pabrik pakaian (pakaian ataupun kain). Ada banyak perusahaan industri pabrik pakaian di Bandung, dimulai dari industri rumahan sampai ke industri dengan skala besar. Faktanya, pertumbuhan bisnis ini diyakini mencapai hingga 30% hingga akhir tahun ini. Karena itu, saat ini Bandung menjadi standar untuk industri kreatif, terutama di bidang industri pabrik pakaian. Sebelum pemerintah meluncurkan program yang berkenaan dengan industri ekonomi kreatif, bisnis – bisnis yang termasuk di industri kreatif sudah berkembang di masyarakat. Pabrik pakaian adalah salah satunya, sebagian karena hasil akhir produknya adalah pakaian yang berhubungan dengan kreatifitas, dimulai dari model, desain hingga pilihan warna. Pabrik baju T-Shirt menjadi salah satu bisnis menengah yang paling digemari di kota. Pabrik baju di Bandung tersebar di seluruh kota dengan pusat industri yang terletak di Sentra Kaos Suci. Pertumbuhan jumlah *factory outlets (FO)*, distro-distro dan toko baju adalah salah satu faktor yang menjadi alasan bertambahnya pabrik baju T-Shirt di Bandung. Pemilik distro dan toko baju biasanya

memiliki pabriknya sendiri atau menggunakan jasa maklon, yang merupakan cara dengan menggunakan jasa dari penjahit lain yang tersebar di beberapa lokasi. Jasa ini biasanya adalah industri rumahan yang membuat beberapa produk dari T-shirt, baju/polo, jaket, hingga *sweater*, tapi kebanyakan adalah T-shirt. T-shirt sendiri terkenal di banyak negara, dari yang muda hingga yang tua menggunakan T-shirt. Sebagai bagian dari fashion, T-shirt adalah salah satu produk yang tidak mudah goyang dan selalu populer, meskipun berdasarkan sejarahnya, produk fashion T-shirt merupakan produk lapisan masyarakat bawah. Awalnya T-shirt digunakan untuk kepentingan militer, namun pakaian ini telah berevolusi menjadi salah satu produk fashion yang trendi. Bukan hanya menyesuaikan terhadap kondisi ekonomi, karena T-shirt tersedia dari harga yang murah hingga yang mahal, tapi juga menyediakan tempat untuk para desainer atau seniman kreatif untuk menjelajahi desain gambar, pola, warna untuk pakaian itu sendiri ataupun gambar yang ada di pakaian. Teknik stensil (cetak) dasar dan materi cat terus berkembang. Bahan dasar dan teknik mungkin masih sama dengan yang sudah ada, namun eksplorasi untuk *mix and match* tergantung si si

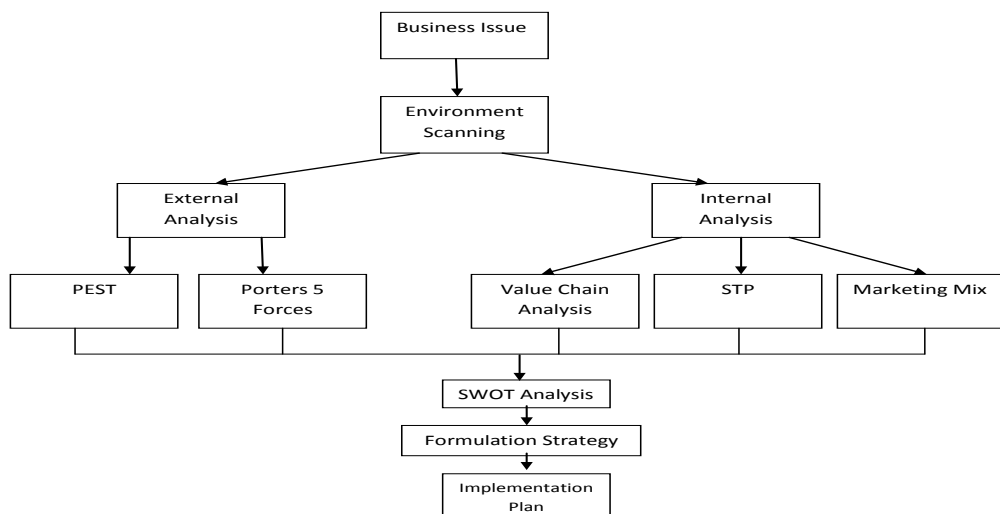
pembuat industri kreatif ini. Pabrik T-shirt mengerjakan dari pola, bahan, pembuatan hingga penyelesaian, perbedaannya biasanya terletak di proses pembuatan stensil. Stensil tersebut biasanya dibuat oleh ahli yang sudah berpengalaman dengan beberapa teknik yang membutuhkan keahlian tertentu untuk menghasilkan stensil yang bagus. Sebagai tambahan untuk distro, ada pula pengusaha pabrik pakaian yang memfokuskan usaha mereka untuk menghasilkan T-Shirt untuk promosi atau *merchandise*. Meskipun proses produksi hampir sama, namun tipe bahan, desain, dan jumlah orderan biasanya berbeda. T-shirt untuk promosi biasanya digunakan oleh perusahaan, institusi, agen, *event organizer*, dan perorangan yang akan mempromosikan produk tertentu, atau T-shirt ini juga bisa menjadi oleh-oleh produk tertentu. Bahan yang digunakan biasanya berbeda dengan kain T-shirt untuk fashion. Jumlah orderan pun biasanya cukup tinggi. T-shirt untuk *merchandise* biasanya hampir sama dengan T-shirt untuk promosi, tetapi *merchandise* biasanya lebih merujuk kepada produk yang digunakan sebagai ide utamanya. Sebagai contoh, pada T-shirt *merchandise* untuk telepon tertentu, desainnya merujuk pada merek telepon, atau untuk band, T-shirt *merchandise* dapat memasukan nama bandnya, gambar, atau personel band tersebut. Pada proses produksi, pabrik T-shirt mengandalkan permintaan dari klien, baik dari bhaan, desain, hingga pengemasan biasanya disesuaikan dengan permintaan klien. Pabrik pakaian sebagai pembuat pengandalkan kesepakatan khusus dengan pihak yang memesan T-shirt.

Classico adalah salah satu perusahaan yang bergerak di bidang industri pabrik pakaian, khususnya pakaian (kaos) untuk bola dan futsal. Saat ini Classico dalam kondisi yang baik aena sebelumnya produksi pakaian masih bergantung pada vendor namun sekarang Classico dapat menghasilkan pakaian mereka sendiri. Total penjualan juga meningkat seiring dengan bertambahnya kapasitas produksi. Ditambah, dengan adanya komunitas futsal di Bandung merupakan salah satu alasan meningkatnya penjualan dan berkembangnya bisnis mereka.

2. Eksplorasi Masalah Bisnis

2.1. Gagasan Pemikiran

Tujuan dari penelitian ini adalah untuk mengatasi masalah bisnis yang telah dijelaskan di bagian 1. Tujuan ini juga untuk meningkatkan daya kerja Classico dengan memformulasikan strategi dimana dalam hal ini masih dalam fase pengenalan. Setiap langkah pada gagasan pemikiran ini dibuat untuk menganalisa dan menyediakan souisi untuk masalah bisnis. Langkah-langkah gagasan pemikiran dibawah ini menunjukkan eksplorasi analisis penelitian. Langkah tersebut dimulai dengan mengidentifikasi masalah bisnis dengan meninjau lingkungan eksternal yang masih dalam ruang lingkup peninjauan dan lingkungan internal. Setelah menganalisa lingkungan baik eksternal maupun internal kesimpulannya akan dijelaskan menggunakan alat analisa SWOT dan memformulasikan strategi dan terakhir penerapan strategi tersebut.



Gambar 2.1. Gagasan Pemikiran

2.2 Rantai Nilai

Analisis rantai nilai adalah suatu teknik yang memberikan bantuan kepada perusahaan untuk meninjau sumber daya mereka dan menentukan kekuatan dan kelemahan yang mungkin ada. Analisis rantai nilai mengacu pada kegiatan pembuatan produk dengan perkiraan berapa banyak nilai yang ditambahkan pada setiap kegiatan. Kegiatan Classico dimulai dari konsumen. Jika konsumen menginginkan untuk membuat produk, maka konsumen akan menghubungi Classico melalui nomor pelayanannya dan konsumen akan membayar uang muka melalui transfer bank (terkadang tunai). Selanjutnya Classico membeli bahan untuk membuat kaos atau pakaian dari supplier yang menjual bahan dasar. Dari bahan dasar, perusahaan merubahnya menjadi barang jadi, yaitu pakaian atau kaos. Setelah mendapatkan hasilnya perusahaan akan memeriksa kualitas barang. Setelah dicek barang tersebut akan diantarkan kepada konsumen yang memesan dan konsumen harus membayar sisa pembayaran. Jika konsumen terletak di luar area Bandung, Classico menggunakan JNE atau perusahaan pengiriman lain untuk mengantarkan barangnya.

Ada dua jenis kegiatan: kegiatan utama dan kegiatan pendukung. Kegiatan utama adalah kegiatan yang secara langsung dilibatkan dalam pembuatan produk. Misalkan logistik *inbound*, logistik *outbound*, pemasaran dan penjualan, dan pelayanan. Aktifitas pendukung adalah kegiatan yang memastikan bahwa kegiatan utama dilaksanakan secara efektif dan efisien. Empat kegiatan pendukung Classico adalah konsumenan, desain produk, pengelolaan SDM, dan infrastruktur perusahaan.

Logistik *inbound* adalah kegiatan rantai nilai yang melingkupi penerimaan, penyimpanan, dan pendistribusian bahan ke pengerjaan. Melingkupi kontrol persediaan, penjadwalan, dan return kepada supplier. Di Classico, perusahaan membeli bahan dasar kepada pihak ketiga (supplier). Di

tempat produksi, bahan dasar tersebut diserahkan kepada penjahit kami untuk diubah menjadi pakaian atau kaos. Kegiatan penjahit disini adalah kegiatan produksi. Kegiatan ini merupah bahan menjadi barang jadi dan jika jumlah permintaan melebihi kapasitas Classico, Classico menggunakan jasa di luar untuk menyelesaikannya. Setelah proses produksi, berikutnya adalah kontrol kualitas. Classico harus memastikan bagaimana kualitas hasil pengerjaannya. Kontrol kualitas sangat penting untuk Classico karena Classico tidak ingin mengecewakan konsumen, oleh karena itu proses ini sangatlah penting. Kegiatan berikutnya adalah mengantarkan barang pada konsumen yang menggunakan jasa mereka. Penjualan dan pemasaran mencakup kegiatan yang memungkinkan produk tersebut tersedia untuk konsumen. Melingkupi promosi iklan, penetapan harga, dan pilihan produk. Penjualan dan pemasaran adalah salah satu aktifitas penting di classico. Jadi, mereka harus benar-benar memperhatikan tahap ini. Mereka memerlukan strategi untuk memasarkan jasa mereka.

Aktifitas pendukung adalah kegiatan yang memastikan bahwa kegiatan utama dilaksanakan secara efektif dan efisien. Pengadaan ada dengan proses konsumenan bahan-bahan untuk mendukung setiap kegiatan primer. Kegiatan lain di kegiatan pendukung adalah infrastruktur perusahaan. Kegiatan ini berisikan pendukung untuk rantai nilai seperti keuangan, akuntinf, dan manajemen kualitas.

2.3 Segmentation, Targeting, and Positioning (STP)

Formula dari “segmentation, targeting, positioning (STP)” adalah inti dari strategi pemasaran (Kotler dan Keller, 2012:34). Tujuan analisis ini adalah untuk menentukan posisi merek produk di mata konsumen. Konsumen akan berpendapat bahwa produk ini memiliki keuntungan kompetitif jika produk tersebut menawarkan atribut tertentu, dimana konsumen akan menilai atribut tersebut sebagai sesuatu yang unik.

2.3.1 Segmentation

Market Segmentation adalah proses membagi pasar menjadi beberapa grup

konsumen khusus yang memiliki keperluan, karakteristik, atau perilaku yang berbeda dan yang memerlukan produk atau program pemasaran yang berbeda (Kotler dan Armstrong 2012:49). Dengan market segmentation, perusahaan memisahkan pasar yang besar dan heterogen menjadi segmen lebih kecil yang bisa dicapai lebih efektif dan efisien dengan produk dan jasa yang sesuai dengan kebutuhan mereka yang unik (Kotler dan Armstrong 2012:190).

Market segmentation Classico adalah segmen menengah keatas dan memiliki gaya hidup yang moderen, berjiwa muda, dan dinamik. Segmentation yang diperlihatkan oleh Classico dibagi menjadi 4 bagian:

1. Geographic segmentation

Geographic segmentation membagi pasar menjadi beberapa unit geografi seperti negara, bagian negara, kabupaten, kota, atau bahkan daerah sekitar (Kotler dan Armstrong 2012:191). Saat ini Classico kebanyakan memasarkan produknya di Bandung.

2. Demographic Segmentation

Demographic Segmentation membagi pasar menjadi bagian berdasarkan variable seperti umur, jenis kelamin, ukuran keluarga, siklus kehidupan keluarga, pendapatan, pekerjaan, pendidikan, agama, ras, generasi dan kebangsaan (Kotler dan Armstrong 2012:191). Classico memisahkan demografi sebagai berikut:

Umur : 13-50 tahun
Jenis Kelamin : kebanyakan pria
Pendapatan : menengah keatas (kurang dari 5 juta rupiah, 5-10 juta rupiah, 10-20 juta rupiah, lebih dari 20 juta rupiah)
Pekerjaan : Siswa, mahasiswa, karyawan, perusahaan, LSM, tim sepak bola, tim futsal
Pendidikan : SMA atau dibawahnya, S1 dan S2
Kebangsaan : Indonesia

3. Psychographic Segmentation

Psychographic Segmentation membagi konsumen menjadi beberapa segmen berdasarkan kelas sosial, lifestyle atau karakteristik kepribadian (Kotler dan Armstrong, 2012:194). Classico membagi segmen berdasarkan psikografi seperti berikut:

Kelas sosial : kelas menengah,

atas, dan bawah

Gaya hidup : modern, dinamis

Kepribadian : orang yang menyukai futsal dan sepak bola sebagai hobi.

4. Behavioral Segmentation

Behavioral Segmentation membagi konsumen menjadi segmen berdasarkan pengetahuan, sikap, fungsi atau respon mereka terhadap produk (Kotler dan Armstrong, 2012:190). Classico membagi segmen berdasarkan sikap sebagai berikut:

Keuntungan : murah, desain khusus, selesai dalam waktu cepat

2.3.2 Targeting

Penargetan pasar adalah proses evaluasi setiap daya tarik segmen pasar dan memilih satu atau lebih segmen untuk dimasuki (Kotler and Armstrong, 2012:190).

Target utama classico adalah:

1. Geographic segmentation

Classico menargetkan berdasarkan geografi sebagai berikut:

Daerah : Bandung

2. Demographic Segmentation

Classico menargetkan berdasarkan demografis sebagai berikut:

Usia : 13-50 tahun

Jenis Kelamin : Pria

Pekerjaan : Siswa, karyawan

Pendidikan : SMA atau dibawahnya, S1, dan kelas karyawan

Kebangsaan : Indonesia

3. Psychographic Segmentation

Classico menargetkan berdasarkan psikografis sebagai berikut:

Kelas sosial : menengah ke atas

Gaya hidup : modern dinamis

Kepribadian : orang yang menikmati futsal dan sepakbola sebagai hobi

4. Behavioral Segmentation

Classico menargetkan berdasarkan sikap sebagai

berikut:

Keuntungan : murah, desain khusus, selesai dalam waktu yang cepat

2.3.3. Positioning

Positioning terdiri dari penyusunan penawaran pasar untuk mengisi tempat yang bersih, mudah dikenali dan diinginkan berkenaan dengan persaingan produk di benak konsumen (Kotler dan Armstrong, 2012:190). Saat ini posisi Classico sendiri adalah sebagai pendaatang di bisnis yang bergerak di bidang pabrik pakaian ini, terutama industri kue. Bagaimanapun, meskipun sebagai pendaatang baru, Classico memposisikan produk mereka dengan kualitas baik dan mampu bersaing dengan yang lain.

2.4 Marketing Mix (Bauran Pemasaran) 7P

2.4.1. Product

Produk adalah segala sesuatu yang bisa ditawarkan kepada pasar untuk memenuhi keinginan atau kebutuhan konsumen (Kotler, 2009:24). Classico menawarkan jasa untuk membuat pakaian (kaos) bola dan futsal dimana hasil produknya berkualitas tinggi dan dapat didesain seunik mungkin ditambah pengerjaan dapat selesai dengan waktu yang singkat.

2.4.2. Price

Harga adalah jumlah uang yang dikenakan untuk produk ataupun jasa. Lebih jelasnya lagi, harga adalah jumlah dari semua nilai yang dibayarkan konsumen untuk mendapatkan keuntungan dari memiliki atau menggunakan produk atau jasa. Harga telah menjadi faktor utama yang mempengaruhi keputusan konsumen dan masih menjadi salah satu elemen paling penting dalam menentukan saham dan keuntungan pasar perusahaan (Kotler dan Armstrong, 2012:290)

Target utama Classico kebanyak adalah pria dengan cakupan usia antara 13-50 tahun, siswa dan karyawan, klub futsal/sepak bola dan juga komunitas. Karena itu harga yang ditetapkan Classico adalah harga yang masih bisa ditawar dan tidak terlalu mahal. Cakupan harganya adalah antara 125.000 hingga 200.000 rupiah per potongnya. Harga tersebut ditetapkan berdasarkan bahan dan kualitas jadi harga dari produk mencerminkan nilai dari produk tersebut. Classico juga menyediakan diskon untuk

member dengan syarat dan ketentuan berlaku.

2.4.3. Promotion

Promosi berarti kegiatan yang mengkomunikasikan keuntungan dari produk dan meyakinkan target konsumen untuk membelinya (Kotler and Armstrong, 2012:52). Kegiatan promosi adalah jalan paling efektif untuk memperkenalkan dan menyebarkan informasi mengenai produk yang ditawarkan. Saat ini, kegiatan yang dilakukan oleh Classico adalah sebagai berikut:

1. Memanfaatkan promosi mulut ke mulut, hal ini akan menciptakan peluang untuk produk yang ditawarkan. Konsumen bisa tertarik dengan produk tersebut dan menjadi konsumen. Ditambah mereka juga akan menyebarkan informasi mengenai produk ini kepada teman terdekat dan kerabat mereka, dengan informasi bisnis ini akan banyak orang baru yang akan menjadi konsumen baru. Dalam bisnis pabrik pakaian, biasanya istilah mulut ke mulut akan menjadi efek positif, karena masyarakat akan merasa terdorong untuk mencoba jika banyak orang yang membahar dan memberi pendapat tentang jasa kami dan hasil akhir produknya.
2. Menyediakan bonus produk atau diskon untuk konsumen saat membeli produk dengan jumlah nominal tertentu. Contoh: kaos kiper gratis.
3. Melalui media sosial seperti facebook, twitter, dan instagram dan juga forum digital seperti kaskus.

2.4.4. Place

Tempat melingkupi kegiatan perusahaan yang membuat produk tersebut tersedia untuk target konsumen (Kotler dan Armstrong, 2012:52). Tempat juga bisa diinterpretasikan sebagai tipe channel, distribusi, lokasi, transportasi. Classico menggunakan reseller, penjualan langsung, mobile shopping (sms, whatsapp, line, bbm, email, dan telepon) dan media sosia sebagai chanel distribusi.

2.4.5. People

Setiap karyawan di Classico memiliki keahlian khusus berdasarkan dengan tugas masing-masing. Aturan ini berlaku untuk

mengantisipasi kompetisi. Semua karyawan Classico memiliki ijazah SMA. Classico bisa dideskripsikan sebagai pabrik dan masih dalam fase awal, jadi pemilihan karyawannya harus berdasarkan pada skill dalam membuat pakaian dan bukan pada latar belakang pendidikan formal.

2.4.6. Process

Proses pada istilah ini difokuskan pada rantai kegiatan dalam memberikan jasa kepada konsumen saat konsumen produk. Skema proses ini dimulai dengan order dari konsumen. Tentu saja order tersebut harus diiringin dengan pembayaran dengan jumlah yang ditentukan oleh Classico. Uang muka digunakan untuk pembelian bahan. Setelah semua bahan terkumpul maka dimulailah proses produksi. Setelah selesai semua item dibawa ke bagian kontrol kualitas, lalu dilanjutkan dengan pengemasan. Setelah semua selesai produk dikirim ke konsumen dan konsumen membayar sisa pembayaran. Jika konsumen terletak di luar Bandung, pengiriman menggunakan jasa perusahaan pengiriman.

Tidak setiap saat Classico dapat memenuhi semua order. Jika hal itu terjadi, produksi dipindahkan ke vendor lain. Setelah selesai, Classico masih menjaga kontrol kualitasnya dan memperbaiki jika ada ketidaksesuaian atau error.

2.4.7. Physical Evidence

Classico memiliki desain yang menarik dan memiliki kesan seperti merk kaos atau seragam olahraga merk internasional yang berasal dari Thailand atau China. Konsumen memberi order karena mereka memberikan harga yang terjangkau, produknya berkualitas tinggi dan waktu produksi yang cepat. \

3.1. Analisa SWOT

Analisa SWOT adalah evaluasi keseluruhan mengenai kekuatan (strength), kelemahan (weaknesses), peluang (opportunity), dan ancaman (threat) perusahaan (Kotler dan Keller, 2012:48). Analisa SWOT bukan hanya menghasilkan identifikasi kompetensi khas perusahaan, kemampuan khusus dan sumber daya yang dimiliki perusahaan dan cara unggul yang mereka gunakan tetapi juga mengidentifikasi peluang yang dimana perusahaan belum mengambil kesempatan tersebut saat ini karena kendala

kurangnya sumber daya yang memungkinkan. Analisa SWOT telah terbukti sebagai teknik analisa paling tepat yang digunakan dalam manajemen strategi (Wheelen dan Hunger, 2010:224). Hasil dari pemindaian lingkungan eksternal dengan menggunakan model PEST dan Porter's 5 Forces akan menjadi factor eksternal yang akan membentuk peluang dan ancaman bagi perusahaan. Sedangkan hasil dari pemindaian lingkungan internal dengan menggunakan Segmenting, Targeting, dan Positioning (STP), 4P Analysis (Marketing Mix), dan Business Model Analysis akan menjadi factor internal yang menambah kekuatan dan kelemahan.

3.1.1. Kekuatan (Strength)

Dibawah ini adalah kekuatan dari Classico:

a. Kecepatan

Classico selalu berkeinginan untuk memenuhi kebutuhan konsumennya. Salah satu kunci sukses di industry pabrik pakaian adalah kecepatan. Pesanan harus selesai dalam waktu yang singkat. Jadi, Classico selalu mencoba menyelesaikan pesanan konsumen secepat yang mereka bisa dan dengan mempertahankan kualitas yang bagus, dimana hal tersebut akan memberi kepuasan kepada konsumen.

b. Harga Yang Masuk Akal

Classico menawarkan harga yang masuk akal kepada konsumennya, harga yang masuk akal tersebut berarti Classico menetapkan harga dengan cara yang fleksibel, antara menjual produk dengan harga yang tinggi untuk kualitas bahan yang bagus atau menengah atau bahkan harga murah tergantung bahan dan waktu pengerjaan. Konsumen akan mengerti mengapa terkadang harga nya tinggi, karena Classico menawarkan bahan berbeda yang berarti produk dengan kualitas baik tergantung pada bahannya.

c. Mudah Dicapai

Classico menggunakan kaskus untuk mencapai konsumennya. Konsumen dapat memesan pakaian atau kaos di Kaskus. Classico tidak sulit ditemukan karena pemilik Classico memiliki latar belakang sebagai pemain futsal yang juga menjadi faktor penolong karena adanya hubungan kuat dengan komunitas bola dan futsal.

d. Produk Berkualitas Tinggi

Classico menawarkan hasil produknya dalam kualitas yang bagus dengan menggunakan kualitas bahan dasar yang bagus pula. Sebagai tambahan, Classico juga

menawarkan produk pesanan, dimana konsumen diberikan kebebasan untuk menentukan ukuran, desain, bentuk, dan warna yang bias dipesan berdasarkan keinginan konsumen.

3.1.2 Kelemahan (Weaknesses)

Berikut adalah kelemahan Classico:

a. Kurangnya Promosi

Salah satu kelemahan mereka adalah promosi, karena di perusahaan tidak ada yang berpengalaman sebagai marketing. Classico tidak memiliki pemasaran yang bagus karena yang mereka lakukan hanyalah mengandalkan Kaskus dan tidak memiliki karyawan yang bekerja khusus untuk bagian pemasaran.

b. Kurangnya Kesadaran Terhadap Merek

Kesadaran terhadap merek itu penting dalam menghadapi kompetisi ketat diantara para pesaing. Classico adalah bisnis start-up, hanya bergerak di pabrik pakaian dan tidak memiliki tool dan tidak aktif dalam promosi di media sosial dan karena itulah mereka masih memiliki kesadaran yang rendah terhadap merek.

c. Kurangnya Sumber Daya Manusia

Seperti yang disebutkan sebelumnya bahwa bisnis ini berjalan dengan dua owner dan empat karyawan. Mereka kekurangan SDM dan seperti yang disebutkan pula sebelumnya tidak ada karyawan yang bergerak di bidang marketing. Classico memerlukan SDM yang bergerak di bidang marketing.

3.1.3 Peluang (Opportunities)

Berikut adalah peluang Classico:

a. Potensi Pasar Yang Bagus

Berdasarkan data resmi 2010, populasi masyarakat di Bandung yang merupakan salah satu kota dengan populasi terbesar di Indonesia dengan 2,394 juta populasi dengan persentasi pria sebanyak 50.7% dan wanita 49.3%. Profil demografis Indonesia pada 2013 juga menunjukkan bahwa 21,117,498 wanita dengan usia 15-24 tahun, 52,325,932 wanita dengan usia 25-54 tahun dan juga wanita paruh baya di umur 29 tahun dan juga pertumbuhan pesat populasi kelas menengah. Ini menjadi sebuah peluang besar untuk Classico yang memiliki segmen pasar pada usia 23-35 tahun di kelas menengah keatas.

b. Permintaan Tinggi Untuk Produk Dan Potensi Pasar

Tingkat pertumbuhan populasi akan terus meningkat dan juga mempengaruhi pertumbuhan ekonomi, sehingga dua faktor tersebut memiliki potensi untuk menciptakan kebudayaan baru di masyarakat. Itu adalah faktor untuk meningkatkan permintaan produk. Juga, meningkatnya tren tentang futsal dan sepak bola akan mempengaruhi peningkatan permintaan itu sendiri.

c. Perkembangan Teknologi

Teknologi berkembang pesat di berbagai aspek. Saat ini telah banyak bermunculan jenis mesin baru yang akan menolong mempercepat proses produksi. Dalam teknologi informasi, yang didukung oleh internet, hal tersebut sangat membantu dalam meningkatkan kinerja produksi. Perkembangan teknologi ini juga digunakan untuk mencari informasi dan memfasilitasi komunikasi. Dalam kegiatan bisnis, perkembangan dalam teknologi informasi dan internet juga bisa digunakan untuk meningkatkan kesadaran terhadap merek, bertukar informasi produk, dan proses jual beli.

3.1.4 Ancaman (Threats)

Ancaman untuk Classico adalah dibawah ini:

a. Persaingan yang tinggi

Karena mudahnya seseorang memasuki dunia bisnis industri pabrik pakaian ini akan membuat banyaknya pesaing di bisnis tersebut.

b. Kurangnya penghalang untuk masuk

Penghalang untuk memasuki bisnis pabrik pakaian sangatlah rendah. Anda tidak perlu investasi modal yang besar untuk memulai bisnis ini. Ditambah, semua orang dengan berbagai latar belakang dapat memasuki dunia bisnis ini. Jadi, kurangnya penghalang untuk ikut serta dalam bisnis ini menjadi ancaman besar dan dapat meningkatkan persaingan di bidang industri.

c. Banyaknya barang pengganti

Banyaknya pesaing yang menawarkan produk yang sama dengan Classico akan menjadi ancaman untuk mereka.

d. Tingginya tingkat plagiat produk.

Tingkat plagiat diantara pemain industri fashion ini sangatlah tinggi. Saat suatu produk terkenal di pasar, mereka bisa meniru produk tersebut dan menjualnya dengan harga yang lebih rendah atau lebih tinggi. Kondisi tersebut akan membuat perusahaan kehilangan konsumennya.

3.2. Internal Factor Analysis Summary (IFAS)

Setelah meneliti lingkungan internal organisasi dan mengidentifikasi faktornya, kami bisa menyimpulkan analisis ini ke Internal Factor Analysis Summary (IFAS). IFAS membantu kami untuk menentukan faktor strategis menjadi kategori kekuatan (strength) dan kelemahan (weaknesses). Setelah faktor strategis internal ditentukan, tabel yang disiapkan untuk IFAS memformulasikan faktor strategis yang kemudian diberi bobot 1.0 (paling penting) ke 0.0 (tidak penting), berdasarkan dari

pengaruh faktor-faktor di perusahaan, bobot tidak boleh lebih dari 1.043 (<1.0). Golongkan lebih jauh untuk masing-masing faktor berdasarkan pengaruh dari faktor tersebut terhadap kondisi perusahaan. Tahap selanjutnya, golongkan dengan mengalikan bobot setiap faktor untuk menemukan atau mendapatkan faktor pembobotan yang merupakan skor pembobotan lebih jauh dan dijumlahkan untuk menentukan skor bobot untuk perusahaan yang terkait. Lalu masukan komen atau catatan mengapa faktor tertentu dipilih dan bagaimana skor dihitung bobot.

Tabel 3.1 Analisis IFAS

No	Internal Factors	Rating	Weight	Score
	Strength			
s1	Good accessibility	2	0.06	0.12
s2	Reasonable price	3	0.079	0.237
s3	Speed	4	0.290	1.16
s4	High quality product	2	0.136	0.272
	Weakness			
w1	Lack of promotion	3	0.134	0.402
w2	Lack of brand awareness	3	0.161	0.483
w3	Lack of human resourcess	3	0.141	0.423
			1	3.097

Dari tabel 3.1 bisa dilihat bahwa ada 3 faktor yang dipertimbangkan memiliki pengaruh paling penting untuk memformulasikan strategi, dimana terdiri dari satu faktor kekuatan (strength) dan dua faktor kelemahan (weaknesses). Selain itu, total bobot skor untuk analisis faktor internal adalah 3.097, lebih besar dibandingkan dengan rata-rata perusahaan di industri.

3.3 External Factor Analysis Summary (EFAS)

Setelah meneliti kondisi eksternal dan lingkungan bekerja, hasil identifikasi faktor strategi untuk perusahaan dirangkum dalam matriks EFAS (External Factor Analysis Summary). Hasil tersebut dapat membantu pemilik perusahaan untuk mengorganisir faktor strategi eksternal ke kategori yang secara umum diterima dalam peluang (opportunity) dan ancaman (threats). Wheelen dan Hunger (2012:126)

menyatakan bahwa EFAS adalah analisis manajemen untuk faktor strategi eksternal perusahaan berdasarkan prima yang dibobatkan. Untuk mengoperasikan matriks EFAS, pertama kita identifikasi kondisi eksternal dan lingkungan kerja kedalam faktor strategi organisasi atau perusahaan. Lalu faktor tersebut dibobatkan berdasarkan dampaknya terhadap posisi strategi organisasi, dimana maksimum bobot adalah 1.0 (paling penting) dan minimum bobt adalah 0.0 (tidak penting) dengan total bobot dijumlahkan menjadi 1.0. Setelah itu kita perlu memastikan ranking (rating) untuk masing-masing faktor berdasarkan level respon manajemen terhadap masing-masing faktor strategi eksternal. Rating mencakup 5.0 (sangat kuat), 4.0 (kuat), 3.0 (netral), 2.0 (lemah), 1.0 (sangat lemah) yang akan mendeskripsikan seberapa baik perusahaan menghadapi faktor yang satu dengan yang

lainnya. Nilai bobot dan rating diberikan oleh pemilik perusahaan yang dipertimbangkan dan memiliki pengetahuan mengenai kondisi internal dan eksternal perusahaan saat ini. Selanjutnya, untuk mendapatkan nilai bobot faktor tujuan harus dicapai dengan mengalikan bobot dari masing-masing faktor dengan masing-masing rank. Untuk mendapatkan total bobot untuk perusahaan, hitung jumlah yang

dibobotkan. Setelah itu kita harus menuliskan komen atau catatan mengapa beberapa faktor dipilih dan bagaimana skor dihitung bobot. EFAS juga merupakan alat dalam analisis untuk mengukur seberapa baik manajemen (rating) dalam merespon beberapa faktor tertentu dalam hal level kepentingan (bobot) dari faktor untuk perusahaan.

Table 3.2. Analisis EFAS

No	External Factors	Rating	Weight	Score
	Oportunities			
o1	Good potential market	2	0.105	0.21
o2	High increased demand for the product	2	0.162	0.324
o3	Technology development	3	0.175	0.525
	Threats			
t1	High Competitiveness	2	0.112	0.224
t2	High substitute of product	3	0.192	0.576
t3	Low barrier of entry	2	0.068	0.136
t4	High plagiarism of product	2	0.186	0.372
			1	2.367

Dari table 3.2 di atas, ada dua faktor yang dianggap penting, yaitu satu faktor peluang (opportunity) dan satu faktor ancaman (threat). Skor bobot total untuk analisis faktor eksternal menunjukkan angka yang lebih kecil dibandingkan dengan rata-rata perusahaan di industri, senilai 2.367.

3.4. SFAS Analysis

SFAS memerlukan manajer untuk meningkatkan faktor strategi sehingga akan menjadi kurang dari faktor 10. Kita beri bobot untuk masing-masing faktor terkait dengan kepentingan orang lain terhadap perusahaan dengan total sum adalah 1.0. Matrik SFAS menjelaskan durasi untuk

masing-masing faktor strategi dalam jangka pendek (<1 tahun), jangka menengah (1-3 tahun), dan jangka panjang (>3 tahun). Hasil ringkasan SFAS berisikan faktor strategi external dan internal dari perusahaan dalam satu bentuk. SFAS hanya berisikan faktor paling penting dan juga menyediakan dasar formulasi untuk strategi. Saat menganalisa manajemen apapun perusahaan yang menggunakan EFAS dan IFAS digabungkan ke dalam form SFAS, manajemen perusahaan tersebut dapat di urutkan dalam industri, berdasarkan manajemen faktor strategi perusahaan mereka. Tabel di bawah ini menunjukkan bahwa skor bobot untuk SFAS adalah 2.321

Table 3.3 SFAS Analysis

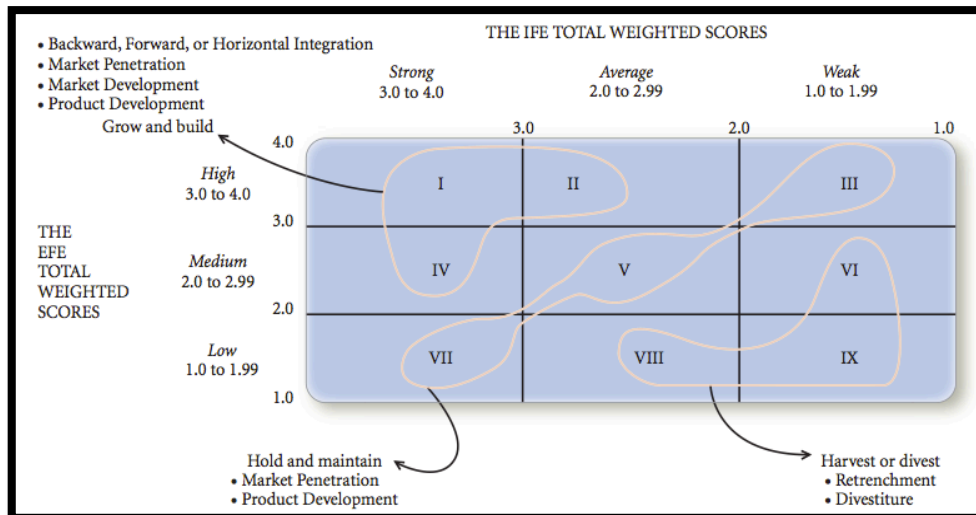
No	Strategic Factor	Rating	Weight	Weighted Score	Short Term	Mid Term	Long term
S2	Speed	3	0.381	1.143			X
S4	High Quality product	3	0.179	0.537		X	
W2	Lack of brand awareness	2	0.094	0.188	X		
O3	Technology Development	3	0.123	0.369			X

T2	High substitute of product	4	0.223	0.892			X
			1	3.129			

3.5. Internal – External Analysis

Matrik IE berdasarkan dua kunci dimensi, total bobot skor IFAS pada sumbu x dan total bobot skor EFAS pada sumbu y. Matriks IE dapat dibagi menjadi tiga bagian

utama yang memiliki implikasi strategi berbeda (David, 2011:188). Perbedaan implikasi ditampilkan di gambar di bawah ini



Pada sumbu X, jarak bobot skor IFE/IFAS adalah 1.0 sampai 1.99 (posisi internal yang lemah), 2.00 sampai 2.99 (medium), dan 3.00 sampai 4.00 (tinggi)

Matriks IE dibagi menjadi tiga bagian dengan implikasi strategi yang berbeda. Pertama, jika jatuh pada nilai di sel I, II, atau IV digambarkan sebagai kondisi tumbuh dan membangun. Strategi paling tepat untuk divisi ini adalah intensif (penetrasi pasar, perkembangan pasar, dan pengembangan produk) dan integratif (integrasi mundur, integrasi maju, dan integrasi horizontal). Kedua, jika jatuh pada nilai pada sel III, V, atau VII menggambarkan bahwa hal tersebut dapat diatur juga dengan mempertahankan dan menjaga strategi. Strategi yang paling tepat untuk divisi ini adalah penetrasi pasar dan pengembangan produk. Ketiga, jika jatuh pada nilai di sel VI, VIII, atau IX menggambarkan panen atau penghentian.

Berdasarkan EFAS dan IFAS dimana diformulasikan sebelum total bobot skor EFAS 2.367 (sumbu y) dan bobot skor IFAS 3.097 (sumbu x), skor tersebut menunjukkan bahwa posisi Classico ada di sel IV yang berarti pertumbuhan dan pembangunan, strategi intensif (penetrasi pasar, perkembangan pasar, dan pengembangan produk) atau integratif (integrasi mundur,

integrasi maju, dan integrasi horizontal) merupakan strategi yang paling tepat. Setelah matriks IE menunjukkan posisi Classico yang jatuh pada sel IV, untuk menentukan strategi mana yang paling menarik antara intensif atau integratif untuk Classico kita dapat menggunakan Quantitative Strategic Planning Matrix (QSPM).

3.6. Pengambilan Keputusan Strategi Menggunakan Quantitative Strategic Planning Matrix

Untuk mengilustrasikan table QSPM, ada beberapa hal yang harus dipastikan terlebih dahulu. Pertama, tulis semua faktor internal dan eksternal yang didapat dari matriks EFE dan IFE. Kedua berikan bobot secukupnya untuk setiap faktor pada hasil matriks EFE dan IFE. Ketiga, tuliskan strategi alternative yang berasal dari matriks IE. Keempat, tentukan attractiveness score (AS) untuk menentukan berapa banyak faktor tersebut mempengaruhi pilihan keputusan strategi yang akan dibuat. Cakupan untuk attractiveness score adalah 1= tidak menarik, 2= bisa saja menarik, 3=cukup menarik, 4= sangat menarik. Kelima, kalkulasikan total

attractiveness score (TAS) untuk mengindikasikan hubungan ketertarikan dari setiap strategi alternatif, dengan mengalikan bobot dan attractiveness score (AS). Keenam, kalkulasikan jumlah total attractiveness score (AS) untuk mengetahui strategi mana yang lebih menarik dan patut dipertimbangkan sebagai strategi paling tepat. Salah satu hal positif dari QSPM adalah bahwa dari table tersebut bisa dipelajari strategi yang sekuens atau simultan. Fitur lain dari QSPM adalah mendorong para pembuat strategi untuk menggabungkan faktor eksternal dan internal yang relevan terhadap proses pengambilan keputusan. Mengembangkan

QSPM meminimalisir kemungkinan faktor utama terlewatkan atau diberi bobot yang lebih. QSPM mementingkan pentingnya hubungan yang akan mempengaruhi pengambilan keputusan strategi. Meskipun dalam pengembangan QSPM membutuhkan beberapa keputusan subjektif, membuat keputusan kecil melalui proses meningkatnya kemungkinan bahwa keputusan yang mencapai strategi final adalah yang terbaik untuk organisasi. QSPM dapat di adaptasi untuk digunakan oleh organisasi profit dan non profit, besar dan kecil sehingga QSPM dapat di aplikasikan ke hamper semua tipe organisasi.

				Strategic Alternatives			
				Intensive		Integrative	
No.	Key Factors	Weight	Normal	AS	TAS	AS	TAS
Opportunities							
O1	Good potential market	0.105	0.05247 4	3	0.1574 21289	4	0.2098 95052
O2	High increased demand of the product	0.162	0.08096	4	0.3238 38081	3	0.2428 78561
O3	Technology development	0.175	0.08745 6	3	0.2623 68816	4	0.3498 25087
				Strategic Alternatives			
				Intensive		Integrative	
No.	Key Factors	Weight	Normal	AS	TAS	AS	TAS
Threats							
T1	High Competitiveness	0.112	0.05597 2	4	0.2238 88056	2	0.1119 44028
T2	High substitute of product	0.192	0.09595 2	2	0.1919 04048	4	0.3838 08096
T3	Low barrier of entry	0.068	0.03398 3	2	0.0679 66017	4	0.1359 32034
T4	High of plagiarism	0.186	0.09295 4	3	0.2788 6057	4	0.3718 14093
Strength							
S1	Good accessibility	0.060	0.02998 5	3	0.0899 55022	4	0.1199 4003
S2	Reasonable price	0.079	0.03948	4	0.1579 21039	3	0.1184 4078
S3	Speed	0.290	0.14492 8	4	0.5797 10145	2	0.2898 55072

S4	High quality product	0.136	0.067966	3	0.2038 98051	4	0.27186 4068
Weaknesses							
W1	Lack of promotion	0.134	0.066967	4	0.2678 66067	2	0.13393 3033
W2	Lack of brand awareness	0.161	0.08046	4	0.3218 3908	3	0.24137 931
W3	Lack of human resources	0.141	0.070465	4	0.2818 5907	2	0.14092 9535
Total		2,001	0.052474		3.4092 95352		3.12243 8781

Dari perhitungan QSPM diatas, dapat dilihat hasil untuk strategi intensif adalah 3.405 dan 3.122 untuk strategi integratif. Hal ini menunjukkan bahwa strategi yang paling menarik dan tepat untuk Classico adalah strategi intensif. Strategi intensif memerlukan bermacam usaha yang intens untuk meningkatkan posisi persaingan dengan produk yang sudah ada. Strategi intensif mencakup tiga jenis tipe strategi yang bisa dilakukan. Penetrasi pasar ternama, perkembangan pasar, dan pengembangan produk.

3.7 Pengajuan Segmentation, Targeting, and Positioning (STP) Baru

1. Segmentation

Segmentasi pasar untuk Classico adal di menengah ke atas yang dibagi lagi menjadi empat bagian:

a. Segmentasi geografi

Classico membagi segmentasi berdasarkan geografi di sekitar Indonesia terutama di area Bandung karena toko mereka terletak di Bandung, namun konsumen dari luar kota dapat membeli produk melalui online (kaskus). Setelah produk tersebar di seluruh Bandung, Classico harus mencoba mengembangkan pasar mereka ke kota lain.

b. Segmentasi demografi

Classico membagi segmentasi berdasarkan demografi sebagai berikut:

- Usia : 15 – 40 tahun
- Jenis Kelamin : Pria dan Wanita
- Pendapatan : Menengah (kurang dari 5 juta rupiah dan antara 5-10 juta rupiah)
- Pekerjaan : SMA, LSM, tim sepakbola, tim futsal
- Pendidikan : SMA, S1, S2, dll
- Kebangsaan : Indonesia

c. Segmentasi psikografi

Psikografi – kelas sosial, gaya hidup, ekonomi sosial, nilai, kepribadian, dan karakteristik (Kotler dan Armstrong, 2012). Classico membagi segmentasi berdasarkan psikografi sebagai berikut:

Kelas sosial : Kelas menengah, atas, bawah

Gaya hidup : Modern, dinamis dan aktif

Kepribadian : Orang yang menyukai futsal dan sepak bola sebagai hobi.

d. Segmentasi perilaku

Segmentasi Classico berdasarkan perilaku adalah orang yang mencari jasa pabrik pakaian dengan harga murah, dapat melakukan desain pesanan, selesai dalam waktu singkat.

2. Targetting

Target utama Classico adalah sebagai berikut:

1. Segmentasi geografi

Classico menargetkan berdasarkan geografis sebagai berikut:

Daerah : Bandung, Jakarta, Surabaya, Bali, Medan dan kota besar lainnya di Indonesia

2. Segmentasi demografi

Classico membagi segmentasi berdasarkan demografi sebagai berikut:

- Usia : 15 – 40 tahun
- Jenis Kelamin : Pria dan Wanita
- Pekerjaan : SMA, karyawan
- Pendidikan : SMA, S1
- Kebangsaan : Indonesia

3. Segmentasi psikografi

- Kelas sosial : Kelas menengah
- Gaya hidup : Moderen, dinamis, dan mencari gengsi
- Kepribadian : Orang yang menyukai

futsal dan sepak bola sebagai hobi.

4. Segmentasi perilaku

Segmentasi Classico berdasarkan perilaku adalah sebagai berikut:

- Keuntungan : murah, desain pesanan, selesai dengan waktu singkat
- Menyukai futsal dan sepak bola.

3. Positioning

Posisi merek untuk Classico adalah perusahaan pabrik pakaian yang menyediakan jasa berkualitas tinggi untuk setiap konsumen dan hasil produk yang memiliki harga yang masuk akal. Classico akan membantu setiap konsumen yang membutuhkan jasa kami dan memastikan mereka mendapatkan pakaian yang sangat nyaman terutama kaos olah raga berkualitas tinggi dalam waktu yang singkat. Semua yang ingin membuat kaos olah raga berkualitas tinggi akan mengingat Classico

4. Kesimpulan

Kesimpulan yang diambil berdasarkan tujuan dari penulisan tesis ini, dimana berdasarkan pertanyaan penelitian di chapter 1 yang sudah terjawab.

1. Apa faktor internal dan eksternal yang mempengaruhi Classico?

Pada chapter 2 dibahas mengenai analisis pemindaian lingkungan yang dibagi menjadi pemindaian lingkungan eksternal dan pemindaian lingkungan internal. Dari analisis tersebut akan diketahui bahwa faktor eksternal dan faktor internal dipertimbangkan memiliki efek pada proses kegiatan usaha Classico. Faktor eksternal dan internal yang paling mempengaruhi akan menghasilkan kekuatan (strength), kelemahan (weaknesses), peluang (opportunities), dan ancaman (threats) secara umum untuk Classico. Semua faktor ini akan diidentifikasi dengan menggunakan analisa SWOT, seperti yang ditunjukkan pada chapter 3, Analisa SWOT di Classico.

2. Strategi terbaik apa yang dapat membantu menyelesaikan masalah bisnis Classico?

Strategi terbaik untuk Classico dalam memecahkan masalah bisnis mereka adalah strategi intensif. Strategi intensif mencakup tiga jenis tipe strategi yang bisa dilakukan. Penetrasi pasar, perkembangan pasar, dan pengembangan produk. Strategi ini diambil berdasarkan hasil kalkulasi EFAS dan IFAS, posisi Classico pada matrik IE jatuh pada sel IV, dengan nilai EFAS 2.367 dan nilai IFAS

3.097. Posisi Classico yang jatuh pada sel pertama menunjukkan bahwa perusahaan masih dalam kondisi tumbuh dan membangun, sehingga strategi tepat adalah strategi intensif (penetrasi pasar, perkembangan pasar, dan pengembangan produk) dan integratif (integrasi mundur, integrasi maju, dan integrasi horizontal). Untuk menentukan strategi paling tepat diantara dua strategi di atas, dilakukan analisa lebih jauh dengan menggunakan teknik QSPM. Strategi alternative yang memiliki total attractive score lebih tinggi pada kalkulasi teknik QSPM dipertimbangkan sebagai strategi terbaik dan menarik.

3. Langkah strategis apa yang dilakukan untuk mengimplementasikan strategi yang telah diformulasi?

Seperti yang telah disebutkan sebelumnya, strategi terbaik adalah strategi intensif. Langkah strategis yang akan dilakukan untuk mengimplementasikan tiga strategi termasuk pada strategi intensif, penetrasi pasar ternama, perkembangan pasar, dan pengembangan produk. Implementasi tiga strategi ini direncanakan untuk dilakukan dalam periode 5 tahun kedepan. Langkah atau rencana tindakan yang harus dilakukan akan dijelaskan lebih lanjut di rencana tindakan.

5. Referensi

- Fred R. David, 2010, Strategic Management, New Jersey: Prentice Hall.
- Kotler, P., 2009, Marketing Management, New Jersey: Prentice Hall.
- Kotler, P. & Keller, K., 2012, Marketing Management (14 Edition), New Jersey: Pearson Education, Inc.
- Kotler, P. & Armstrong, G., 2012, Principle of Marketing (14 Edition), New Jersey: Prentice Hall.
- Osterwalder, A. & Pigneur, Y., 2010, Business Model Generation, New Jersey: John Wiley & Sons.
- Porter, M. E., 2008. The Five Competitive Forces That Shape Strategy, Harvard Business Review.
- Wheelen, T. L., & Hunger, J. D., 2010, Strategic Management and Business Policy toward Global Sustainability (12th ed.), New Jersey: Prentice Hall.