



**STRATEGI BERSAING KAOS KHAS BANYUWANGI  
“BLAMTEES”**

**TESIS**

**Oleh**

**Ratih Octaviri Yosita  
NIM 140920101009**

**PROGRAM STUDI MAGISTER ILMU ADMINISTRASI  
FAKULTAS ILMU SOSIAL DAN ILMU POLITIK  
UNIVERSITAS JEMBER  
2017**



**STRATEGI BERSAING KAOS KHAS BANYUWANGI  
“BLAMTEES”**

**TESIS**

diajukan guna melengkapi tugas akhir dan memenuhi salah satu syarat untuk menyelesaikan Program Studi Magister Ilmu Administrasi (S2) dan mencapai gelar Magister Sains

Oleh

**Ratih Octaviri Yosita  
NIM 140920101009**

**PROGRAM STUDI MAGISTER ILMU ADMINISTRASI  
FAKULTAS ILMU SOSIAL DAN ILMU POLITIK  
UNIVERSITAS JEMBER  
2017**

## PERSEMBAHAN

Bismillahirrohmannirrohim, Puji syukur kehadiran Allah SWT yang telah melimpahkan rahmat, hidayah dan inayah-Nya sampai detik-detik tertulisnya tesis ini. Tesis ini saya persembahkan untuk orang-orang tercinta yang selalu menyertai dengan doa, semangat, motivasi, cinta dan kasih sayang:

1. Kedua orang tua saya tercinta, Ayahanda Subagyo, ST, M.Si dan Ibunda Dra. Suratminah yang senantiasa memberikan doa dan selalu mencurahkan kasih sayang yang tulus, serta pengorbanan yang tidak terhitung selama hidup ananda, sehingga membuat ananda tumbuh menjadi orang yang tegar dan berusaha memahami arti kehidupan.
2. Adik saya, Risda Yunita Nurjanah yang selalu menghibur dan memberi motivasi.
3. Suami tercinta, Nur Khamid, SH yang selalu memberikan doa, semangat dan dukungan dari awal sampai detik ini.
4. Sahabat-sahabat yang selalu memberikan semangat dan waktu luang untuk sharing bersama.

**MOTTO**

*"In order to succeed, your desire for success should be greater than your fear of failure"<sup>1</sup>.*

*(Dalam meraih kesuksesan, Kemauan Anda untuk sukses harus lebih besar dari ketakutan Anda akan kegagalan)*



---

1. **Bill Cosby (2016)**

**PERNYATAAN**

Saya yang bertanda tangan dibawah ini:

Nama : Ratih Octaviri Yosita

NIM : 140920101009

menyatakan dengan sesungguhnya bahwa karya ilmiah yang berjudul “Strategi Bersaing Kaos Khas Banyuwangi “BLAM tees” adalah benar-benar hasil karya sendiri, kecuali kutipan yang sudah saya sebutkan sumbernya, belum pernah diajukan pada intitusi manapun, dan bukan karya jiplakan. Saya bertanggung jawab atas keabsahan dan kebenaran isinya sesuai dengan sikap ilmiah yang harus dijunjung tinggi.

Demikian pernyataan ini saya buat dengan sebenarnya, tanpa ada tekanan dan pakasaan dari pihak manapun serta bersedia mendapat sanksi akademik jika ternyata dikemudian hari pernyataan ini tidak benar.

Jember, 17 Juli 2017

Yang menyatakan,

RATIH OCTAVIRI YOSITA

NIM 140920101009

**TESIS**

**STRATEGI BERSAING KAOS KHAS BANYUWANGI  
“BLAMTEES”**

Oleh

Ratih Octaviri Yosita

NIM 140920101009

Pembimbing

Dosen Pembimbing Utama : Dr. Djoko Poernomo, M.Si

Dosen Pembimbing Anggota : Dr. Edy Wahyudi, M.Si

**PENGESAHAN**

Tesis berjudul “Strategi Bersaing Kaos Khas Banyuwangi “BLAM tees” telah diuji dan disahkan pada:

Hari, Tanggal : Senin, 24 Juli 2017

Tempat : Fakultas Ilmu Sosial dan Ilmu Politik Universitas Jember

Tim Penguji:

Ketua

Dr. Puji Wahono, M.Si  
NIP 17600201 198702 1 001

Anggota I

Anggota II

Dr. Djoko Poernomo, M.Si  
NIP 19600219 198702 1 001

Dr. Edy Wahyudi, M.Si  
NIP 19750825 200212 1 002

Anggota III

Anggota IV

Dr. Zarah Puspitaningtyas, S. Sos, SE, M.Si  
NIP 19790220 200212 2 001

Dr. Sasongko, M.Si  
NIP 19570407 198609 1 001

Mengesahkan,  
Dekan,

Dr. Ardiyanto, M.Si  
NIP 19580810 198702 1 002

## RINGKASAN

**Strategi Bersaing Kaos Khas Banyuwangi “BLAM tees”**; Ratih Octaviri Yosita, 140920101009; 2017: 102 halaman; Program Studi Magister Ilmu Administrasi Program Pascasarjana Universitas Jember.

Perkembangan bisnis dalam era globalisasi ini semakin lama semakin menunjukkan persoalan-persoalan yang harus dihadapi oleh para pelaku bisnis. Salah satu persoalan yang harus dihadapi para pelaku bisnis ini adalah dalam hal persaingan, oleh karena itu salah satu usaha yang dilakukan perusahaan untuk memenangkan persaingan adalah dengan menerapkan strategi bersaing yang tepat. Banyuwangi merupakan kabupaten yang terletak di ujung timur pulau Jawa dan sedang berkembang sehingga banyak peluang bisnis yang bisa dimanfaatkan melalui potensi-potensi yang dimiliki daerah tersebut. Salah satu bisnis yang mulai berkembang di Banyuwangi adalah bisnis *clothing*. “BLAM tees” memanfaatkan potensi, budaya, adat istiadat, pariwisata dan bahasa osing untuk menciptakan produk kaos khas Banyuwangi. Permasalahan utama yang dihadapi oleh “BLAM tees” saat ini adalah target produksi yang belum terpenuhi. Hal ini dikarenakan permintaan pasar lebih besar dari pada persediaan yang ada di outlet (*demand > supply*). Tidak terpenuhinya target produksi ini disebabkan oleh kapasitas produksi yang tidak mampu memenuhi kebutuhan pasar. Ketika kapasitas produksi tidak terpenuhi dan permintaan lebih besar dari pada persediaan produksi, maka memiliki kemungkinan pelanggan yang tidak menetap di Banyuwangi ( tamu wisata ) akan berpindah ke outlet yang lain.

Penelitian ini menggunakan metode penelitian kualitatif. Penelitian kualitatif di pilih karena dapat menggambarkan fenomena yang terjadi secara lebih jelas dan mendalam. Jenis penelitian yang digunakan dalam penelitian ini adalah deskriptif kualitatif dengan pendekatan studi kasus. Penentuan informan melalui metode *purposive*, dimana informan ditentukan dengan beberapa pertimbangan tertentu. Proses pengumpulan data dibagi menjadi dua yaitu: pengumpulan data primer dan data sekunder. Pengumpulan data primer berupa

wawancara dan observasi kepada obyek penelitian, sedangkan pengumpulan data sekunder melalui dokumentasi. Analisis data yang digunakan dalam penelitian ini adalah analisis yang terdiri dari tiga alur kegiatan yang terjadi secara bersamaan yaitu: kondensasi data, penyajian data dan penarikan kesimpulan/verifikasi.

Hasil studi menunjukkan bahwa “BLAM tees” menggunakan strategi fokus keunggulan biaya atau berbiaya rendah. Beberapa hal yang menyebabkan “BLAM tees” menggunakan strategi fokus biaya rendah adalah perusahaan memproduksi sendiri produknya yang berupa kaos bertema Banyuwangi. Jadi mulai dari pemesanan bahan baku sampai dengan packaging dilakukan sendiri oleh pihak perusahaan. Selain itu dengan harga yang murah “merakyat” penjualan kaos “BLAM tees” dalam satu bulan rata-rata dua ribu sampai dua ribu lima ratus pcs kaos serta bekerja sama dengan pemasok bahan baku yang memberikan harga murah serta berkualitas.

“BLAM tees” melakukan beberapa inovasi diantaranya adalah inovasi produk, inovasi pemasaran, inovasi promosi, inovasi kemasan, dan yang terakhir adalah inovasi sistem produksi ini seperti misal pembagian tugas yang lebih jelas, pengembangan SDM dan penambahan tenaga kerja. Hal ini dilakukan agar kapasitas produksi menjadi lebih meningkat sehingga harapan kami untuk mampu memenuhi kebutuhan pasar akan dapat terpenuhi. Mengeluarkan desain-desain terbaru minimal dua desain setiap bulan. Menggunakan bahan baku dengan kualitas terbaik. Bahan baku yang digunakan oleh “BLAM tees” adalah dominan 90% menggunakan *cotton combed 30s* yang kandungan katunnya 100% dan 5% lainnya kita menggunakan katun bambu. Kemudian untuk 5% yang terakhir menggunakan bahan CVC (*Chief Value Cotton*) yaitu mengandung katun dan viscose (sedikit kandungan nilon).

## SUMMARY

**The Competitive Strategy of Shirt “BLAM TEES” Banyuwangi; Ratih Octaviri Yosita, 140920101009; 2017: 102 pages; Master of Science Program Administration Post Graduate Program University of Jember.**

The development of business in this era of globalization is increasingly showing the problems that must be faced by the business. One of the problems that business people have to face is in terms of competition, therefore one of the companies' efforts to win the competition is by applying the right competitive strategy. Banyuwangi is a district located on the eastern tip of Java island and is growing so that many business opportunities can be utilized through the potentials owned by the area. One business that began to grow in Banyuwangi is a clothing business. "BLAM tees" exploit the potential, culture, customs, tourism and using languages to create a typical T-shirt product Banyuwangi. The main problem faced by "BLAM tees" today is the unmet production target. This is because the market demand is greater than the supply in the outlet (demand > supply). Unfulfilled production target is due to the production capacity that is not able to meet market needs. When production capacity is not met and demand is greater than the production inventory, it has the possibility that customers who are not staying in Banyuwangi (tourist guests) will move to another outlet.

This research uses qualitative research method. Qualitative research is selected because it can describe the phenomenon that occurs more clearly and deeply. The type of research used in this study is descriptive qualitative with case study approach. Determination of informants through purposive method, where the informant is determined with some specific considerations. The process of collecting data is divided into two, namely: primary data collection and secondary data. Primary data collection in the form of interview and observation to research object, while collecting secondary data through documentation. Data analysis used in this study is an analysis consisting of three activities that occur

simultaneously, namely: data condensation, data presentation and conclusion / verification.

The study results show that "BLAM tees" use cost-focused or low-cost focus strategies. Some of the things that cause "BLAM tees" to use low cost focus strategy are companies producing their own products in the form of Banyuwangi-themed shirts. So starting from the ordering of raw materials to the packaging done by the company itself. In addition to the cheap price "populist" sales T-shirt "BLAM TEES" in one month an average of two thousand to two thousand five hundred pcs shirts and work with suppliers of raw materials that provide low-price and quality.

"BLAM Tees" has made several innovations including product innovation, marketing innovation, promotional innovation, packaging innovation, and the last is the innovation of this production system such as clearer division of tasks, human resource development and additional labor. This is done in order to increase production capacity so that our expectations to be able to meet market needs will be met. Removing the latest designs at least two designs each month. Using the best quality raw materials. The raw material used by "BLAM tees" is dominant 90% using cotton combed 30s with 100% cotton and 5% other we use bamboo cotton. Then for the last 5% use CVC material (Chief Value Cotton) that contains cotton and viscose (a little nylon content).

## PRAKATA

Puji syukur kehadiran Allah SWT yang telah melimpahkan rahmat, hidayah dan inayah-Nya sehingga penulis dapat menyelesaikan tesis yang berjudul “Strategi Bersaing Kaos Khas Banyuwangi “BLAM tees”. Tesis ini disusun sebagai salah satu syarat untuk menyelesaikan pendidikan Strata-2 (S2) pada Program Studi Ilmu Administrasi Bisnis Jurusan Ilmu Administrasi Fakultas Ilmu Sosial dan Ilmu Politik Universitas Jember.

Penyusunan tesis ini tidak lepas dari bantuan dan dukungan berbagai pihak, oleh karena itu penulis ingin menyampaikan ucapan terima kasih kepada:

1. Dr. Ardiyanto, M.Si, selaku Dekan Fakultas Ilmu Sosial dan Ilmu Politik Universitas Jember;
2. Dr. Zarah Puspitaningtyas, S. Sos, SE, M.Si, selaku Ketua Program Studi Magister Ilmu Administrasi Fakultas Ilmu Sosial dan Ilmu Politik Universitas Jember;
3. Dr. Djoko Poernomo, M.Si, selaku Dosen Pembimbing Utama atas bantuan pemikiran, motivasi, harapan yang telah diberikan kepada penulis selama ini;
4. Dr. Edy Wahyudi, M.Si, selaku Dosen Pembimbing Anggota yang telah meluangkan waktu, tenaga dan pikiran dalam penulisan tesis ini;
5. Mas Iman Firmansyah, S. Kom, selaku pemilik “BLAM tees” yang telah memberikan ijin untuk melakukan penelitian;
6. Mbak Djuwita Devi SH, M.Kn selaku Manajer “BLAM tees” yang selalu membantu dan memberikan informasi selama penulis melakukan kegiatan penelitian;
7. Seluruh narasumber yaitu karyawan-karyawan “BLAM tees” yang telah membantu memberikan informasi demi kesempurnaan tesis penulis;
8. Seluruh Dosen dan Civitas Akademika Fakultas Ilmu Sosial dan Ilmu Politik Universitas Jember;

9. Teman-teman dari Program Studi Magister Ilmu Administrasi Bisnis Fakultas Ilmu Sosial dan Ilmu Politik Universitas Jember, khususnya angkatan 2014 atas pengalaman menimba ilmu dan melewati hari-hari di Kabupaten Jember yang tidak pernah terlupakan dan sangat kurindukan.
10. Semua pihak yang telah membantu dalam penyelesaian tesis ini yang tidak bisa saya sebutkan satu persatu.

Penulis menyadari bahwa penulisan Tesis ini masih jauh dari sempurna, sehingga masih memerlukan saran dan kritik yang membangun dari segenap pihak. Akhirnya penulis berharap semoga Tesis ini bermanfaat bagi segenap pihak yang membutuhkan.

Jember, 15 Juni 2017

Penulis

**DAFTAR ISI**

	Halaman
<b>HALAMAN JUDUL .....</b>	<b>ii</b>
<b>HALAMAN PERSEMBAHAN .....</b>	<b>iii</b>
<b>HALAMAN MOTO .....</b>	<b>iv</b>
<b>HALAMAN PERNYATAAN.....</b>	<b>v</b>
<b>HALAMAN PEMBIMBING .....</b>	<b>vi</b>
<b>HALAMAN PENGESAHAN.....</b>	<b>vii</b>
<b>RINGKASAN .....</b>	<b>viii</b>
<b>PRAKATA .....</b>	<b>x</b>
<b>DAFTAR ISI.....</b>	<b>xii</b>
<b>DAFTAR TABEL .....</b>	<b>xv</b>
<b>DAFTAR GAMBAR.....</b>	<b>xvi</b>
<b>DAFTAR LAMPIRAN .....</b>	<b>xvii</b>
<b>BAB 1. PENDAHULUAN</b>	
1.1 Latar Belakang .....	1
1.2 Rumusan Masalah .....	10
1.3 Tujuan Penelitian .....	11
1.4 Manfaat Penelitian .....	11
<b>BAB 2. TINJAUAN PUSTAKA</b>	
<b>2.1 Landasan Teoritik.....</b>	<b>12</b>
2.1.1 Strategi Bersaing.....	12
2.1.1.1 Definisi Strategi .....	12
2.1.1.2 Tipe-Tipe Strategi .....	13

2.1.1.3 Tingkatan Strategi .....	13
2.1.1.4 Jenis-Jenis Strategi .....	15
2.1.1.5 Definisi Strategi Bersaing .....	17
2.1.1.6 Dimensi-Dimensi Strategi Bersaing.....	19
2.1.2 Strategi Bersaing Generik Porter .....	20
2.1.2.1 Definisi Strategi Generik Porter .....	20
2.1.2.2 Resiko-Resiko Strategi Generik .....	26
2.1.2.3 Analisis Lingkungan Industri .....	27
2.2 Pengertian dan Berbagai Bentuk UMKM di Indonesia .....	33
2.2.1 Pengertian UMKM .....	33
2.2.2 Berbagai Bentuk Perusahaan UMKM.....	34
2.2 Landasan Empirik .....	36

### **BAB 3. METODE PENELITIAN**

3.1 Jenis Penelitian.....	38
3.2 Tempat dan Waktu Penelitian .....	39
3.3 Sumber dan Jenis Data .....	40
3.4 Penentuan Informan Penelitian .....	41
3.5 Tahap Pengumpulan Data .....	43
3.6 Tahap Pemeriksaan Keabsahan Data .....	45
3.7 Tahap Analisis Data .....	46
3.8 Tahap Penarikan Kesimpulan .....	49

### **BAB 4. HASIL DAN PEMBAHASAN**

4.1 Gambaran Umum Perusahaan.....	50
4.1.1 Sejarah Umum Perusahaan.....	50
4.2 Strategi Bersaing “BLAM tees” .....	59
4.2.1 Analisis Lingkungan Industri “BLAM tees” .....	59

4.2.2 Analisis Lingkungan Internal Perusahaan “BLAM tees” .....	70
4.2.2.1 Kegiatan Produksi .....	70
4.2.2.2 Kegiatan Pemasaran .....	75
4.2.2.3 Segmentasi Pasar .....	84
4.2.2.4 Kualitas Produk .....	86
4.2.2.5 Inovasi-Inovasi yang dilakukan “BLAM tees” .....	89
4.2.2.6 Dampak Kehadiran Pesaing .....	91
4.2.2.7 Kehadiran “BLAM tees” di Pasar .....	93
4.2.3 Implementasi Strategi Bersaing “BLAM tees” .....	96

**BAB 5.PENUTUP**

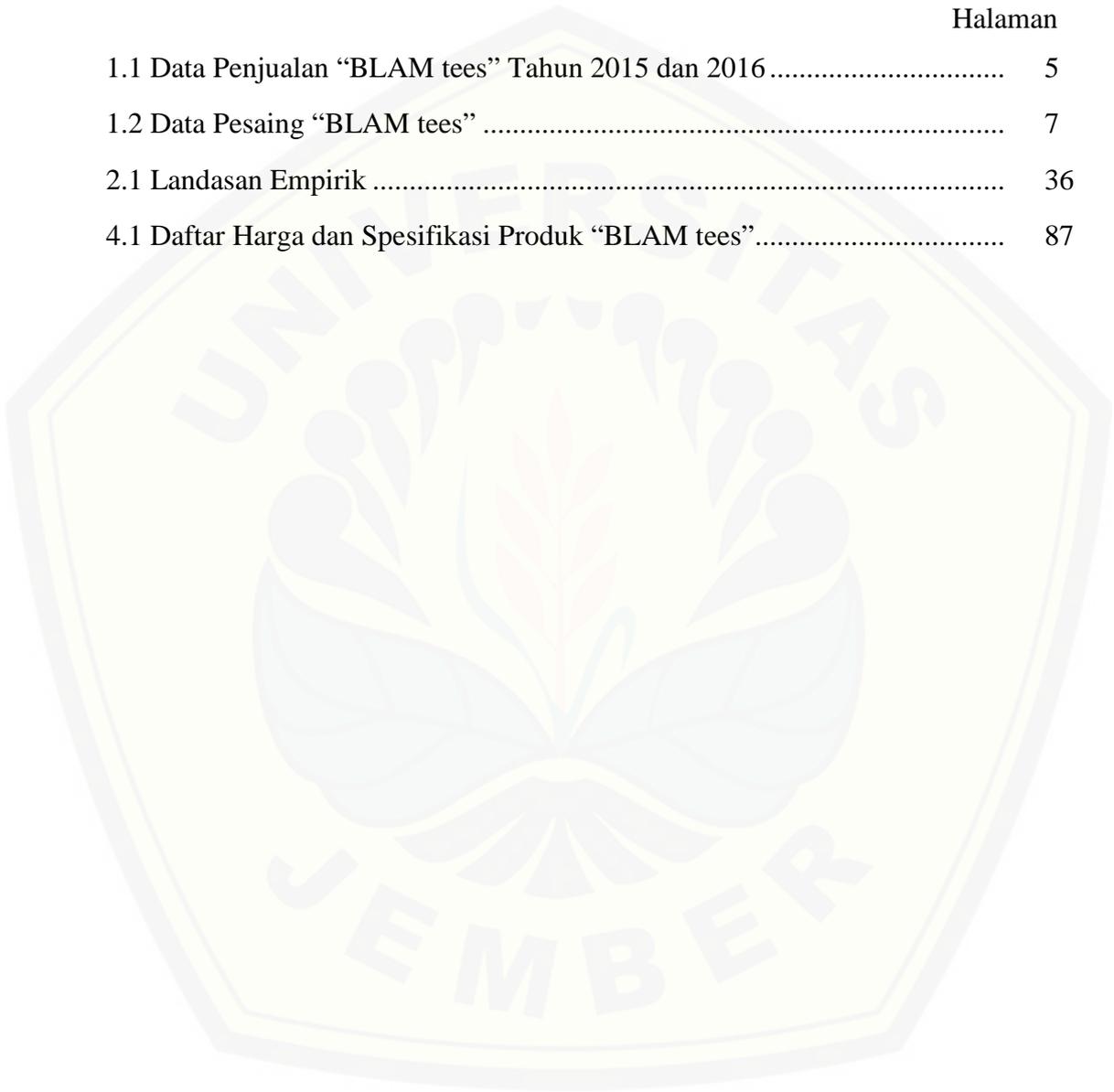
5.1 Kesimpulan .....	101
5.2 Saran .....	102

**DAFTAR PUSTAKA**

**LAMPIRAN**

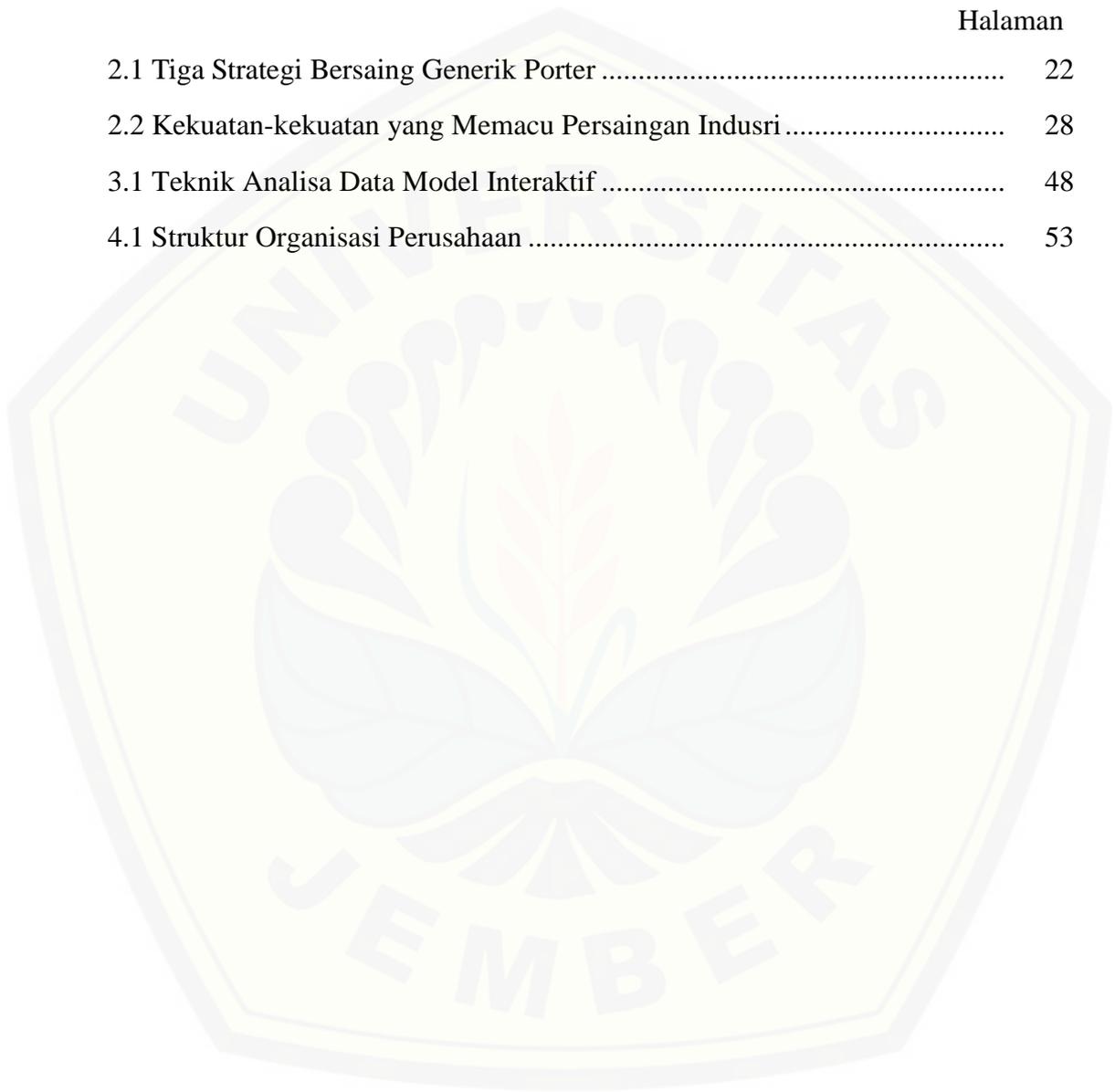
**DAFTAR TABEL**

	Halaman
1.1 Data Penjualan “BLAM tees” Tahun 2015 dan 2016 .....	5
1.2 Data Pesaing “BLAM tees” .....	7
2.1 Landasan Empirik .....	36
4.1 Daftar Harga dan Spesifikasi Produk “BLAM tees” .....	87



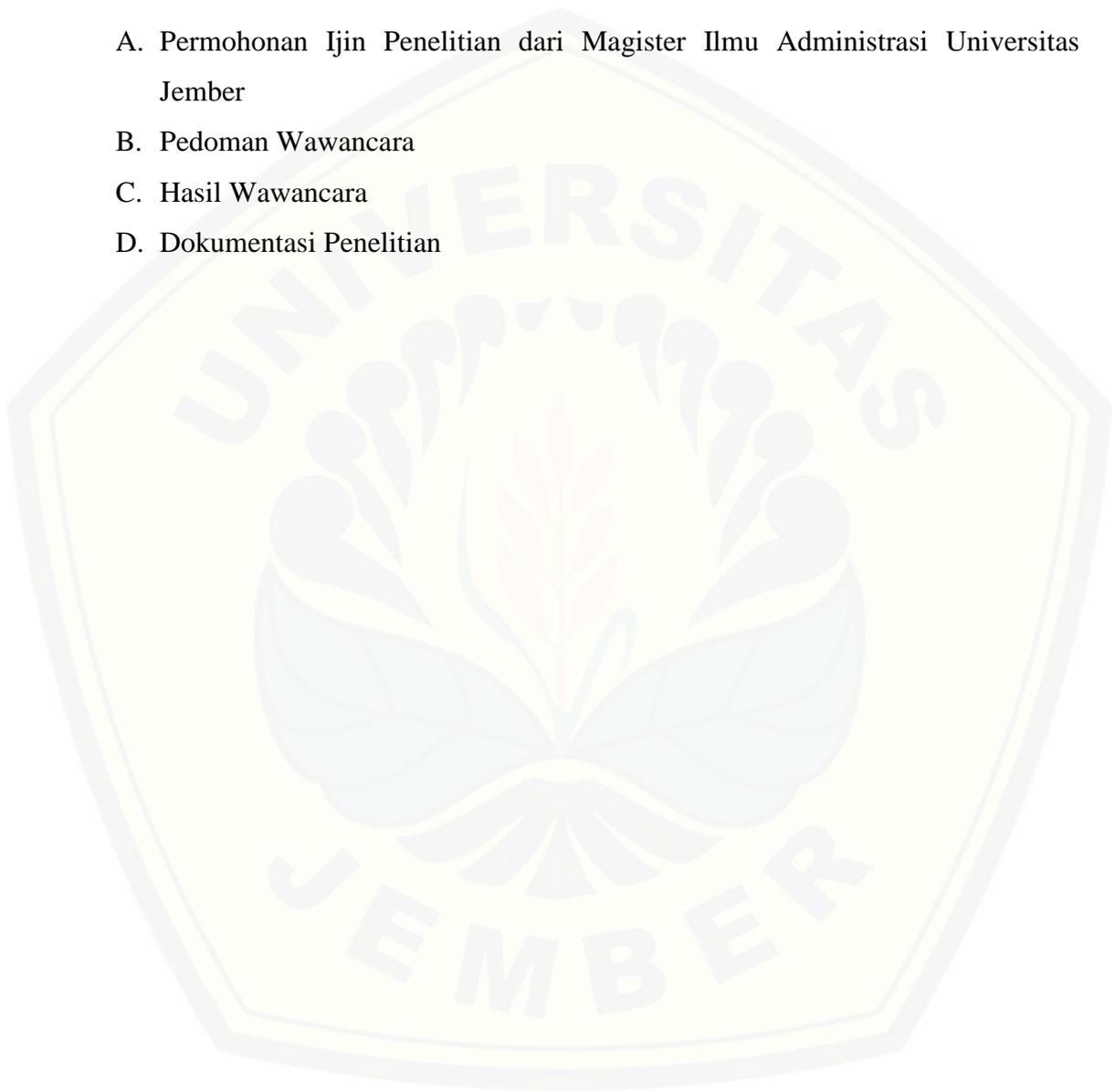
**DAFTAR GAMBAR**

	Halaman
2.1 Tiga Strategi Bersaing Generik Porter .....	22
2.2 Kekuatan-kekuatan yang Memacu Persaingan Industri .....	28
3.1 Teknik Analisa Data Model Interaktif .....	48
4.1 Struktur Organisasi Perusahaan .....	53



**DAFTAR LAMPIRAN**

- A. Permohonan Ijin Penelitian dari Magister Ilmu Administrasi Universitas Jember
- B. Pedoman Wawancara
- C. Hasil Wawancara
- D. Dokumentasi Penelitian



## BAB 1. PENDAHULUAN

### 1.1 Latar Belakang

Perkembangan bisnis dalam era globalisasi ini semakin lama semakin menunjukkan persoalan-persoalan yang harus dihadapi oleh para pelaku bisnis. Salah satu persoalan yang harus dihadapi para pelaku bisnis ini adalah dalam hal persaingan. Fenomena persaingan yang ada saat ini telah membuat para pelaku bisnis menyadari pentingnya mengeksploitasi aset-aset perusahaan demi memaksimalkan kinerja perusahaan, mengembangkan keunggulan kompetitif dan akan semakin mengarahkan sistem perekonomian Indonesia ke mekanisme pasar yang memposisikan pemasar untuk selalu mengembangkan dan merebut pangsa pasar. Persaingan bisnis yang semakin hari semakin kompetitif tentunya akan memacu para pelaku bisnis untuk berfikir secara lebih kreatif dan inovatif. Persaingan merupakan persoalan yang tidak dapat dihindari atau diabaikan terutama dalam pasar yang semakin kompetitif.

Perusahaan tidak hanya bertujuan untuk dapat *survive* melainkan harus mampu bersaing di pasar dan memiliki keunggulan bersaing dibanding perusahaan lain, oleh karena itu langkah awal yang harus dilakukan oleh setiap perusahaan adalah harus mampu menetapkan strategi bersaing yang tepat bagi perusahaannya. Hal tersebut dilakukan agar perusahaan mampu meraih kemenangan dalam hal kompetisi persaingan. Dunia bisnis dengan tingkat persaingan yang ketat dan dalam lingkungan yang dinamis, strategi merupakan kunci dari pencapaian keunggulan bersaing dan keberhasilan sebuah bisnis. Strategi adalah rencana aksi organisasi untuk mencapai misi. Setiap bidang fungsional memiliki strategi untuk mencapai misinya dan membantu sebuah perusahaan untuk mencapai misinya. Setiap perusahaan pasti mempunyai strategi-strategi tertentu yang dapat digunakan untuk bersaing dengan para kompetitornya. Strategi ini merupakan hal yang penting bagi sebuah perusahaan karena memberikan arah jangka panjang terhadap target yang ingin dicapai, mempermudah perusahaan untuk beradaptasi pada perubahan-perubahan yang

terjadi, membuat sistem kerja perusahaan menjadi lebih efektif, menjadi tolak ukur keberhasilan perusahaan serta menjadi kekuatan dalam memecahkan masalah yang timbul dalam perusahaan.

Setiap kegiatan perusahaan tidak terlepas dari perumusan strategi dan kegiatan produksi yang mendukung operasional perusahaan. Perumusan strategi ini harus dilakukan dengan sangat hati-hati dan teliti karena perumusan strategi merupakan proses penyusunan langkah-langkah kedepan yang akan dicapai untuk membangun visi dan misi perusahaan, sedangkan yang dimaksud dengan strategi bersaing adalah upaya yang dilakukan oleh suatu perusahaan dalam memenangkan sebuah pasar sasaran dengan cara memberikan keunggulan-keunggulan dalam bersaing, menganalisis pesaing serta melaksanakan strategi bersaing pemasaran yang efektif. Penjelasan tersebut memperlihatkan bahwa pentingnya penetapan strategi bersaing yang tepat bagi sebuah perusahaan agar dapat memenangi persaingan pasar, mempertahankan pelanggan yang setia dan memaksimalkan penjualan. Strategi bersaing akan berjalan dengan baik apabila perusahaan mampu menjelaskan keunggulan bersaing yang merupakan suatu nilai lebih dibanding pesaing. Keunggulan bersaing ini akan memudahkan perusahaan untuk meraih keuntungan lebih besar dan memberikan kesempatan hidup lebih lama dalam persaingan.

Salah satu industri yang berkembang di Indonesia saat ini adalah industri *fashion*. Kondisi tersebut sejalan dengan berkembangnya kesadaran masyarakat tentang *fashion* yang sudah mengarah pada pemenuhan *life style* berbusana, sehingga dapat dikatakan bahwa kebutuhan berbusana pada jaman sekarang tidak hanya untuk memenuhi kebutuhan tubuh, tetapi juga sarana berkomunikasi yang dapat memperlihatkan gaya hidup dan identitas para pemakainya. Hal ini ditunjukkan dengan artikel dibawah ini:

“Kementerian Perindustrian mencatat, sektor TPT menyumbang 3,68 persen investasi dari penanaman modal asing (PMA) dan 3,06 persen dari investasi penanaman modal dalam negeri (PMDN). Selain itu, menurut data Badan Ekonomi Kreatif juga memperlihatkan, 4,9 persen perkembangan ekonomi di Indonesia setiap tahun ditunjang ekonomi kreatif. Berdasarkan jumlah

tersebut, sebesar 31 persen pendapatannya berasal dari industri fashion.

<http://solo.tribunnews.com/2016/08/23/industri-tekstil-dan-fashion-indonesia-segera-go-internasional>, 19 September 2016, pkl 08.00

Keberhasilan industri *fashion* tersebut tentunya tidak bisa lepas dari sumber daya manusia yang handal, kreatif dan kaya akan ide. Salah satu industri kreatif di bidang *fashion* adalah bisnis *clothing*. *Clothing* merupakan istilah dari sebuah perusahaan yang membuat pakaian berupa kaos di bawah produksi dengan *merk* sendiri, sedangkan yang dimaksud dengan industri kreatif adalah kumpulan aktivitas ekonomi yang terkait penciptaan atau pembuatan suatu benda atau penggunaan pengetahuan dan informasi. Salah satu hal penting yang perlu dilakukan oleh sebuah perusahaan adalah mempertahankan pelanggan yang potensial yang berarti bahwa mempertahankan agar pelanggan tersebut tidak beralih ke produk lain. Oleh karena itu, sebuah perusahaan harus dapat terus berinovasi baik dalam hal produksi, harga maupun dalam hal pemasarannya.

Kabupaten Banyuwangi merupakan kabupaten yang terletak di ujung timur pulau Jawa. Perekonomian di kabupaten Banyuwangi mengalami peningkatan dari waktu ke waktu. Hal ini dikarenakan sektor pariwisata di Banyuwangi semakin berkembang ke arah yang positif. Sebagai contoh dengan banyaknya tempat wisata baru, maka akan membuka peluang kerja ataupun bisnis bagi masyarakat sekitar sehingga mereka akan mendapatkan penghasilan. Sebagian besar penduduk disekitar bekerja sebagai pemungut sampah, tukang parkir, menjadikan rumah mereka sebagai *homestay*, menjadi *tour guide* untuk wisatawan asing bahkan ada yang membuka warung makan yang menjual aneka *seafood* dan aneka minuman. Secara tidak langsung hal tersebut akan berdampak pada peningkatan kehidupan ekonomi mereka. Memang harus diakui bahwa selama di bawah kepemimpinan Bapak Abdullah Azwar Annas, kabupaten Banyuwangi menjadi sangat dikenal, baik di dalam maupun diluar negeri. Banyuwangi menjadi salah satu kota yang sangat diminati wisatawan, baik wisatawan domestik maupun luar negeri sejak berada di bawah kepemimpinan

beliau. Para wisatawan tersebut tertarik berkunjung ke Banyuwangi karena keindahan alam dan pariwisatanya.

Bicara soal wisatawan, tentunya ada ketertarikan akan cinderamata khas daerah yang dikunjungi. Begitu pula dengan Banyuwangi yang menyediakan berbagai macam oleh-oleh khas daerah yang kemungkinan besar akan menarik para wisatawan untuk membelinya. Tersedia banyak oleh-oleh khas Banyuwangi, diantaranya berupa makanan, kue, kaos dengan desain khas Banyuwangi. Tidak seperti kebanyakan pebisnis di Banyuwangi yang rata-rata menjual kue sebagai oleh-oleh khas banyuwangi, outlet yang bernama “BLAM tees” ini menjual kaos dengan desain khas Banyuwangi. Maksud kata khas disini adalah selain memproduksi sendiri hasil-hasil kaosnya, “BLAM tees” juga mendesain sendiri kaos-kaosnya. Desain kaosnya bertemakan daerah, kesenian, pariwisata, kebudayaan, adat istiadat serta kata-kata dalam bahasa osing. Desain kaosnya dibedakan menjadi dua macam yaitu bercorak ramai dan bercorak simple, desain bercorak ramai biasanya berupa gambar-gambar tempat wisata lebih disukai oleh masyarakat menengah ke bawah, sedangkan untuk desain yang simple seperti berupa tulisan-tulisan lebih disukai oleh golongan masyarakat menengah ke atas. “BLAM tees” merupakan salah satu industri kreatif *clothing* yang berada di Banyuwangi. Lokasinya tergolong strategis karena berada di pinggir jalan raya. “BLAM tees” ini beralamatkan di Jl. Hasanuddin 18 Genteng (depan Grapari Telkomsel). Selain kaos dengan desain khas Banyuwangi, di outlet ini juga menjual udeng (ikat kepala), sweater dan gantungan kunci. Desain-desain kaos “BLAM tees” yang bertemakan khas Banyuwangi ini secara tidak langsung akan memperkenalkan budaya dan pariwisata yang ada di Banyuwangi.

Pesatnya penghasilan yang diperoleh “BLAM tees” membuat outlet ini berkembang menjadi outlet yang bagus dan mempunyai desain tempat yang menarik karena dilengkapi dengan stand foto apabila pengunjung ingin berfoto setelah berbelanja. “BLAM tees” sering kali melibatkan para pelanggan untuk dijadikan model dalam mempromosikan produk terbarunya. Selain itu “BLAM tees” juga sudah mempunyai pabrik sendiri dalam melakukan proses produksinya. Desain dan ukuran kaos di outlet ini juga bermacam-macam. “BLAM tees”

mendesain sendiri kaos yang akan diproduksi. Hasil desain produksi kaos yang berada di “BLAM tees” merupakan desain asli dari Iman Firmansyah selaku *owner* “BLAM tees”. Ukuran kaos mulai dari ukuran anak-anak sampai dengan ukuran dewasa. Dalam waktu sebulan saja “BLAM tees” mampu menjual ribuan kaos. Bahkan pada bulan Ramadhan dan menjelang lebaran penjualannya bisa mencapai puluhan ribu kaos.

**Tabel 1.1 Data Penjualan BlamTees Tahun 2015 dan 2016**

<b>Bulan</b>	<b>Jumlah Penjualan Th. 2015 (pcs)</b>	<b>Jumlah Penjualan Th. 2016 (pcs)</b>
<b>01/01</b>	<b>2642</b>	<b>2583</b>
<b>02/01</b>	<b>2532</b>	<b>2554</b>
<b>03/01</b>	<b>2576</b>	<b>2475</b>
<b>04/01</b>	<b>2468</b>	<b>2490</b>
<b>05/01</b>	<b>2850</b>	<b>2667</b>
<b>06/01</b>	<b>3396</b>	<b>3405</b>
<b>07/01</b>	<b>10100</b>	<b>10125</b>
<b>08/01</b>	<b>1300</b>	<b>2578</b>
<b>09/01</b>	<b>2985</b>	<b>2480</b>
<b>10/01</b>	<b>2890</b>	<b>2501</b>
<b>11/01</b>	<b>2799</b>	<b>2391</b>
<b>12/01</b>	<b>3708</b>	<b>3616</b>

Sumber : Data Penjualan “BLAM tees” (2015 dan 2016).

Hal tersebut diperkuat dengan pernyataan Iman Firmansyah seorang sarjana bidang komunikasi yang sekarang menjadi *owner* “BLAM tees” dalam wawancara yang dilaksanakan tanggal 19 September 2016 pukul 14.00 WIB dibawah ini:

“BLAM tees” mampu memproduksi berbagai macam design berbeda. Penjualan pada bulan-bulan biasa bisa mencapai rata-rata dua ribu lima ratus pcs kaos per bulan, pada waktu liburan sekolah (bulan Juni dan Desember) penjualan kaosnya rata-rata bisa mencapai tiga ribu sampai tiga ribu lima ratus pcs kaos, sedangkan

penjualan kaos pada H-7 sampai dengan H+7 lebaran (bulan Juli) bisa mencapai sepuluh ribu pcs kaos bahkan bisa lebih dari sepuluh ribu kaos pcs yang ludes diborong pembeli.”

“BLAM tees” merupakan salah satu UMKM (Unit Mikro kecil dan Menengah) yang berada di Banyuwangi. Menurut hasil survey yang telah dilakukan oleh peneliti, “BLAM tees” masuk dalam kategori usaha menengah karena dilihat dari jumlah pegawai yang lebih dari 25 orang. Hal ini didukung juga oleh pernyataan dari mas Firman selaku owner “BLAM tees”. Wawancara dilakukan tanggal 9 Januari 2017 jam 14.00 WIB. Berikut hasil wawancaranya:

“Bisa juga dikatakan sebagai UMKM mbak, tapi “BLAM tees” ini masuk dalam kategori usaha menengah karena jumlah karyawannya di atas 25 orang”.

“BLAM tees” dalam menjalankan bisnisnya pasti menemui banyak tantangan. Tantangan tersebut salah satunya berasal dari para kompetitor yang bergerak dalam bidang yang sama yaitu *clothing*. Hasil observasi awal menemukan beberapa fakta tentang para kompetitor. Kompetitor yang pertama adalah Nagud. Nagud ini berbentuk distro yang menjual kaos, batik, jaket dan aksesoris khas Banyuwangi lainnya. Bersifat *limited edition* karena satu desain produk hanya dibatasi 18 potong kaos. Produksi kaosnya berada di Surabaya. Hal tersebut diperkuat dengan artikel dibawah ini:

“Mengusung merek “Nagud Banyuwangi“, Annisa, begitu perempuan cantik ini dipanggil, memproduksi hanya 18 potong saja untuk tiap desain kaosnya. “Sengaja, biar gak pasaran”, terangnya kemudian. Hingga saat ini dia memproduksi kaos di Surabaya. Namun, ke depan, dia berharap agar produksi bisa dilakukan di Banyuwangi”.

<http://bisniskeuangan.kompas.com/read/2014/08/05/120343526/Mendulang.Uang.dari.Bisnis.Kaus.Limited.Edition./> 6 November 2016, pkl 19.00

Kedua, Osing Deles. Osing Deles ini juga berupa distro yang menjual kaos dan berbagai macam kerajinan tangan. Produksinya dilakukan di Bandung. Penjualannya hanya dilakukan di distro, tidak menggunakan sistem online. Hal ini dilakukan agar para pembeli datang langsung ke Banyuwangi. Hal ini

didukung dengan hasil penelitian yang dilakukan oleh Ika Ayu Rahmayanti. Hasil penelitiannya mengatakan bahwa:

“ Osing Deles memilih salah satu koveksi di kota Bandung. Osing Deles menjual kaos dengan kain dan sablon yang berkualitas, sehingga mereka memproduksi di Bandung”.

<http://repository.unej.ac.id/bitstream/handle/123456789/65170/Ika%20Ayu%20Rahmayanti%20%20110910202018.pdf?sequence=1>,  
6 November 2016, pkl. 20.00

Ketiga KaOsing. KaOsing berbentuk distro yang menjual kaos khas Banyuwangi tetapi produksinya dilakukan di Bali. Hal ini diperkuat dengan wawancara dengan Suci selaku pegawai KaOsing pada tanggal 21 Agustus 2016, yang mengatakan bahwa:

“KaOsing tidak memiliki pabrik sendiri untuk melakukan proses produksi. Produksinya sementara ini dilakukan di Bali”.

**Tabel 1.2 Daftar kompetitor “BLAM tees” di Banyuwangi**

No	Nama Distro	Alamat	Produk
1.	Nagud	Jl. KH. Wahid Hasyim 33 Banyuwangi	Kaos dan souvenir oleh- oleh khas Banyuwangi
2.	Osing Deles	Jl. KH. Agus Salim No. 12A Bayuwangi	Kaos dan souvenir oleh- oleh khas Banyuwangi
3.	KaOsing	Jl. Basuki Rahmat 174 Banyuwangi	Kaos dan souvenir oleh- oleh khas Banyuwangi

Sumber: Hasil Observasi Pendahuluan di Banyuwangi, Januari 2016

Ketiga outlet kaos tersebut sama-sama bersaing untuk mampu *survive* dalam persaingan bisnis. Bahan baku yang digunakan sama yaitu berasal dari kain yang kemudian di proses menjadi sebuah kaos. Sebenarnya ada banyak produsen ataupun distro kaos di Banyuwangi tetapi dalam penelitian ini kompetitor-kompetitor yang saya cantumkan adalah mereka yang terdaftar dalam [www.banyuwangi-mall.com](http://www.banyuwangi-mall.com) dan yang sudah mempunyai tempat sendiri sebagai

tempat penjualan produknya yaitu kaos dengan desain khas Banyuwangi. Semakin banyak kompetitor akan membuat persaingan menjadi sangat ketat dan menarik, karena mau tidak mau sebuah perusahaan akan dituntut untuk dapat menciptakan inovasi-inovasi baru yang diharapkan akan mampu mengungguli para kompetitornya. Inovasi-inovasi tersebut bisa berasal dari menciptakan harga yang lebih rendah dibanding dengan kompetitor walaupun dengan bahan baku yang sama dan menciptakan desain-desain kaos yang lebih lucu dan menarik. Kunci keberhasilan sebuah perusahaan yang khususnya bergerak dalam bidang *clothing* tidak terlepas dari proses produksi yang didukung oleh sumber daya manusia yang handal, penggunaan mesin jahit serta media yang digunakan dalam proses pemasarannya.

Penjelasan di atas menerangkan bahwa industri *clothing* di Banyuwangi menjadi salah satu peluang bisnis yang patut diperhitungkan. Selain “BLAM tees”, terdapat tiga kompetitor dalam menjalankan bisnis *clothing* (terutama bisnis kaos dengan desain khas banyuwangi). Walaupun sama-sama bergerak dalam bidang *clothing*, namun “BLAM tees” memiliki perbedaan dengan para kompetitornya. Salah satunya adalah “BLAM tees” memproduksi dan mendesain sendiri produk yang akan dijual sedangkan ketiga kompetitornya tersebut memasarkan secara retail tetapi tidak memproduksi sendiri, artinya perusahaan tidak memproduksi kaos sendiri dikarenakan sumber daya manusia yang terbatas dalam pengelolaan industri *clothing*.

Berdasarkan dari observasi awal yang dilakukan peneliti, diketahui bahwa salah satu faktor yang mempengaruhi meningkatnya usaha “BLAM tees” adalah produk kaos khas Banyuwangi yang dijual semakin lama semakin dikenal masyarakat khususnya masyarakat Banyuwangi. Fakta lain yang ditemukan peneliti dilapangan antara lain “BLAM tees” memproduksi dan menjual sendiri hasil produksinya, menjual kaos dengan harga yang relatif murah, produksinya dikerjakan sendiri oleh lare-lare Banyuwangi yang memang memiliki keahlian di bidangnya dan jarang sekali menerima komplain dari pelanggan, sedangkan kalau untuk keuntungan (profit), pihak “BLAM tees” mengatakan bahwa “ orientasi kami bukanlah kepada profit tetapi lebih kepada menyediakan oleh-oleh khas

Banyuwangi, atau dengan kata lain kami hanya meminta pelanggan untuk mengganti biaya produksi saja”. “BLAM tees” lebih menekankan pada kualitas bahan dan desain yang bagus dengan harga yang relatif murah. Permasalahan utama yang dihadapi saat ini adalah “BLAM tees” tidak mampu memenuhi permintaan pasar. Hal ini dikarenakan permintaan pasar lebih besar dari pada persediaan yang ada di outlet (*demand > supply*). Keterbatasan persediaan yang ada di outlet ini disebabkan oleh kapasitas produksi “BLAM tees” yang rendah. Ketika kapasitas produksi tidak terpenuhi dan permintaan lebih besar dari pada persediaan produksi, maka memiliki kemungkinan pelanggan yang tidak menetap di Banyuwangi (tamu wisata) akan berpindah ke outlet yang lain. Jika hal ini terjadi terus menerus (*demand > supply*) maka pelanggan akan berpindah ke outlet lain meskipun mereka mendapatkan harga yang lebih mahal dari “BLAM tees”. Hal tersebut akan berdampak pula pada ancaman pendatang baru, apabila “BLAM tees” sering kekurangan persediaan di outletnya maka pelanggan akan beralih pada outlet lain. Dari segi ancaman pendatang baru, kesulitan yang dialami “BLAM tees” dalam memenuhi permintaan pelanggan tersebut dapat dimanfaatkan pendatang baru untuk memasuki celah tersebut dengan membuka jenis bisnis yang sama dengan “BLAM tees” yaitu bisnis *clothing*. Dan dari produk substitusi, bisnis *clothing* ini sangat mudah memperoleh produk substitusinya. Melihat kondisi yang demikian, apabila “BLAM tees” terus-terusan tidak dapat memenuhi permintaan pelanggan, maka ancaman dari pendatang baru, persaingan perusahaan yang ada serta produk substitusi akan menjadi momok yang menakutkan karena mereka akan dengan gampang memasuki pasar dan memenangkan persaingan. Oleh karena itu, untuk menghindari hal tersebut pihak “BLAM tees” harus mempunyai strategi bersaing yang tepat dan harus mampu menciptakan keunggulan bersaing sehingga dapat bersaing dengan para kompetitor. Ada dua sudut pandang yang digunakan perusahaan dalam menentukan suatu strategi, yaitu *market based view* dan *resource based view*. Hal ini dilakukan perusahaan untuk mempertimbangkan sumber daya yang dimiliki atau melihat dulu situasi persaingan diluar. Berdasarkan observasi yang telah dilakukan peneliti diketahui bahwa “BLAM tees” dalam menjalankan usahanya

menggunakan dua sudut pandang yaitu *market based view* (berbasis pada pasar) maupun *resource based view* (dumber daya berbasis internal), sumber daya internal ini berasal dari para karyawan yang memiliki keahlian dan keterampilan khusus dalam hal menjahit, peralatan dan mesin jahit yang digunakan untuk memproduksi kaos. Kedua sudut pandang ini saling melengkapi satu sama lain.

Suatu perusahaan dapat mengembangkan strategi bersaing dengan cara mencari kesesuaian antara kekuatan-kekuatan internal dan eksternal perusahaan. “BLAM tees” ini masih tergolong bisnis *clothing* baru karena masih berdiri selama tiga tahun, walaupun masih berdiri selama tiga tahun “BLAM tees” mampu bertahan dan bersaing dengan para kompetitornya. Hal ini ditunjukkan dengan semakin besar outlet, semakin banyak penjualan dan produksi kaosnya. “BLAM tees” dalam menjalankan bisnisnya pasti mempunyai tujuan yang ingin dicapai. Beberapa tujuan utamanya adalah mampu memenuhi keinginan pelanggan, mampu memproduksi kaos dengan kualitas yang bagus dan mampu menjual dengan harga yang terjangkau agar semua lapisan masyarakat bisa membeli produk “BLAM tees”. Namun pada kenyataannya, “BLAM tees” belum mampu memenuhi keinginan pelanggan, stok kaos di outlet sering habis, hal ini dikarenakan masih terbatasnya sumber daya manusia, tempat produksi, proses produksi mulai dari pemotongan kain, menjahit, mengepres, setrika, finishing sampai dengan packaging dilakukan secara manual. Runtutan proses produksi yang dilakukan secara manual memerlukan waktu yang relatif lama sehingga menyebabkan produksinya memerlukan waktu yang lama. Uraian tersebut menjelaskan tentang pentingnya perumusan strategi yang tepat bagi perusahaan agar tujuannya dapat tercapai. Penjelasan mengenai pentingnya perumusan strategi bersaing tersebut merupakan salah satu hal yang melatarbelakangi peneliti untuk melakukan penelitian mengenai “Strategi Bersaing Kaos Khas Banyuwangi “BLAM tees”.

## 1.2 Rumusan Masalah

Berdasarkan latar belakang yang telah diuraikan di atas, maka rumusan masalah dalam penelitian ini adalah “ Bagaimana Strategi Bersaing yang digunakan oleh “BLAM tees”?

## 1.3 Tujuan Penelitian

Berdasarkan rumusan masalah di atas, maka tujuan dari penelitian ini adalah:

- a. Mengungkap strategi besaing apa yang digunakan oleh “BLAM tees”.
- b. Menganalisis strategi bersaing yang digunakan oleh “BLAM tees”.

## 1.4 Manfaat Penelitian

- a. Penelitian ini diharapkan mampu menemukan strategi bersaing apa yang dilakukan oleh “BLAM tees” dalam upaya untuk dapat bersaing dengan para kompetitornya.
- b. Penelitian ini diharapkan mampu menjelaskan strategi bersaing apa yang ditetapkan oleh “BLAM tees”.

## BAB. 2 TINJAUAN PUSTAKA

### 2.1 Landasan Teoritik

#### 2.1.1 Strategi Bersaing

##### 2.1.1.1 Definisi Strategi

Strategi merupakan poin penting dalam meningkatkan performa bisnis. Kemampuan menyusun strategi menjadi kepedulian dalam pengelolaan sumber daya manusia. Di bawah ini akan dijelaskan definisi strategi menurut beberapa ahli:

1. Craig dan Grant (1996) menyebutkan:

“Strategi adalah penetapan sasaran dan tujuan jangka panjang (*targeting and long-term goals*) sebuah perusahaan dan arah tindakan serta alokasi sumber daya yang diperlukan untuk mencapai sasaran dan tujuan (*achieve the goals and objectives*).”

2. Siagian (2004) menyatakan:

“Strategi adalah serangkaian keputusan dan tindakan mendasar yang dibuat oleh manajemen puncak dan diimplementasikan oleh seluruh jajaran suatu organisasi dalam rangka pencapaian tujuan organisasi tersebut.”

3. Johnson and Scholes menyebutkan:

“Strategi adalah arah dan ruang lingkup sebuah organisasi dalam jangka panjang yang mencapai keuntungan bagi organisasi melalui konfigurasi sumber daya dalam lingkungan yang menantang, untuk memenuhi kebutuhan pasar dan memenuhi harapan pemangku kepentingan.”

4. Fred R .David (2009) menyatakan:

“Strategi adalah sarana bersama dengan tujuan jangka panjang hendak dicapai. Strategi bisnis mencakup ekspansi geografis, diversifikasi, akuisisi, pengembangan produk, penetrasi pasar, pengetatan, divestasi, likuidasi, dan usaha patungan atau *joint venture*.

Berdasarkan penjelasan diatas dapat disimpulkan bahwa strategi merupakan rumusan perencanaan perusahaan dalam jangka panjang tentang bagaimana perusahaan mencapai tujuannya yang dibuat oleh manajemen puncak

dan diimplementasikan oleh seluruh jajaran suatu organisasi dalam rangka pencapaian tujuan organisasi tersebut.

### **2.1.1.2 Tipe-Tipe Strategi**

Menurut Rangkuti (2014:7) pada prinsipnya strategi dapat dikelompokkan berdasarkan tiga tipe strategi, yaitu:

1. Strategi Manajemen  
Strategi manajemen meliputi strategi yang dapat dilakukan oleh manajemen dengan orientasi pengembangan strategi secara makro. Misalnya, strategi pengembangan produk, strategi penerapan harga, strategi akuisisi, strategi pengembangan pasar, strategi mengenai keuangan dan sebagainya.
2. Strategi Investasi  
Strategi ini merupakan kegiatan yang berorientasi pada investasi. Misalnya, apakah perusahaan ingin melakukan strategi pertumbuhan yang agresif atau berusaha mengadakan penetrasi pasar, strategi bertahan, strategi pembangunan kembali suatu divisi baru atau strategi divestasi dan sebagainya.
3. Strategi Bisnis  
Strategi bisnis ini sering juga disebut strategi bisnis secara fungsional karena strategi ini berorientasi pada fungsi-fungsi kegiatan manajemen. Misalnya, strategi pemasaran, strategi produksi atau operasional, strategi distribusi, strategi organisasi, dan strategi-strategi yang berhubungan dengan keuangan.

Berdasarkan penjelasan di atas dapat ditarik kesimpulan terdapat tiga tipe strategi. Ketiga strategi diatas dibedakan menurut kepentingannya masing-masing. Strategi manajemen digunakan untuk pengembangan strategi secara makro, strategi investasi lebih berorientasi pada investasi sedangkan strategi bisnis lebih berorientasi pada fungsi-fungsi manajemen.

### **2.1.1.3 Jenis-Jenis Strategi**

Menurut Jatmiko (2003: 115) menjelaskan bahwa jenis-jenis strategi adalah sebagai berikut:

1. Strategi Pertumbuhan  
Pertumbuhan suatu perusahaan merupakan hasil dari variabel-variabel sumber daya finansial organisasi, produk atau jasa yang dihasilkan,

kondisi lingkungan eksternalnya, kemampuan dan skill manajemennya. Kemampuan manajemen untuk menilai variabel-variabel tersebut secara tepat adalah esensi pertumbuhan. Terdapat beberapa jenis strategi perusahaan yang dikategorikan kedalam strategi pertumbuhan, yaitu:

a. Pertumbuhan Konsentrasi

Pertumbuhan konsentrasi adalah strategi untuk meningkatkan penggunaan produk-produk yang telah ada (produk lama) di dalam pasar yang ada (pasar lama) atau disebut penetrasi pasar. Strategi konsentrasi ditetapkan apabila suatu perusahaan mengkonsentrasikan pada perluasan penjualan pada bisnis semula.

b. Strategi Integral Vertikal

Strategi vertikal ini menunjukkan bahwa suatu bisnis bergerak ke arah yang melayani pelanggan atau pemakai akhir suatu produk atau jasa.

c. Strategi Diversifikasi

Strategi diversifikasi merupakan alternatif strategi yang mempunyai resiko besar dan salah satu yang dimiliki derajat sinergi paling rendah. Namun demikian, strategi diversifikasi merupakan salah satu yang populer dan seringkali membuahkan hasil yang memuaskan bagi organisasi.

2. Strategi Stabilitas

Strategi stabilitas berarti bahwa organisasi tetap melanjutkan pekerjaan atau aktivitas yang sama dengan sebelumnya. Asumsinya bahwa lingkungan eksternal tidak akan mengalami perubahan yang signifikan pada jangka pendek. Strategi ini menerapkan sikap menunggu (wait and see), strategi ini dapat menguntungkan dan merugikan bagi perusahaan, tergantung pada bagaimana respon perusahaan atau organisasi terhadap lingkungannya.

3. Strategi Penciutan atau Strategi Bertahan

Strategi ini diterapkan oleh perusahaan yang merasa bahwa strateginya tidak sesuai dengan sasaran atau misi dasarnya. Sehingga perusahaan perlu mengurangi skala operasionalnya. Derajat dimana perusahaan harus

diciutkan tergantung pada bagaimana serius tidaknya persoalan atau permasalahan yang dihadapi strategi yang semula diterapkan organisasi. Strategi bertahan biasanya dipilih untuk jangka pendek disebabkan tidak adanya strategi alternatif yang lebih baik untuk dipilih.

Lebih lanjut strategi penciutan atau strategi bertahan ini merupakan upaya perusahaan untuk mengurangi resiko dari permasalahan yang dihadapi oleh perusahaan dikarenakan kurang optimalnya pelaksanaan strategi yang sebelumnya diterapkan perusahaan. Menurut Jatmiko (2003:116), jenis-jenis strategi penciutan yaitu:

- a) *Cutback dan turnaround* yaitu strategi penyehatan perusahaan yang bertujuan mengeliminasi kerugian dan biaya-biaya tetap, atau memotong biaya-biaya operasi, atau mengurangi ukuran operasional perusahaan agar beroperasi lebih efisien. Strategi ini dapat diterapkan apabila perusahaan mengalami penurunan keuntungan secara terus menerus.
- b) *Divestasi (Divestment)* yaitu strategi penyehatan atau penciutan perusahaan yang bertujuan mengeliminasi kerugian dan memotong biaya-biaya tetap yang ditanggung perusahaan dengan cara menjual sebagian aset atau kekayaan yang dimiliki oleh perusahaan.

Jenis-jenis strategi yang peneliti paparkan diatas, merupakan jenis-jenis strategi yang biasa digunakan oleh perusahaan untuk bersaing dengan perusahaan lain guna mendapatkan keunggulan bersaing.

#### **2.1.1.4 Definisi Strategi Bersaing**

Salah satu tujuan utama dari strategi bersaing adalah agar organisasi dapat bertahan dan berkembang di dalam lingkungannya. Mengembangkan strategi bersaing berarti mengembangkan formula umum mengenai bagaimana bisnis akan bersaing, apa yang seharusnya menjadi tujuannya, dan kebijakan apa yang akan diperlukan untuk mencapai tujuan-tujuan tersebut. Kata bersaing secara harfiah

berarti usaha memperlihatkan keunggulan masing-masing yang dilakukan oleh perseorangan (perusahaan, negara) pada bidang perdagangan, produksi, persenjataan dan sebagainya. Porter (1985) menjelaskan strategi bersaing sebagai berikut:

“Strategi bersaing merupakan kombinasi antara akhir (tujuan) yang diperjuangkan oleh perusahaan dengan alat (kebijakan) yang mana perusahaan sampai ke sana. Perusahaan-perusahaan mempunyai istilah yang berbeda untuk beberapa konsep yang digambarkan. Sebagai contoh, beberapa perusahaan menggunakan istilah seperti “misi” atau “sasaran” sebagai pengganti istilah “tujuan” dan beberapa perusahaan menggunakan “taktik” sebagai pengganti “operasi” atau “kebijakan fungsional”. Namun demikian dasar pemikiran pokok mengenai strategi bersaing tercakup dalam perbedaan antara sasaran akhir dengan cara.”

Suatu strategi merupakan sejumlah tindakan yang terintegrasi dan terkoordinasi yang diambil untuk mengeksploitasi kompetensi inti serta memperoleh keunggulan bersaing. Dalam memilih strategi yang cocok untuk diterapkan, perusahaan terlebih dahulu harus melakukan analisis terhadap lingkungan eksternalnya, mengidentifikasi peluang dalam lingkungan tersebut, dan menentukan mana kemampuan atau kompetensi inti yang bisa dijadikan keunggulan bersaing. Suatu keunggulan bersaing perusahaan akan sangat bergantung pada kemampuan perusahaan untuk mengembangkan dan mendayagunakan kompetensi inti. Dalam menyusun strategi untuk meraih keunggulan bersaing, setiap perusahaan dihadapkan pada situasi dan kondisi yang berbeda-beda yang terjadi dalam lingkungan internal maupun eksternal perusahaan. Istilah keunggulan bersaing (*competitive advantage*) secara tradisional telah digambarkan sebagai faktor atau kombinasi dari faktor-faktor yang membuat suatu organisasi memiliki kinerja yang lebih baik dibandingkan dengan organisasi lainnya dalam suatu industri atau pasar produk yang sama atau dalam suatu lingkungan persaingan.

Menurut Pearce dan Robinson (1997) Strategi adalah “rencana main” suatu perusahaan. Strategi mencerminkan kesadaran perusahaan mengenai bagaimana, kapan dan dimana ia harus bersaing menghadapi lawan dan dengan maksud dan tujuan untuk apa. (Amirullah, 2015:82)

Menurut Lynch seperti dikutip oleh Wibisono (2006), strategi bersaing perusahaan merupakan pola atau rencana yang mengintegrasikan tujuan utama atau kebijakan perusahaan dengan rangkaian tindakan dalam sebuah pernyataan yang saling mengikat. Strategi perusahaan biasanya berkaitan dengan prinsip-prinsip secara umum untuk mencapai misi yang dicanangkan perusahaan, serta bagaimana perusahaan memilih jalur yang spesifik untuk mencapai misi tersebut.

Strategi bersaing sering juga dikenal dengan strategi bisnis. Strategi bisnis ini berfokus pada peningkatan posisi bersaing produk dan jasa perusahaan dalam industri atau segmen pasar tertentu yang dilayani perusahaan. (Hunger & Wheelen, 2003:245).

Strategi perusahaan merupakan suatu wilayah kajian yang selalu menarik untuk dicermati. Terdapat dua aliran besar yang dapat dijadikan landasan dalam menentukan strategi perusahaan, yaitu (Amirullah, 2015:82):

1. Strategi-strategi utama (*grand strategy*) merupakan seperangkat alternatif strategi perusahaan yang secara umum dijadikan patokan dalam menentukan strategi yang akan diambil oleh suatu perusahaan.
2. Strategi-strategi generik (*generic strategy*) misalnya *Porter's generic strategy*.

Berdasarkan penjelasan diatas, maka dapat disimpulkan bahwa strategi bersaing merupakan pola atau rencana yang mengintegrasikan tujuan utama dengan kebijakan perusahaan yang berfokus pada peningkatan posisi bersaing produk dan jasa perusahaan dalam industri.

#### **2.1.1.5 Dimensi-Dimensi Strategi Bersaing**

Strategi perusahaan untuk bersaing dalam suatu industri dapat berbeda-beda dalam berbagai macam cara. Tetapi dimensi-dimensi strategis di bawah ini umumnya meliputi perbedaan-perbedaan yang mungkin ada di antara pilihan strategis suatu perusahaan dalam suatu industri tertentu. Menurut Porter (1987:113), ada beberapa dimensi strategi bersaing, yaitu:

1. Spesialisasi

Derajat pemfokusan upaya dalam bentuk keluasan lini produuknya, segmen pelanggan sasaran dan pasar geografis yang dilayani.

2. Identifikasi merek

Tingkat identifikasi merek dan bukan persaingan yang didasarkan terutama pada harga atau variabel lain. Identifikasi merek dapat dicapai melalui periklanan, tenaga penjualan, atau bermacam alat lainnya.

3. Dorong versus tarik

Tingkat upaya dalam mengembangkan identifikasi merek secara langsung dengan konsumen terakhir versus dukungan saluran distribusi dalam menjual produknya.

4. Seleksi saluran

Pemilihan saluran distribusi yang terdiri dari saluran milik perusahaan hingga penyalur khusus sampai penyalur segala jenis

5. Mutu produk

Tingkat mutu produknya, dalam hubungannya dengan bahan baku, spesifikasi, ketaatan atas toleransi, bentuk dan sebagainya.

6. Kepeloporan teknologis

Derajat pengupayaan untuk mencapai kepeloporan teknologis versus mengikuti atau meniru.

7. Integrasi vertikal

Peningkatan nilai tambah sebagaimana tercermin dalam integrasi maju dan balik yang diterapkan.

8. Posisi biaya

Tingkat pengupayaan untuk memperoleh posisi biaya rendah dalam pabrik dan distribusi melalui investasi dalam fasilitas dan peralatan yang memperkecil biaya.

9. Pelayanan

Derajat pemberian pelayanan sampingan dengan lini produknya, seperti bantuan teknik, jaringan pelayanan langsung, kredit dan seterusnya.

#### 10. Kebijakan harga

Posisi harga relatifnya dalam pasar. Posisi harga biasanya dikaitkan dengan variabel lainnya seperti posisi biaya dan mutu produk.

#### 11. Daya-kekuatan

Jumlah kekuatan finansial dan daya operasi yang dimiliki.

#### 12. Hubungannya dengan perusahaan induk

Persyaratan mengenai perilaku unit yang didasarkan pada hubungan antara unit dan perusahaan induk.

#### 13. Hubungan dengan pemerintahan sendiri dan asing

Dalam lingkungan industri internasional, hubungan yang telah dikembangkan oleh perusahaan atau yang diharuskan oleh pemerintahnya sendiri maupun pemerintah asing diluar negeri ditempat operasinya.

Dimensi-dimensi tersebut memberikan gambaran menyeluruh tentang posisi perusahaan. Lingkup perbedaan-perbedaan strategis pada suatu dimensi tertentu tergantung pada industrinya. Dimensi-dimensi strategi tersebut saling berkaitan satu sama lain. Perusahaan dengan harga yang relatif rendah biasanya mempunyai posisi biaya redah yang baik walaupun mutu produknya tidak unggul.

### **2.2.1 Strategi Bersaing Generik Porter**

#### **2.2.1.1 Definisi Strategi Bersaing Generik Porter**

Menurut Porter (1987:32) strategi generik adalah pendekatan untuk mengungguli pesaing dalam industri, dalam struktur industri tertentu ini berarti bahwa semua perusahaan dapat memperoleh hasil laba yang tinggi, sedangkan di lain industri keberhasilan dengan salah satu strategi generik mungkin diperlukan sekedar untuk mendapatkan hasil laba yang layak dalam artian absolut. Ada tiga pendekatan strategis generik yang secara potensial akan berhasil untuk menanggulangi perusahaan lain dalam suatu industri.

Menurut Hamali (2015:125) ada tiga pendekatan strategis generik yang secara potensial akan berhasil untuk mengungguli perusahaan lain dalam suatu industri:

## 1. Strategi Kepemimpinan Biaya

Strategi kepemimpinan biaya adalah strategi dimana perusahaan berjuang untuk menjadi produsen dengan biaya paling rendah dibandingkan dengan pesaingnya dalam industri itu. Perusahaan-perusahaan yang menang dalam hal biaya (pemimpin dalam biaya) memiliki keunggulan kompetitif dalam meraih pelanggan, dengan kriteria pembelian utamanya adalah harga dan perusahaan tersebut memiliki kekuatan untuk menentukan harga dasar dalam industrinya.

Strategi kepemimpinan biaya akan berhasil dengan baik ketika pembeli sangat peka terhadap perubahan harga, ketika perusahaan-perusahaan yang bersaing tersebut menjual produk dari komoditas yang sama, dan ketika perusahaan dapat memanfaatkan keuntungan dari skala ekonomis. Pemimpin dalam biaya tidak hanya berada dalam posisi yang paling menguntungkan untuk melindungi dirinya dari peran harga, tetapi juga dapat menggunakan kekuatannya untuk memyerang pesaing dengan memberikan harga termurah dalam industri itu.

Cara-cara untuk membangun strategi biaya rendah telah diterapkan oleh perusahaan-perusahaan, tetapi pemimpin biaya yang berhasil ketika mengetahui letak keunggulan biaya atas pesaingnya dan menggunakan informasi ini sebagai dasar strateginya. Perusahaan yang menjadi pemimpin biaya juga berkomitmen untuk menekan biaya yang tidak perlu pada operasinya. Penerapan strategi kepemimpinan biaya tentu saja mengandung bahaya. Perusahaan terkadang terlalu memusatkan perhatian pada usaha menekan biaya manufaktur, tanpa mempertimbangkan dampak biaya pembelian, distribusi, atau biaya *overhead*.

Bahaya lain adalah kesalahpahaman mengenai penggerak biaya yang sebenarnya. Perusahaan yang mengalami kepemimpinan biaya bersedia berinvestasi dalam berbagai aktivitas yang dapat meniadakan biaya operasi perusahaan, baik teknologi, perawatan pencegahan atau faktor lainnya, meskipun dalam pengelolaan biaya memiliki ciri penghematan. Bahaya terakhir adalah perusahaan yang terlalu antusias mengejar strategi keunggulan biaya, ketika berusaha menekan biaya, maka perusahaan itu meniadakan berbagai fitur produk atau jasa, padahal fitur produk atau jasa dianggap sangat penting oleh pelanggan. Strategi

kepemimpinan biaya yang dilaksanakan di bawah kondisi yang tepat dan benar dapat menjadi senjata strategis yang sangat hebat.

**Gambar 2.1 Tiga Strategi Bersaing Generik “Porter”**

	Berbiaya Rendah (Lower Cost)	Diferensiasi
Pasar yang Luas Broad Target	Unggul Dalam Biaya Rendah (Cost Leadership)	Diferensiasi
Pasar yang Sempit Narrow	Fokus pada Biaya Rendah	Fokus pada Diferensiasi

Sumber : Poeter, M.E. 1992. *Competitive Advantage: Creating and Sustaining Superior Performance*. New York: The Free Press

## 2. Strategi Diferensiasi (*Differentiation Strategy*)

Perusahaan yang mengikuti strategi diferensiasi akan berusaha membangun loyalitas pelanggan melalui penempatan produk atau jasanya secara unik dan berbeda. Diferensiasi ini pada gilirannya, memungkinkan perusahaan tersebut menetapkan harga produk atau jasanya lebih tinggi dibandingkan dengan pesaingnya. Cara-cara untuk menciptakan strategi diferensiasi telah ditempuh, tetapi konsep utamanya adalah menjadi yang istimewa pada sesuatu yang penting bagi pelanggan. Perusahaan dengan kata lain berjuang agar menjadi lebih baik daripada pesaingnya pada faktor tertentu yang dianggap bernilai oleh pelanggan.

Perusahaan kecil yang dapat meningkatkan kinerja produk atau jasanya, mengurangi biaya dan resiko yang harus ditanggung pelanggan ketika membelinya, atau memberikan manfaat tidak kelihatan yang dirasakan bernilai

oleh pelanggan, maka perusahaan tersebut memiliki potensi sukses dalam melakukan diferensiasi. Menurut Sunyoto (2015:155) ada tiga bentuk diferensiasi diantaranya adalah:

a. Diferensiasi produk

Kreativitas yang tinggi dalam menciptakan keunikan produk yang lebih menarik, sejuk, nyaman, menyenangkan, karyawan yang ramah, terampil, berwawasan, dan mampu mewujudkan dalam keseharian sehingga lebih diminati oleh konsumen dibandingkan dengan produk pesaing lainnya.

b. Diferensiasi kualitas

Pelayanan kreativitas yang tinggi mengharmonisasikan unsur-unsur *marketing mix: product, place, price, promotion, people, packaging dan programing partnership* sehingga kualitas jasa yang dirasakan oleh konsumen melebihi harapan.

c. Diferensiasi citra

Citra identik dengan atribut adalah karakteristik, yang khusus atau pembeda dari penampilan seseorang atau benda. Diferensiasi citra adalah bauran yang tepat dari elemen pencitraan, yang menciptakan citra sebuah merek. Proses pencitraan harus membangun, memaksimalkan, memanfaatkan, dan mengeksploitasikan kekuatan dan kelemahan prospek yang baik secara terus - menerus.

Perusahaan kecil yang dapat meningkatkan kinerja produk atau jasanya, mengurangi biaya dan resiko yang harus ditanggung pelanggan ketika membelinya, atau memberikan manfaat tidak kelihatan yang dirasakan bernilai oleh pelanggan, maka perusahaan tersebut memiliki potensi sukses dalam melakukan diferensiasi. Perusahaan yang berhasil melakukan strategi diferensiasi bisa menetapkan harga premium untuk produk-produk atau jasanya, meningkatkan pangsa pasarnya, dan menuai keuntungan karena pelanggannya akan selalu ingat dan loyal. Perusahaan agar sukses harus membuat produk atau jasanya sama sekali berbeda paling tidak di mata pelanggannya.

Basis umum untuk diferensiasi mencakup layanan pelanggan yang istimewa, ciri produk yang khusus, lini produk yang lengkap, ketersediaan suku

cadang dengan segera, keandalan produk tanpa promosi, kualitas produk yang prima, serta pengetahuan produk yang luas. Strategi diferensiasi yang sukses harus menciptakan persepsi di mata pelanggannya. Pelanggan tidak akan membeli produk dan jasa yang dianggap tidak bernilai harganya, tidak masalah betapa tinggi nilai yang sebenarnya.

Perusahaan kecil akan menghadapi resiko ketika ingin menerapkan strategi diferensiasi, salah satunya adalah berusaha melakukan diferensiasi terhadap produk atau jasa yang tidak meningkatkan kinerja atau menurunkan biaya bagi pembeli. Penjiplakan dan “salinan murah” dari para pesaing juga merupakan ancaman bagi kesuksesan strategi diferensiasi. Bahaya lainnya adalah diferensiasi yang berlebihan akan menyedot biaya terlalu tinggi hingga perusahaan membuat harga produknya tidak terjangkau oleh pasar. Resiko terakhir adalah hanya berfokus pada karakter fisik suatu produk atau jasa dan mengabaikan faktor psikologis seperti status, prestise, dan citra yang merupakan sumber yang sangat berguna untuk diferensiasi.

### **3. Strategi Fokus (*Focus Strategy*)**

Strategi fokus adalah strategi di mana suatu perusahaan memilih satu atau beberapa segmen pasar, mengidentifikasi kebutuhan, keinginan, minat pelanggan, serta mendekatinya dengan barang atau jasa yang di desain untuk memenuhi kebutuhan, keinginan dan minat pelanggan. Strategi fokus dikembangkan dari perbedaan diantara berbagai segmen pasar.

Kesuksesan strategi fokus akan bergantung pada kemampuan perusahaan kecil yang bersangkutan untuk mengidentifikasi berbagai kebutuhan kelompok pelanggan sasarnya dan untuk mengembangkan berbagai keahlian yang dibutuhkan untuk melayani para pelanggan. Seorang wirausahawan dan setiap orang di perusahaan harus memiliki pemahaman yang jelas mengenai cara untuk menambah nilai pada produk atau jasa bagi pelanggan.

Perusahaan yang fokus akan mengkhhususkan diri melayani segmen sasaran tertentu atau ceruk daripada mencoba untuk melayani seluruh pasar. Strategi fokus sangat ideal untuk digunakan di berbagai usaha kecil, yang sering

kali kekurangan sumber daya untuk mencapai pasar secara keseluruhan. Tujuan usaha-usaha kecil ini adalah melayani target pasar perusahaan yang terbatas secara lebih efektif dan efisien daripada yang dilakukan oleh para pesaing yang mengejar pasar secara luas.

Dasar pemikiran yang umumnya digunakan untuk membangun strategi fokus meliputi penguasaan total suara area geografis kecil tertentu, menargetkan sekelompok pelanggan yang memiliki kebutuhan atau ketertarikan yang hampir sama. Mengkhususkan diri pada suatu produk atau jasa, atau menjual pengetahuan khusus. Perusahaan dengan strategi fokus yang paling sukses membangun daya saing dengan berkonsentrasi pada ceruk pasar tertentu dan melayani ceruk tersebut daripada yang dilakukan para pesaingnya. Strategi fokus pada dasarnya bergantung pada penciptaan nilai bagi pelanggan baik dengan menjadi produsen dengan biaya terendah atau dengan melakukan diferensiasi produk atau jasa dengan cara yang unik, tetapi melakukannya dalam segmen sasaran terbatas.

Strategi fokus meskipun bisa menjadi strategi yang menguntungkan juga mempunyai risiko. Risikonya adalah perusahaan terkadang terus berjuang untuk memenangkan cukup banyak pangsa pasar dalam pasar yang kecil agar bisa mendapat keuntungan. Suatu perusahaan kecil yang sukses dalam suatu ceruk akan mendapatkan ancaman dari para pesaing yang lebih besar yang masuk ke pasar tersebut dan mengikis pangsa pasar perusahaan kecil tersebut. Wirausahawan yang mengikuti strategi fokus, sering kali harus berjuang untuk menjaga agar biaya perusahaan tetap rendah. Volume bisnis yang kecil dalam beberapa ceruk akan meningkat biaya produksi, hingga membuat perusahaan rentan terhadap perusahaan pesaing ketika harga perlahan-lahan naik.

### **2.2.1.2 Resiko-Resiko Strategi Generik**

Strategi-strategi generik yang terdiri dari strategi keunggulan biaya, strategi diferensiasi dan strategi fokus ini pasti mempunyai resiko-resiko yang harus dihadapi. Menurut Rangkuti (2014:154) beberapa risiko yang terjadi jika perusahaan menerapkan strategi generik.

### 1. Resiko Strategi Keunggulan Biaya

Perusahaan yang menerapkan strategi keunggulan biaya akan menghadapi risiko, diantaranya:

- a. Peniruan atau adopsi oleh pesaing
- b. Perubahan teknologi
- c. Adanya efisiensi biaya atas dasar pendekatan yang berbeda
- d. Hilangnya sentuhan atau wawasan tentang diferensiasi
- e. Penerapan strategi biaya rendah sering menyebabkan masalah semakin lemahnya harga jual produk tersebut dalam segmen yang sama. Hal ini mengakibatkan timbulnya sikap meremehkan produk yang dipasarkan tersebut. Munculnya pesaing yang bermain di segmen yang sama tetapi menampilkan produk yang lebih baik kualitasnya, memperlemah harga jual produk itu.

### 2. Resiko Strategi Diferensiasi

Perusahaan yang menerapkan strategi bisnis diferensiasi akan menghadapi risiko, diantaranya:

- a. Peniruan produk atau adopsi oleh pesaing
- b. Kesan konsumen mengenai pentingnya manfaat diferensiasi
- c. Hilangnya sentuhan atau wawasan pendekatan biaya atau efisiensi
- d. Semakin besarnya diferensiasi segmen pasar.

### 3. Strategi Fokus

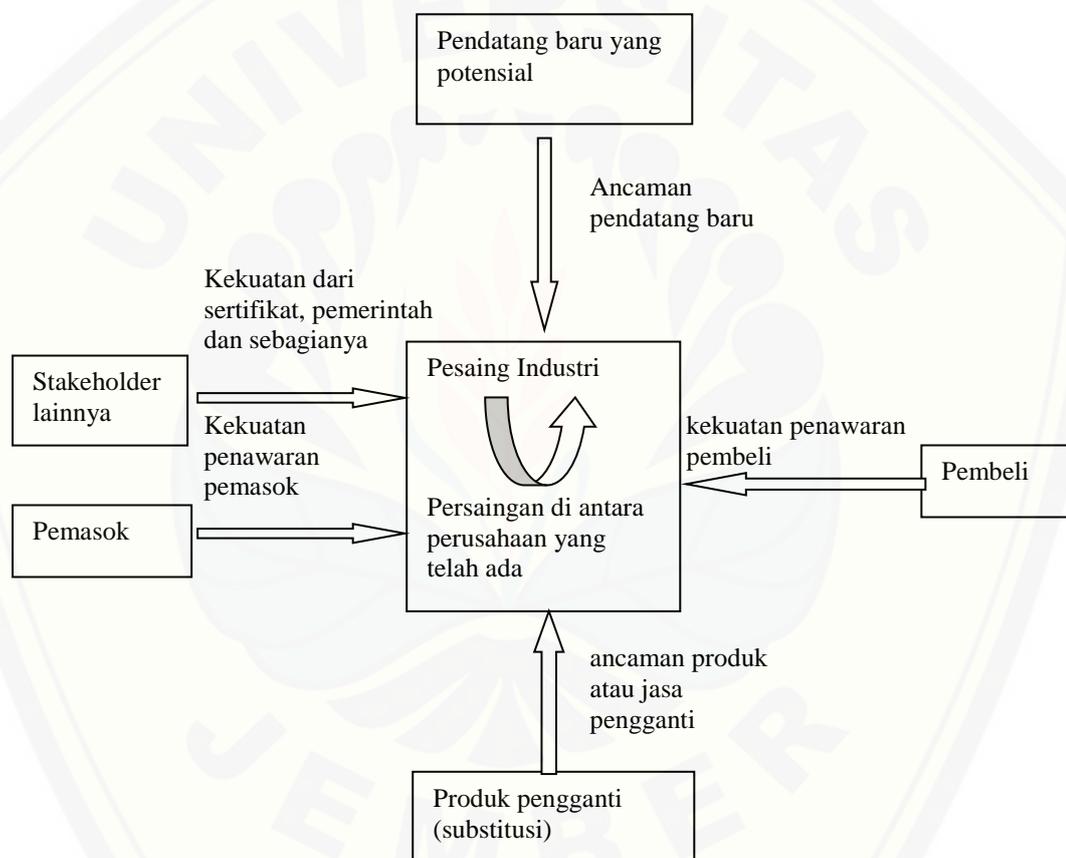
Perusahaan yang menerapkan strategi bisnis fokus sering mengalami masalah berikut:

- (1) Strategi fokus mudah ditiru oleh pesaing. Hal ini diakibatkan karena:
  - a. Segmen pasar sasaran secara struktural menjadi kurang menarik, terutama karena erosi struktur pasar dan kebutuhan akan produk tersebut berubah (akibat berubahnya selera konsumen).
  - b. Segmen pasar pesaing menjadi lebih besar dan membanjiri pangsa pasar sehingga mempersempit perbedaan segmen. Selain itu, kekuatan bersaing produk lini yang semakin besar menjadi lebih kuat dalam pasar yang sempit.

### 2.2.1.3 Analisis Lingkungan Industri

Industri dalam istilah manajemen strategik adalah kelompok perusahaan-perusahaan yang memproduksi barang atau jasa yang serupa. Dalam menganalisis industri, kita juga menganalisis kelompok stakeholder terdekat, seperti pemasok dan pelanggan. Model analisis ini sering disebut analisis Porter.

**Gambar 2.2 Kekuatan-kekuatan yang Memacu Persaingan Industri**



Sumber: David Hunger dan Thomas Wheelen (2003:123)

Model Lima Kekuatan Porter (Porters's Five-Force Model) tentang analisis kompetitif adalah pendekatan yang digunakan secara luas untuk mengembangkan strategi di banyak industri. Model lima kekuatan persaingan yang dikembangkan porter mengatakan bahwa kemampulabaan suatu industri

(yang dicerminkan dengan perbandingan antara tingkat pengembalian dari modal yang ditanamkan dengan biaya modalnya) ditentukan oleh lima sumber tekanan bersaing. Termasuk didalam kelima sumber tersebut adalah tiga sumber persaingan “horizontal” yaitu persaingan dari pemasok barang pengganti, ancaman dari pendatang baru, serta persaingan yang berasal dari produsen yang sudah berada dalam industri tersebut.

#### 1. Ancaman Pendatang Baru

Pendatang baru dalam industri biasanya membawa kapasitas baru sebagai usaha untuk mendapatkan keuntungan dari pasar saham, dan sumber daya penting. Kekuatan ini biasanya dipengaruhi besar kecilnya hambatan yang masuk. Mereka akan menjadi ancaman untuk membangun perusahaan. Ancaman pendatang ini tergantung adanya penghalang masuk reaksi-reaksi yang dapat diharapkan dari pesaing-pesaing yang sudah ada. Beberapa penghalang masuk (barriers to entry) adalah:

##### 1) Skala ekonomi

Skala ekonomi adalah keunggulan biaya yang berhubungan dengan ukuran yang besar. Mereka menghalangi pendatang baru dengan memaksa mereka untuk memasuki industri pada skala yang besar dan risiko balas dendam dari perusahaan-perusahaan yang sudah ada.

##### 2) Diferensiasi produk

Diferensiasi produk artinya adalah perusahaan mempunyai identifikasi merek dan kesetiaan pelanggan yang disebabkan oleh iklan, pelayanan pelanggan, perbedaan produk atau sekedar karena merupakan perusahaan pertama yang memasuki industri. Diferensiasi menciptakan penghalang untuk masuk ke suatu industri dengan membuat pendatang baru mengeluarkan biaya yang lebih besar untuk mendapatkan pelanggan yang ada.

##### 3) Kebutuhan modal

Kebutuhan untuk menginvestasikan sumber daya keuangan dalam jumlah yang sangat besar akan menciptakan penghalang masuk yang signifikan.

4) Biaya untuk berpindah (*switching cost*)

Besarnya biaya yang harus dikeluarkan untuk pendatang baru untuk beralih dari suatu pemasok ke pemasok yang lain akan menciptakan penghalang untuk masuk.

5) Akses ke saluran distribusi

Mendapatkan jalur distribusi pelanggan dan jalur pemasok yang tepat adalah tantangan bagi setiap pendatang baru.

6) Kebijakan pemerintah

Kebijakan-kebijakan pemerintah dalam penyelenggaraan jaringan bisa merupakan salah satu hambatan yang masuk.

2. Persaingan di Antara Perusahaan yang Telah Ada

Persaingan di antara para pesaing dalam industri yang sama diidentifikasi sebagai variabel paling hebat dalam suatu analisis kekuatan dalam persaingan industri. Hal ini disebabkan karena keberhasilan perusahaan hanya akan tercapai apabila ia mampu menyusun keunggulan kompetitif atas strategi yang dijalankan perusahaan pesaing. Untuk mengatasi persaingan dalam industri, perusahaan harus meningkatkan kualitas yang lebih baik lagi, harga lebih terjangkau, melakukan inovasi-inovasi baru terhadap produknya supaya masyarakat tidak mengalami kejenuhan terhadap produk tersebut. Menurut Porter dalam Hunger dan Wheelen (2003:125) intensitas persaingan dalam suatu industri berhubungan dengan beberapa faktor, yaitu:

1) Jumlah pesaing

Banyaknya pesaing dengan kekuatan masing-masing tentu saja akan meningkatkan intensitas persaingan.

2) Tingkat pertumbuhan industri

Pertumbuhan industri yang cepat biasanya memberikan sejumlah kesempatan bagi banyak perusahaan untuk tumbuh di dalamnya.

3) Karakteristik produk dan jasa

Jika produk atau jasa secara mendasar sama, tanpa menghiraukan apa yang ditawarkan oleh perusahaan, maka produk atau jasa tersebut sama dengan komoditas.

4) Jumlah biaya tetap

Biaya tetap yang tinggi menciptakan tekanan yang berat terhadap semua perusahaan untuk mengisi kapasitas yang sering kali menyebabkan penurunan harga yang cepat pada saat terjadi kapasitas berlebih.

5) Kapasitas

Jika satu-satunya cara yang dapat digunakan oleh perusahaan untuk meningkatkan volume adalah dengan meningkatkan kapasitas dengan membangun pabrik baru, maka hal itu dapat terpenuhi jika kapasitas penuh pabrik baru mampu menjaga supaya harga unit tetap serendah mungkin.

6) Tingginya penghalang untuk keluar

Penghalang keluar menjaga supaya perusahaan tidak keluar dari industri. Penghalang tersebut dapat berupa aset khusus atau loyalitas manajemen pada bisnis yang ada.

7) Diversitas pesaing

Pesaing mempunyai strategi beragam, asal-usul, karakteristik serta tujuan dan strategi bersaing yang berlainan.

3. Ancaman Produk atau Jasa Pengganti

Barang substitusi adalah barang atau jasa yang dapat menggantikan produk sejenis. Produk pengganti merupakan jalan alternatif untuk memenuhi kebutuhan pembeli. Untuk mengurangi daya tarik produk pengganti, perusahaan ditantang untuk membedakan penawaran mereka melalui dimensi-dimensi yang amat relevan bagi pelanggan (misalnya harga, mutu produk, pelayanan purna jual dan lokasi usaha atau penjualan). Pembeli cenderung untuk mengganti produk karena kinerja dari produk pengganti lebih baik dan memiliki harga relatif murah. Jumlah produknya

juga lebih gampang ditemukan di pasar. Ancaman terbesar yang berasal dari produk pengganti dapat dilihat dari komponen di bawah ini:

- 1) Harganya cenderung lebih murah dibandingkan dengan produk yang dihasilkan perusahaan.
- 2) Dihasilkan oleh industri yang berskala besar dan sangat menguntungkan.

#### 4. Kekuatan Penawaran Pembeli

Kekuatan penawaran pembeli, dimana kita bisa melihat bahwa semakin besar pembelian, semakin banyak pilihan yang tersedia bagi pembeli dan pada umumnya akan membuat posisi pembeli semakin kuat. Pembeli atau kelompok pembeli kuat jika kondisi berikut terpenuhi:

- 1) Pembeli membeli sebagian besar produk atau jasa penjual.
- 2) Pembeli memiliki kemampuan potensial untuk mengintegrasikan ke belakang dengan memproduksi produknya sendiri.
- 3) Pemasok alternatif sangat dimungkinkan karena produknya standar atau tidak berbeda.
- 4) Biaya mengganti pemasok sangat rendah
- 5) Produk yang dibeli mewakili persentase tinggi dari harga produk pembeli, karena itu menyediakan insentif bagi toko-toko sekitar untuk harga yang lebih rendah.
- 6) Pembeli mendapatkan laba yang rendah dan karena itu sangat sensitif untuk harga pokok dan jasa yang berbeda.
- 7) Produk yang dibeli tidak penting untuk kualitas akhir atau harga dari produk atau jasa yang dibeli, dan dengan mudah diganti tanpa mempengaruhi kerugian pada produk akhir.

#### 5. Kekuatan Penawaran Pemasok

Pemasok dapat mempengaruhi industri dengan kemampuan mereka untuk menaikkan harga atau menaikkan kualitas barang atau jasa yang dibeli. Pemasok atau kelompok pemasok kuat jika beberapa persyaratan berikut ini dipenuhi:

- 1) Industri pemasok didominasi oleh sedikit perusahaan, tetapi menjual ke banyak perusahaan (misal, perusahaan minyak).
- 2) Produk atau jasanya unik
- 3) Produk pengganti tidak tersedia (misal, barang elektronik)
- 4) Pemasok dapat mengintegrasikan ke depan dan bersaing secara langsung dengan pelanggan sekarang.
- 5) Industri pembeli membeli hanya sebagian kecil barang atau jasa dari kelompok pemasok dan itu tidak penting bagi pemasok.

#### 6. Kekuatan Relatif dari Stakeholder Lain

Freeman menambahkan kekuatan yang keenam dalam daftar Porter, yaitu berbagai kelompok stakeholder dari lingkungan kerja. Kelompok tersebut terdiri dari pemerintah, serikat kerja, komunitas lokal, kreditur (termasuk pemasok), asosiasi perdagangan, kelompok kepentingan khusus dan pemegang saham.

Berdasarkan penjelasan di atas, dapat disimpulkan bahwa analisis industri merupakan tahap penting yang perlu dilakukan oleh investor baik untuk meminimalkan risiko, mengidentifikasi industri yang mempunyai prospek menguntungkan serta untuk bersaing dalam pasar yang kompetitif. Analisis lingkungan industri lebih menentukan dalam aturan persaingan. Hal ini dikarenakan analisis lingkungan industri mencakup ancaman pendatang baru, persaingan di antara perusahaan yang sudah ada, ancaman produk dan jasa pengganti, kekuatan penawaran pembeli, kekuatan penawaran pemasok dan stakeholder lain.

## 2.2 Pengertian dan Berbagai Bentuk Perusahaan UMKM di Indonesia

### 2.2.1 Pengertian UMKM

Menurut Undang-Undang Nomor 20 tahun 2008 tentang Usaha Mikro, Kecil dan Menengah (UU UMKM) definisi UMKM adalah sebagai berikut:

1. Usaha Mikro adalah usaha produktif milik orang perorangan dan/badan usaha perorangan yang memenuhi kriteria usaha mikro sebagaimana

diatur dalam Undang-Undang ini, (UU UMKM Nomor 20 tahun 2008). Kriteria Usaha Mikro adalah sebagai berikut: Memiliki kekayaan bersih paling banyak Rp. 50.000.000,- (lima puluh juta rupiah) tidak termasuk tanah dan bangunan tempat usaha; atau Memiliki hasil penjualan tahunan paling banyak Rp. 300.000.000,- (tiga ratus juta rupiah).

2. Usaha Kecil adalah usaha ekonomi produktif yang berdiri sendiri, yang dilakukan oleh orang perorangan atau badan usaha yang bukan merupakan anak perusahaan atau bukan cabang perusahaan yang dimiliki, dikuasai, atau menjadi bagian baik langsung maupun tak langsung dari usaha menengah atau usaha besar yang memenuhi kriteria usaha kecil sebagaimana dimaksud dalam Undang-Undang ini, (UU UMKM Nomor 20 tahun 2008). Kriteria Usaha Kecil adalah sebagai berikut: Memiliki kekayaan bersih lebih dari Rp. 50.000.000,-(lima puluh juta rupiah) sampai dengan paling banyak Rp. 500.000.000,- (lima ratus juta rupiah) tidak termasuk tanah dan bangunan tempat usaha; atau Memiliki hasil penjualan tahunan lebih dari Rp. 300.000.000, - (tiga ratus juta) sampai dengan paling banyak Rp. 2.500.000.000,- (dua milyar ratus juta rupiah).
3. Usaha Menengah adalah usaha ekonomi produktif yang berdiri sendiri, yang dilakukan oleh orang perorangan atau badan usaha yang bukan merupakan anak perusahaan atau bukan cabang perusahaan yang dimiliki, dikuasai, atau menjadi bagian baik langsung maupun tidak langsung dari usaha kecil atau usaha besar dengan jumlah kekayaan bersih atau hasil penjualan tahunan sebagaimana dimaksud dalam Undang-Undang ini (UU UMKM Nomor 20 tahun 2008). Kriteria Usaha Menengah adalah memiliki kekayaan bersih lebih dari Rp. 500.000.000,- (lima ratus juta rupiah) sampai dengan paling banyak Rp. 10.000.000,- (sepuluh milyar rupiah) tidak termasuk tanah dan bangunan tempat usaha; atau memiliki hasil penjualan tahunan lebih dari Rp. 2.500.000.000,- ( dua milyar lima ratus juta rupiah) sampai dengan paling banyak Rp. 50.000.000.000,- (lima puluh milyar rupiah).

### 2.2.2 Berbagai Bentuk Perusahaan UMKM

Menurut Fajar (2015:116) ada berbagai bentuk perusahaan di Indonesia, yaitu:

1. Perusahaan Perseorangan
2. Perusahaan Firma
3. Perusahaan Persekutuan Komanditer (CV)
4. Perseroan Terbatas
5. Koperasi
6. Dan Perusahaan Milik Negara yang terdiri dari Perusahaan Perseroan (Persero) dan Perusahaan Umum (Perum).

Jika dilihat dari status hukumnya, perusahaan-perusahaan tersebut dapat diklasifikasikan lebih lanjut yaitu:

- a. Perusahaan Badan Hukum yang terdiri dari: (1) Perseroan Terbatas; (2) Koperasi dan; (3) Perusahaan Milik Negara (BUMN).
- b. Perusahaan Bukan Badan Hukum terdiri dari; (1) Perusahaan Firma; (2) Perusahaan Persekutuan Komanditer (CV) dan; (3) Perusahaan Perseorangan.

Sementara jika dilihat dari jumlah kepemilikannya maka kriteria perusahaan adalah:

- (1) Perusahaan Perseorangan yaitu perusahaan yang dimiliki dan dijalankan oleh seorang saja. Artinya, tanggung jawabnya mutlak ditanggung oleh pemilik sekaligus sebagai pengelola.
- (2) Perusahaan Persekutuan yaitu perusahaan yang dimiliki oleh dua orang atau lebih. Di sini ada istilah tanggung jawab renteng untuk perusahaan Firman, Tanggung jawab terpisah antara sekutu komanditer dan sekutu komplementer, dan tanggung jawab terbatas bagi Perseroan Terbatas antara pemegang saham dan dewan direksi serta pembedaan tanggung jawab bagi pengurus dan anggota pada perusahaan Koperasi.
- (3) Perusahaan Kelompok (Holding Company/Grup/Perusahaan Kelompok) yaitu kelompok bisnis yang mempunyai banyak

perusahaan. Perusahaan jenis ini sesungguhnya tidak ada di mata hukum, karena masing-masing perusahaan dianggap berdiri sendiri namun mempunyai kesatuan secara ekonomi, khususnya mengenai finansial dan manajemen.

### 2.3 Landasan Empirik

Tujuan dicantulkannya penelitian terdahulu adalah sebagai tambahan referensi yang diperlukan bagi peneliti sebagai salah satu bahan pemikiran dalam penelitian ini. Adapun penelitian terdahulu yang digunakan sebagai bahan acuan yang di dalamnya terdapat perbedaan dan persamaan yaitu:

No	Nama Peneliti	Judul	Metode Penelitian	Hasil Penelitian
1.	Ika Ayu Rahmayanti (2015)	Inovasi Kaos Berbasis Kreativitas Kaos Khas Banyuwangi di “Osing Deles”	Deskriptif kualitatif	“Osing Deles” mengunggulkan kreativitas dan kualitas pada produk kaos khas Banyuwangi “Osing Deles” dalam strategi bersaing di pasar. “Osing Deles” berhati-hati dalam menciptakan kreativitas pada kaos khas Banyuwangi “Osing Deles”, karena kreativitas pada kaos “Osing Deles” berkaitan dengan nama Kota Banyuwangi

No	Nama Peneliti	Judul	Metode Penelitian	Hasil Penelitian
2.	Catharina Tan Lian Soei, Ria Satyarini dan Ivan Prasetya (2015)	Identifikasi Key Success Factor pada Industri Clothing di Kota Bandung	Deskriptif kualitatif	Kesimpulan yang di dapat pada penelitian in antara lain: struktur industrinya merupakan <i>fragmented industry</i> , strategi bisnis perusahaan clothing lokal merupakan <i>differentiation strategy dan focus competitive advantages, key success factors</i> perusahaan <i>clothing local</i> kota Bandung adalah <i>Brand image</i> , Komunitas dan loyalitas komunitas, <i>Design dan trend, Time to market</i> dan Harga.

Landasan empirik (penelitian terdahulu) memberikan referensi-referensi dan pertimbangan-pertimbangan pandangan. Landasan empirik yang telah dilakukan menjadikan sumbangan, memperdalam pengetahuan yang di dapat dari fenomena-fenomena yang terjadi dilapangan dan memberikan tambahan pengetahuan pada peneliti. Persamaan penelitian saat ini dan penelitian dahulu adalah sama-sama melakukan penelitian pada bisnis clothing, Sedangkan perbedaannya terletak pada analisis yang digunakan dalam penentuan strategi bersaing yang dilakukan oleh perusahaan. Pada penelitian terdahulu analisis yang digunakan lebih menekankan pada inovasi dan faktor kunci sukses pada bisnis *clothing* dan untuk penelitian sekarang analisis yang digunakan dalam penentuan strategi bersaing menggunakan strategi generik Porter.

### **BAB. 3 METODE PENELITIAN**

Metode penelitian merupakan hal penting dalam penelitian ilmiah yang disusun secara sistematis. Metode penelitian pada dasarnya merupakan cara ilmiah untuk mendapatkan data dengan tujuan dan kegunaan tertentu. Berdasarkan hal tersebut terdapat empat kata kunci yang perlu diperhatikan yaitu, cara ilmiah, data, tujuan, dan kegunaan. Cara ilmiah berarti kegiatan penelitian itu didasarkan pada ciri-ciri keilmuan, yaitu rasional, empiris, dan sistematis. Rasional berarti kegiatan penelitian itu dilakukan dengan cara-cara yang masuk akal, sehingga terjangkau oleh penalaran manusia. Empiris berarti cara-cara yang dilakukan itu dapat diamati oleh indra manusia, sehingga orang lain dapat mengamati dan mengetahui cara-cara yang digunakan. Sistematis artinya, proses yang digunakan dalam penelitian itu menggunakan langkah-langkah tertentu yang bersifat logis (Sugiyono 2008:2). Maka metode penelitian merupakan suatu cara yang harus ditempuh oleh peneliti untuk memperoleh data yang dibutuhkan sesuai dengan permasalahan yang akan diteliti dan tujuan penelitian yang hendak dicapai.

#### **3.1 Jenis Penelitian**

Berdasarkan judul, rumusan masalah dan tujuan penelitian, jenis penelitian yang digunakan pada penelitian ini merupakan paradigma kualitatif dengan menggunakan metode deskriptif. Moleong (2012:6) mengatakan bahwa:

“Penelitian kualitatif adalah penelitian yang bermaksud untuk memahami fenomena tentang apa yang dialami oleh subjek penelitian misalnya perilaku, persepsi, motivasi, tindakan, dll., secara holistik, dan dengan cara deskripsi dalam bentuk kata-kata dan bahasa, pada suatu konteks khusus yang alamiah dan dengan memanfaatkan berbagai metode alamiah”.

Adapun karakteristik dari penelitian kualitatif menurut Moleong (2012:8) adalah sebagai berikut:

- a. Penelitian kualitatif melakukan penelitian pada latar alamiah
- b. Dalam penelitian kualitatif, peneliti sendiri atau dengan bantuan orang lain merupakan alat pengumpul data utama

- c. Penelitian kualitatif menggunakan metode kualitatif yaitu pengamatan, wawancara, atau penelaahan dokumen
- d. Penelitian kualitatif menggunakan analisis data secara induktif
- e. Penelitian kualitatif lebih menghendaki arah bimbingan penyusunan teori substantif yang berasal dari data
- f. Data yang dikumpulkan adalah berupa kata-kata, gambar dan bukan angka-angka
- g. Penelitian kualitatif lebih banyak mementingkan segi proses daripada hasil
- h. Penelitian kualitatif menghendaki ditetapkan adanya batas dalam penelitian atas dasar fokus yang timbul sebagai masalah dalam penelitian
- i. Penelitian kualitatif meredefinisikan validitas, reliabilitas, dan objektivitas dalam versi lain dibandingkan dengan lazim digunakan dalam penelitian klasik
- j. Penelitian kualitatif menyusun desain yang secara terus menerus disesuaikan dengan kenyataan di lapangan
- k. Penelitian kualitatif lebih menghendaki agar penelitian dan hasil interpretasi yang diperoleh dirundingkan dan disepakati oleh manusia yang dijadikan sumber data.

Penelitian ini menggunakan metode penelitian kualitatif. Penelitian kualitatif di pilih karena dapat menggambarkan fenomena yang terjadi secara lebih jelas dan mendalam. Jenis penelitian yang digunakan dalam penelitian ini adalah deskriptif kualitatif dengan pendekatan studi kasus. Adapun ciri khas dari studi kasus menurut (Cresweel, 2014:137) adalah sebagai berikut:

1. Riset studi kasus dimulai dengan mengidentifikasi satu kasus yang spesifik. Kasus ini dapat berupa entitas yang konkret, misalnya individu, kelompok kecil, organisasi atau kemitraan.
2. Studi kasus kualitatif dapat disusun untuk mengilustrasikan kasus yang unik, kasus yang memiliki kepentingan yang tidak biasa dalam dirinya dan perlu dideskripsikan dan diperinci.
3. Ciri utama dari studi kasus kualitatif yang baik adalah studi kasus itu memperlihatkan pemahaman mendalam tentang kasus tersebut. Dalam rangka menyempurnakannya penelitian ini, peneliti mengumpulkan beragam bentuk data kualitatif, mulai dari wawancara, pengamatan, dokumen, hingga bahan audiovisual.
4. Pemilihan pendekatan untuk analisis data dalam studi kasus akan berbeda-beda. Pada sebagian studi, peneliti memilih kasus majemuk untuk dianalisis dan diperbandingkan, sementara itu dalam studi kasus yang lain dipilih kasus tunggal untuk dianalisis.
5. Agar analisisnya dapat dipahami dengan baik, riset studi kasus yang baik juga melibatkan deskripsi tentang kasus tersebut.

6. Disamping itu, tema atau masalah ini dapat diorganisasikan menjadi kronologi oleh peneliti, menganalisis seluruh kasus untuk mengetahui berbagai persamaan dan perbedaan diantara kasus tersebut, atau menyajikannya dalam suatu model teoritis.
7. Studi kasus sering diakhiri dengan kesimpulan yang dibentuk oleh peneliti tentang makna keseluruhan yang diperoleh dari tersebut.

Berdasarkan penjelasan diatas, dapat disimpulkan bahwa penelitian deskriptif kualitatif pendekatan studi kasus adalah untuk mengungkapkan dan mengidentifikasi kejadian atau satu kasus yang unik, fenomena dan keadaan yang terjadi saat penelitian berlangsung dengan menyuguhkan apa yang sebenarnya terjadi serta berusaha menjelaskannya secara utuh dan mendalam. Berdasarkan konsep tersebut penelitian ini akan menjelaskan tentang strategi bersaing kaos khas Banyuwangi.

### 3.2 Tempat dan Waktu Penelitian

Tempat dan waktu penelitian merupakan penentuan lokasi tempat penelitian dan waktu penelitian yang ditujukan untuk membantu kelancaran penelitian. Tahap ini terdiri dari:

#### a. Tempat penelitian

Tempat penelitian merupakan tempat dimana peneliti melakukan penelitian untuk mendapatkan data-data yang akurat dan sesuai dengan masalah penelitian. Tempat penelitian pada penelitian ini bertempat di Kecamatan Genteng, Kabupaten Banyuwangi yang berada di Jl. Hasanuddin 18 Genteng (depan Grapari Telkomsel). Selain itu alasan dipilihnya industri kreatif (produksi kaos khas Banyuwangi) “BLAM tees” sebagai lokasi penelitian adalah:

- a) “BLM tees” merupakan salah satu industri kreatif di Banyuwangi yang bergerak pada bidang *clothing*. *Clothing* merupakan istilah dari sebuah perusahaan yang membuat pakaian berupa kaos di bawah produksi dengan *merk* sendiri.
- b) “BLAM tees” mampu menjual kaos rata-rata dua ribu sampai dua ribu lima ratus pcs kaos perbulan.

#### b. Waktu Penelitian

Waktu penelitian dilakukan dengan batas waktu penelitian selama kurang lebih 4 bulan dimana dalam waktu dua bulan itu peneliti akan melakukan wawancara dan menggali informasi data terkait dengan permasalahan yang akan diteliti.

### 3.3 Sumber dan Jenis Data

Sumber data yang di maksud dalam penelitian ini adalah berkaitan dengan sumber-sumber informasi yang mendukung dan menjadi pusat perhatian penelitian. Menurut Lofland dan Lofland dalam Moleong (2012:157) sumber data utama dalam penelitian kualitatif ialah kata-kata, dan tindakan selebihnya adalah data tambahan seperti dokumen dan lain-lain. Salah satu ciri utama penelitian kualitatif adalah orang sebagai alat pengumpul data, atau dengan kata lain peneliti adalah instrumen utama dalam penelitian.

Dilihat dari sumber datanya, jenis data yang digunakan dalam penelitian ini adalah data primer dan data sekunder.

#### 1. Data Primer

Data primer adalah data yang dikumpulkan atau diperoleh peneliti secara langsung dari sumber atau obyek yang akan diteliti. Data primer merupakan data yang didapat dari sumber pertama, misalnya dari individu atau perseorangan Umar (2004:64). Data primer adalah data mentah yang kelak akan diproses untuk tujuan-tujuan tertentu, sesuai dengan kebutuhan. Data primer bisa berupa opini (subyek) secara individu atau kelompok berbentuk angket, wawancara dan observasi. Data primer yang akan digunakan dalam penelitian ini adalah hasil wawancara dan observasi awal.

#### 2. Data sekunder

Data sekunder adalah data yang tidak secara langsung dapat memberikan informasi dan sebagai informasi pendukung bagi peneliti. Sugiyono (2010:62) menyatakan bahwa data sekunder merupakan sumber yang tidak langsung memberikan data pada pengumpul data, misalnya lewat orang

lain atau dokumen. Data sekunder yang akan digunakan dalam penelitian ini adalah melalui dokumentasi perusahaan berupa foto, data dan profil perusahaan serta studi kepustakaan.

### 3.4 Penentuan Informan Penelitian

Informan adalah orang yang menguasai dan memahami objek penelitian dan mampu menjelaskan secara rinci masalah yang diteliti. Informan merupakan seseorang yang benar-benar tahu secara mendalam tentang obyek penelitian dan persoalan atau permasalahan yang ada dan darinya dapat didapatkan informasi yang akurat, dan terpercaya baik berupa pernyataan, keterangan atau data-data yang dapat membantu dalam memenuhi kebutuhan peneliti dalam menggali informasi terkait dengan obyek penelitian yang sedang diteliti.

Penelitian ini, peneliti menggunakan teknik *Purposive* untuk menentukan orang yang menjadi informan. Menurut Bungin (2015:107) *Purposive* adalah teknik pengambilan sumber data dengan kriteria terpilih yang relevan dengan masalah penelitian tertentu.

Faisal (1990) dalam Sugiyono, 2010:293 mengemukakan bahwa, situasi sosial untuk sampel awal sangat disarankan suatu situasi sosial yang didalamnya menjadi semacam muara dari banyak domain lainnya. Selanjutnya dinyatakan bahwa, sampel sebagai sumber data atau sebagai informan sebaliknya yang memenuhi kriteria sebagai berikut:

Dalam penelitian kualitatif, peneliti sendiri atau dengan bantuan orang lain merupakan alat pengumpul data utama (Moleong 2012:4). Oleh karena itu dalam mengumpulkan data dilapangan peneliti harus mengetahui informan-informan yang sesuai dan tahu tentang obyek yang diteliti secara mendalam guna mendapatkan hasil yang akurat. Kriteria menentukan informan menurut Faisal sebagaimana dikutip oleh Sugiyono (2010:221) antara lain sebagai berikut.

1. Orang yang mampu memahami suatu masalah yang diteliti dengan proses enkulturasi yaitu proses penghayatan bukan sekedar proses mengetahui.
2. Orang yang masih berkecimpung dalam masalah yang diteliti.
3. Orang yang memiliki waktu yang memadai untuk dimintai informasi.
4. Orang yang mampu menyampaikan informasi secara lebih objektif bukan berdasarkan subjektivitas.

5. Orang yang masih baru dikenal oleh peneliti sehingga peneliti dapat menjadikannya sebagai seorang narasumber atau guru dalam penelitiannya.

Informan dalam penelitian ini dibagi menjadi dua jenis informan. Yang pertama adalah informan inti (*key informan*) yaitu orang yang menguasai secara mendalam tentang masalah yang menjadi kajian penelitian dan terlibat secara aktif dalam masalah tersebut, sehingga mampu memberikan informasi yang rinci dan mendalam. Informan dipilih dengan kriteria yaitu anggota perusahaan yang mengerti dan menguasai mengenai perusahaan. Informan inti dalam penelitian ini terdiri dari :

- 1) Nama : Imam Firmansyah, S. Kom  
Jabatan : Owner BlamTees  
Topik wawancara : Membahas tentang gambaran umum perusahaan dan membahas strategi bersaing perusahaan  
Pengalaman bekerja : 3,5 tahun
- 2) Nama : Ali Usman  
Jabatan : Kepala Produksi  
Topik wawancara : Membahas tentang proses, hasil produksi dan hasil penjualan  
Pengalaman bekerja : 3,5 tahun

### **3.5 Tahap Pengumpulan Data**

Teknik pengumpulan data menurut Sugiyono (2010:224) merupakan langkah yang paling strategis dalam penelitian, karena tujuan utama dari penelitian adalah mendapatkan data. Tanpa mengetahui teknik pengumpulan data, maka peneliti tidak akan mendapatkan data yang memenuhi standar data yang ditetapkan. Adapun teknik-teknik pengumpulan data dalam penelitian ini antara lain:

a. Observasi

Nasution (dalam Sugiyono, 2010:226) menyatakan bahwa, observasi adalah dasar semua ilmu pengetahuan. Para ilmuwan hanya dapat bekerja berdasarkan data, yaitu fakta mengenai dunia kenyataan yang diperoleh melalui observasi. Data itu dikumpulkan dan sering dengan bantuan berbagai alat yang sangat canggih, sehingga benda-benda yang sangat kecil maupun yang sangat jauh dapat di observasi dengan jelas. Jenis observasi yang digunakan dalam penelitian ini adalah observasi yang secara terang-terangan (*overt observation*). Dalam hal ini, peneliti dalam pengumpulan data menyatakan terus terang kepada sumber data, bahwa ia sedang melakukan penelitian. Jadi mereka yang diteliti mengetahui sejak awal atau akhir tentang aktivitas peneliti.

b. Studi Kepustakaan

Studi kepustakaan merupakan tahap persiapan dimana peneliti melakukan pengkajian terhadap teori-teori yang ada. Studi kepustakaan ini dilakukan untuk menambah referensi-referensi yang berkaitan dengan topik penelitian. Referensi yang digunakan inilah yang akan menambah pengetahuan si peneliti mengenai topik penelitian tersebut. Pengkajian ini dilakukan dengan mempelajari literatur-literatur yang berkaitan tersebut.

c. Wawancara

Wawancara menurut Moleong (2012:186) adalah percakapan dengan maksud tertentu. Percakapan itu dilakukan oleh dua pihak, yaitu pewawancara yang mengajukan pertanyaan dan terwawancara yang memberikan jawaban atas pertanyaan itu. Kegiatan ini dilakukan secara terbuka dan peneliti menggunakan teknik wawancara terstruktur. Teknik wawancara terstruktur menurut Moleong (2012:190) adalah wawancara yang pewawancaranya menetapkan pertanyaan-pertanyaan yang akan diajukan. Peneliti menggunakan jenis wawancara ini bertujuan mencari informasi yang diperoleh dari narasumber agar data yang diperoleh akurat, valid dan lengkap. Wawancara dalam penelitian ini tidak hanya dilakukan

kepada “BLAM tees” sebagai perusahaan yang diteliti tetapi juga melakukan wawancara kepada para kompetitornya seperti Nagud, KaOsing dan Osing Deles. Hal ini bertujuan untuk mendapatkan data yang lebih akurat sebagai data pendukung yang saya peroleh dari internet.

d. Dokumentasi

Dokumen menurut Sugiyono (2010:240) merupakan catatan peristiwa yang sudah berlalu. Dokumen bisa berbentuk tulisan, gambar, atau karya monumental dari seseorang. Dalam penelitian ini, kegiatan pengumpulan data, baik data primer maupun sekunder dilakukan dengan mengambil dokumen-dokumen, catatan, atau arsip yang berhubungan dengan penelitian. Selain itu juga peneliti menggunakan dokumentasi berupa foto, dimana telah di katakan dalam Moleong (2012:160) bahwa ”Foto menghasilkan data deskriptif yang cukup berharga dan sering digunakan untuk menelaah segi-segi subjektif dan hasilnya sering dianalisis secara induktif”.

### 3.6 Tahap Pemeriksaan Keabsahan Data

Tahap pemeriksaan keabsahan data merupakan salah satu unsur yang tidak dapat dipisahkan dalam melaksanakan penelitian kualitatif. Pemeriksaan keabsahan data dilakukan agar data-data yang diperoleh oleh peneliti memiliki derajat kepercayaan yang memadai dan informasi tersebut dinyatakan mempunyai nilai validitas dan reliabilitas yang tinggi. Menurut Sugiyono (2010:121), pemeriksaan keabsahan data dapat dilakukan dengan cara berikut:

- a. Uji Kredibilitas data atau kepercayaan terhadap data penelitian kualitatif antara lain dilakukan dengan perpanjangan pengamatan, peningkatan ketekunan, triangulasi, diskusi dengan teman, analisis kasus negatif dan member check. Dalam tahap ini, metode yang digunakan oleh peneliti adalah peningkatan ketekunan, triangulasi dan member check.
- b. Pengujian *Transferability* adalah memahami hasil penelitian kualitatif sehingga ada kemungkinan untuk menerapkan hasil penelitian tersebut,

maka peneliti dalam membuat laporannya harus memberikan uraian yang rinci, jelas, sistematis dan dapat dipercaya.

- c. Pengujian *Dependability* dalam penelitian kualitatif dilakukan dengan melakukan audit terhadap keseluruhan proses penelitian.
- d. Pengujian *Konfirmability* dalam penelitian kualitatif mirip dengan uji *dependability*, sehingga pengujiannya dapat dilakukan bersamaan.

Tahap pemeriksaan keabsahan data membutuhkan informan kedua yaitu sebagai informan untuk pemeriksaan keabsahan data yaitu triangulasi. Triangulasi menurut Moleong (2012:330) adalah teknik pemeriksaan keabsahan data yang memanfaatkan sesuatu yang lain. Diluar data itu untuk keperluan pengecekan atau sebagai pembanding terhadap data tersebut. Informan yang dimaksud dalam hal ini adalah informan yang digunakan untuk memeriksa keabsahan data yang diperoleh dari informan inti dengan menggunakan triangulasi metode yang melakukan pengecekan data kembali.

Informan untuk pemeriksaan keabsahan data melalui triangulasi dalam penelitian ini terdiri dari:

- 1) Nama : Djuita Devi Nalurita, SH, M.Kn  
Jabatan : Manajer BlamTees  
Topik wawancara : Membahas tentang gambaran umum perusahaan dan membahas tentang strategi bersaing perusahaan  
Pengalaman bekerja : 3,5 tahun
- 2) Nama : Siti Fatimah  
Jabatan : Administrasi Produksi dan Pemasaran  
Topik wawancara : Membahas tentang proses, hasil produksi dan hasil penjualan  
Pengalaman bekerja : 1 tahun

### 3.7 Tahap Analisis Data

Menurut Bogdan dan Biklen (dalam Moleong, 2012:248) Analisis data kualitatif adalah upaya yang dilakukan dengan jalan bekerja dengan data, mengorganisasikan data, memilah-milahnya menjadi satuan yang dapat dikelola,

mensintesiskannya, mencari dan menemukan pola, menemukan apa yang penting dan apa yang dipelajari, dan memutuskan apa yang dapat diceritakan kepada orang lain. Analisis data pada suatu penelitian merupakan tahap lanjutan dari pengumpulan data yang bertujuan untuk menyajikan suatu pemecahan dengan permasalahan yang terdapat dalam penelitian.

Menurut Miles, Huberman dan Saldana (2014:31) didalam analisis data kualitatif terdapat tiga alur kegiatan yang terjadi secara bersamaan. Aktivitas dalam analisis data yaitu: Data Condensation, Data Display, dan Conclusin Drawing/Verivication.

a. Kondensasi data (Data Condensation)

Kondensasi data merujuk pada proses memilih, menyederhanakan, mengabstrakkan, dan atau mentransformasikan data yang mendekati keseluruhan bagian dari catatan-catatan lapangan secara tertulis, transkrip wawancara, dokumen-dokumen, dan materi-materi empiris lainnya.

b. Penyajian data

Penyajian data adalah sebuah pengorganisasian, penyatuan dari informasi yang memungkinkan penyimpulan dari aksi. Penyajian data membantu dalam memahami apa yang terjadi dan untuk melakukan sesuatu, termasuk analisis yang lebih mendalam atau mengambil aksi berdasarkan pemahaman.

c. Penarikan Kesimpulan (Conclusin Drawing)

Kegiatan analisis ketiga yang penting adalah menarik kesimpulan dan verifikasi. Dari permulaan pengumpulan data, seorang penganalisis kualitatif mulai mencari arti benda-benda, mencatat keteraturan penjelasan, konfigurasi-konfigurasi yang mungkin, alur sebab-akibat, dan proposisi. Kesimpulan-kesimpulan “final” mungkin tidak muncul sampai pengumpulan data berakhir, tergantung pada besarnya kumpulan-kumpulan catatan dilapangan, pengkodeannya, penyimpanan dan metode pencarian ulang yang digunakan, kecakapan peneliti, dan tuntutan-tuntutan pemberi dana. Verifikasi atau pemeriksaan keabsahan data dalam penelitian ini dilakukan agar data yang diperoleh nantinya sesuai dengan

realita dan kebenarannya dapat dipertanggung jawabkan. Teknik pemeriksaan keabsahan data menurut Moleong (2012:327), yaitu:

1) Ketekunan pengamatan

Hal ini dimaksudkan untuk menentukan ciri-ciri dan unsur-unsur dalam situasi yang sangat relevan dengan persoalan atau isu yang dicari dan kemudian memusatkan diri pada hal-hal tersebut secara rinci.

2) Triangulasi

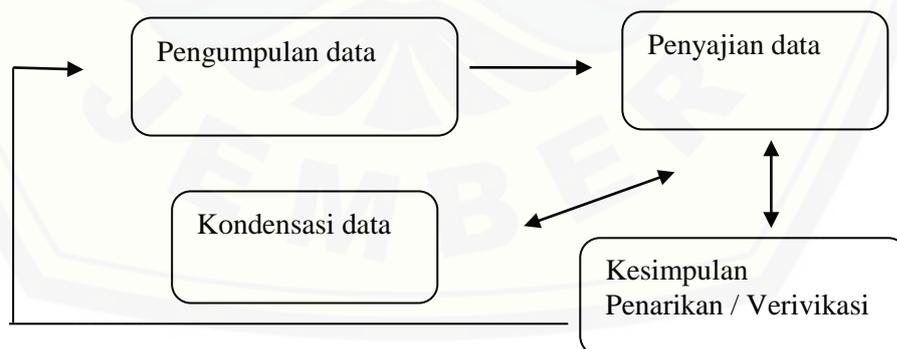
Merupakan teknik pemeriksaan keabsahan data yang memanfaatkan sesuatu yang lain diluar data itu untuk keperluan pengecekan atau sebagai pembanding terhadap data itu.

3) Diskusi dengan teman sejawat

Teknik ini dilakukan dengan cara mengekspos hasil sementara atau hasil akhir yang diperoleh dalam bentuk diskusi analitik dengan rekan-rekan sejawat.

4) Kecukupan referensi

Penggunaan bahan referensi dilakukan untuk mendapatkan konsep dan menganalisis fenomena selama mengadakan penelitian.



Gambar 3.1 Teknik Analisa Data Model Interaktif

Setelah data diverifikasi kemudian diinterpretasikan, interpretasi dalam penelitian diartikan sebagai tafsiran pendapat atau pandangan teoritis terhadap suatu hasil temuan di lapangan (Poerwanto, 1998:68). Interpretasi merupakan

langkah dalam studi untuk lebih memahami tentang kasus tertentu berdasarkan teori-teori atau konsep-konsep yang ada dan dikaitkan dengan fenomena dan tujuan dari studi yang dilakukan.

Penarikan kesimpulan dapat dilakukan setelah peneliti mampu memahami fakta-fakta yang ada secara induktif. Menurut Mulyana (2001:157) "Induksi adalah proses dengan mana peneliti mengumpulkan data dan kemudian mengembangkan suatu teori dari data tersebut yang sering disebut *grounded theory*. Tekanannya sebagaimana dikemukakan Anderson, berdasarkan proposisi bahwa setiap sistem sosial itu secara unik dikonstruksi. Kesemua itu tentu saja masih bersifat hipotesis, hingga kita dapat mengujinya berulang kali. Oleh karena itu hasil dari penelitian kualitatif yang bersifat awal sering disebut hipotesis. Proses induktif itu disebut induksi analitik (*analytic induction*)".

### **3.8 Tahap Penarikan Kesimpulan**

Tahap penarikan kesimpulan merupakan tahap akhir dalam pelaksanaan penelitian ini setelah proses interpretasi data dilakukan. Penarikan kesimpulan diperoleh berdasarkan data-data lapangan dan dianalisis, sehingga akhirnya ditemukan jawaban dari rumusan masalah yang telah dibuat. Penarikan kesimpulan dengan pejabaran yang bersifat umum ke khusus dalam hal-hal yang bersifat umum. Metode penarikan kesimpulan yang dilakukan dalam penelitian ini adalah metode induktif yaitu penarikan dari hal-hal yang bersifat khusus ke dalam hal-hal yang bersifat umum. Maksudnya disini adalah hal-hal yang bersifat khusus yaitu penelitian ini hanya dilakukan pada *clothing line* "BLAM tees", dimana fenomena-fenomena yang diperoleh peneliti dari lapangan tersebut diintegrasikan dengan teori-teori yang melalui tahap interpretasi data. Jadi, penarikan kesimpulan dari hal-hal yang khusus yaitu studi kasus di *Clothing line* "BLAM tees" yang tercantum dalam tujuan penelitian, dimana hal ini menjadi cakupan peneliti kemudian ditarik ke dalam hal-hal yang bersifat umum yaitu teori-teori yang ada.

## BAB 5. PENUTUP

### 5.1 Kesimpulan

Berdasarkan hasil penelitian yang telah dijelaskan pada bab sebelumnya, maka dapat disimpulkan bahwa strategi bersaing merupakan upaya yang dilakukan oleh suatu perusahaan dalam memenangkan sebuah pasar sasaran dengan cara memberikan keunggulan-keunggulan dalam bersaing, menganalisis pesaing serta melaksanakan strategi pemasaran yang bersaing yang efektif. Secara umum strategi bersaing yang diterapkan pada “BLAM tees” adalah menggunakan strategi fokus keunggulan biaya atau berbiaya rendah. Beberapa hal yang menyebabkan “BLAM tees” menggunakan strategi fokus biaya rendah adalah perusahaan memproduksi sendiri produknya yang berupa kaos bertema Banyuwangi. Jadi mulai dari pemesanan bahan baku sampai dengan packaging dilakukan sendiri oleh pihak perusahaan. Selain itu dengan harga yang murah “merakyat” penjualan kaos “BLAM tees” dalam satu bulan rata-rata dua ribu sampai dua ribu lima ratus pcs kaos serta bekerja sama dengan pemasok bahan baku yang memberikan harga murah serta berkualitas. Hal lain yang membuat harga kaosnya bisa murah adalah “BLAM tees” selalu memproduksi kaos dengan jumlah yang banyak. Melakukan beberapa inovasi diantaranya adalah inovasi produk, inovasi pemasaran, inovasi promosi, inovasi kemasan, dan yang terakhir adalah inovasi sistem produksi ini seperti misal pembagian tugas yang lebih jelas, pengembangan SDM dan penambahan tenaga kerja. Hal ini dilakukan agar kapasitas produksi menjadi lebih meningkat sehingga harapan kami untuk mampu memenuhi kebutuhan pasar akan dapat terpenuhi dan mengeluarkan desain-desain terbaru minimal dua desain setiap bulan. Menggunakan bahan baku dengan kualitas terbaik. Bahan baku yang digunakan oleh “BLAM tees” adalah dominan 90% menggunakan *cotton combed 30s* yang kandungan katunnya 100% dan 5% lainnya kita menggunakan katun bambu. Kemudian untuk 5% yang terakhir menggunakan bahan CVC (*Chief Value Cotton*) yaitu mengandung katun dan viscose (sedikit kandungan nilon). Desain-desain kaosnya bisa berjenis kaos etnik

maupun jenis kaos distro serta untuk range range desain dari pasar menengah kebawah hingga menengah keatas.

## 5.2 Saran

Berdasarkan hasil kesimpulan yang diperoleh, maka masukan yang dapat direkomendasikan terkait dengan strategi bersaing yang dilakukan oleh “BLAM tees” adalah yang pertama memperluas tempat produksi dan menambah karyawan bagian produksi. Apabila tempat produksinya bertambah luas dan karyawan bagian produksinya bertambah maka “BLAM tees” akan mampu memproduksi dan menyediakan produk-produk kaosnya dengan jumlah yang lebih besar dari biasanya sehingga akan mampu memenuhi permintaan pasar dan yang kedua mengeluarkan lima atau tujuh desain dalam satu bulan. Hal ini perlu dilakukan karena desain bersifat dinamis. Berubahnya sangat cepat, apabila kita kita *up to date* dalam membuat desain maka kita akan kalah dengan para pesaing. Walaupun “BLAM tees” terkenal dengan harga jual yang murah tetapi apabila desainnya jelek dan produksinya kurang-kurang maka konsumen akan berpindah ke produk lain yang dibuat oleh para pesaing. Hal ini perlu dilakukan agar “BLAM tees” tetap dapat bersaing dengan para kompetitornya.

**DAFTAR PUSTAKA**

- Amirullah. 2015. *Manajemen Strategi Teori Konsep Kinerja*. Jakarta: Mitra Wacana Media.
- Amir, T. 2012. *Manajemen Strategik Konsep dan Aplikasi*. Jakarta: Rajawali Pers.
- Bungin, B. 2011. *Penelitian Kualitatif Edisi Kedua*. Surabaya: Kencana.
- David, F. R. 2009. *Manajemen Stategis Buku 1 Edisi 12*. Jakara: Salemba Empat
- Disiru, J.I, Iyiola Oluwole, dan O. S. Ibidunni. 2013. Product Differentiation: A Tool of Competitive Advantage and Optimal Organizational Performance (A Study of Unilever Nigeria PLC). *European Scientific Journal*. Vol. 9, No. 34.
- Fajar, M. 2015. *UMKM Di Indonesia Perspektif Hukum Ekonomi*. Yogyakarta: Pustaka Pelajar.
- Hamali, A. Y. 2016. *Pemahaman Strategi Bisnis dan Kewirausahaan*. Bandung: Kencana.
- Herwan, Zaenal. et al. 2016. *HR Plan & Strategy-Strategi Jitu Pengembangan Sumber Daya Manusia*. Jakarta: Raih Asa Sukses.
- Heizer, Jay dan Barry Render. 2009, *Manajemen Operasi Buku 1 Edisi 9*. Jakarta: Salemba Empat
- Itami, H., dan Numagami T. 1992. Dynamic Interaction Between Strategy and Technology; *Strategic Management Journal* 13. Winter. 1992, 119-136.
- Kompas, Mendulang Uang dari Bisnis Kaos Limited Editon. <http://bisniskeuangan.kompas.com/read/2014/08/05/120343526/Mendulang.Uang.dari.Bisnis.Kaus.Limited.Edition./>. diakses pada 6 November 2016, pkl 19.00.
- Moleong, L. J. 2012. *Metode Penelitian Kualitatif Edisi Revisi*. Bandung: PT Remaja Rosdakarya.
- Mulyana, D. 2001. *Metode Penelitian Komunikasi, Contoh-contoh Penelitian Kualitatif dengan Pendekatan Praktis*. Bandung: PT Remaja Rosdakarya Offset.

- Porter, M. E. 1992 . *Strategi Bersaing Teknik Menganalisis Industri dan Pesaing*. Jakarta: Erlangga.
- Prajogo L. Daniel, P. McDermont, dan M. Goh. 2008. Impact of Value Chain Activities on Quality and Inovation. *International Journal of Operations & Production Management*. Vol. 28 No. 4 : 615-635.
- Rahmayanti, A. I. 2015. Inovasi Produk Berbasis Kaos Khas Banyuwangi di “Osing Deles” Banyuwangi. *e-SOSPOL XXX*.
- Rangkuti, F. 2014. *Teknik Membedah Kasus Bisnis Analisis SWOT*. Jakarta: PT Gramedia Pustaka Utama.
- Soei, C. T. L, R. Satyarini, dan I. Prasetya. 2015. Identifikasi Key Success Factor pada Industri Clothing di Kota Bnadung. *Lembaga Penelitian dan Pengabdian Kepada Masyarakat Universitas Khatolik Parahyangan*.
- Sugiyono. 2010. *Metode Penelitian Bisnis*. Bandung: Alfabeta.
- Sunyoto, D. 2014. *Keunggulan Bersaing*. Yogyakarta: Center for Academic Publishing Service.
- Tribunnews, *Industri Tekstil dan fashion Indonesia segera go Internasional* .[http://solo.tribunnews.com/2016/08/23/industri-tekstil-dan fashion-indonesia-segera-go-internasional](http://solo.tribunnews.com/2016/08/23/industri-tekstil-dan-fashion-indonesia-segera-go-internasional). diakses pada 23 Agustus 2016.
- Usman, H dan Akbar Purnomo S. 2003. *Metode Penelitian Sosial*. Jakarta: Bumi Aksara.
- Universitas Jember. 2016. *Pedoman Penulisan Karya Ilmiah Universitas Jember*. Jember: Jember University Press.
- Wheelen, Thomas L. dan J. David Hunger. 2003. *Manajemen Strategis*. Yogyakarta: Andi Yogyakarta.

LAMPIRAN A. Surat Ijin Penelitian



KEMENTERIAN RISET, TEKNOLOGI, DAN PENDIDIKAN TINGGI  
**UNIVERSITAS JEMBER**  
**FAKULTAS ILMU SOSIAL DAN ILMU POLITIK**  
**PROGRAM MAGISTER ILMU ADMINISTRASI**  
Jalan Kalimantan 37 - Kampus Tegalbotokotak Pos 159 Jember 68121  
Telepon (0331) 335586 – 331342 • Faximile (0331) 335586  
Laman : [www.unej.ac.id](http://www.unej.ac.id)

Nomor : 4824/UN25.1.2/LT/2016  
Lampiran : 1 Eksemplar  
Perihal : **Ijin Penelitian**

22 Desember 2016

Yth. Pemilik (Owner) Blantees  
di Banyuwangi

Dengan hormat, memperhatikan surat dari mahasiswa Program Magister Ilmu Administrasi Fakultas Ilmu Sosial dan Ilmu Politik Universitas Jember tanggal 22 Desember 2016 perihal seperti tersebut pada pokok surat, bahwa mahasiswa atas nama:

Nama : **RATIH OCTAVIRI YOSITA**  
NIM : 140920101009  
Program Studi : Magister Ilmu Administrasi (S2)  
Judul Penelitian : Strategi Bersaing Kaos Khas Banyuwangi Blantees

Mohon supaya mahasiswa tersebut di atas diijinkan melakukan penelitian dan pengambilan data yang diperlukan untuk tugas akhir (Tesis).

Atas perhatian dan kerjasamanya yang baik disampaikan terima kasih.



Tembusan:  
1. Mahasiswa yang bersangkutan  
2. Arsip

Dr. Zahar Duspitaningtyas, S.Sos, SE, M.Si  
NIP. 19790220 200212 2 001

LAMPIRAN B. Pedoman Wawancara

**1. Gambaran Umum Perusahaan**

- 1.1 Sejarah Perusahaan
- 1.2 Lokasi Perusahaan
- 1.3 Struktur Organisasi Perusahaan
- 1.4 Visi dan Misi Perusahaan

**2. Deskripsi Permasalahan**

2.1 Produksi

- 2.1.1 Proses Produksi
- 2.1.2 Produk yang diciptakan
- 2.1.3 Pemilihan Bahan Baku
- 2.1.4 Desain
- 2.1.5 Kualitas Produk

2.2 Pemasaran

- 2.2.1 Sistem Pemasaran
- 2.2.2 Segmentasi Pasar
- 2.2.3 Kebijakan Harga Jual Produk
- 2.2.4 Inovasi Produk

2.3 Startegi Bersaing (Analisis Lingkungan Industri)

- 2.3.1 Ancaman Pendetang Baru
- 2.3.2 Persaingan Perusahaan yang sudah ada
- 2.3.3 Ancaman Produk Pengganti
- 2.3.4 Kekuatan Penawaran Pembeli
- 2.3.5 Kekuatan Penawaran Pemasok

**2.4 Penarikan Kesimpulan**

LAMPIRAN C. Hasil Wawancara

**HASIL WAWANCARA**

Hari / Tanggal : Senin / 19 September 2016

Waktu : 14.00 - 15.00

Informan : Iman Firmansyah

Jabatan : Owner (Pemilik) BLAM tees

Peneliti :Assalamu'alaikum, maaf sebelumnya apakah ini dengan mas Firman pemilik "BLAM tees?"

Informan : Iya mbak, saya Firman. Ada perlu apa ya?

Peneliti :Maaf sebelumnya, perkenalkan nama saya Ratih. Saya Mahasiswa S2 jurusan Administrasi Bisnis dari Unej. Saya sedang menyelesaikan tesis, kebetulan tema yang saya ambil adalah strategi bersaing bisnis dan kalau diijinkan saya mau menjadikan "BLAM tees" sebagai obyek penelitian saya mas.

Informan :Boleh-boleh saja mbak. Silahkan kalau mau bertanya-tanya tentang "BLAM tees", saya hari ini free sampe jam 15.00 WIB dan bisa memberikan sedikit keterangan tentang "BLAM tees".

Peneliti :Karena ini masih observasi awal saya tanya yang mendasar dulu ya mas. Sebelumnya saya mau tanya, selain kaos produk apalagi yang dijual di "BLAM tees?". Dan apakah semua produk yang ada disini diproduksi sendiri atau bekerja sama dengan perusahaan konveksi?

Informan :Produk-produk yang kami jual selain kaos ada juga sweater, jaket, gantungan kunci, dan udeng mbak. Untuk semua produk yang ada di "BLAM tees" memang kami produksi sendiri terutama kaos bertema Banyuwangi.

Peneliti :Size baju standart yang digunakan oleh "BLAM tees" itu seperti apa mas?

Informan :Size baju disini memakai standart Asia mbak.

- Peneliti :Terus untuk hasil penjualannya sendiri gimana mas? Adakah perbedaan hasil penjualan antara bulan-bulan biasa dengan musim liburan sekolah atau liburan lebaran mas?
- Informan :Ya tentu ada bedanya mbak, hasil penjualan kita per bulannya bisa mencapai dua ribu sampai dua ribu lima ratus pcs kaos mbak. Malah pada waktu liburan sekolah (bulan Juni dan Desember) penjualan kaosnya rata-rata bisa mencapai tiga ribu sampai tiga ribu lima ratus pcs kaos, sedangkan penjualan kaos pada H-7 sampai dengan H+7 lebaran (bulan Juli) bisa mencapai sepuluh ribu pcs kaos bahkan bisa lebih dari sepuluh ribu kaos pcs yang ludes diborong pembeli.
- Peneliti :Melihat penjualan yang bisa dikatakan banyak setiap bulan bahkan ketika liburan sekolah maupun lebaran tiba, ini bukan lagi berbicara soal harga yang murah tetapi juga kepada pelayanan kepada konsumen. Bagaimana pelayanan karyawan disini terhadap konsumen mas?
- Informan :Kalau untuk pelayanan bisa dikatakan kita ini dinamika ya, selama ini kita buka layanan call center, mungkin dalam beberapa bulan ada satu orang yang komplain, nanti kita evaluasi melalui cctv. Kita selalu memposisikan pembeli sebagai raja.
- Peneliti :Apakah kualitas kaosnya bisa dijamin bagus? Ataukah ada kriteria tersendiri dalam memilih bahan baku?
- Informan :Gini mbak, pemilihan bahan baku disini disesuaikan dengan kriteria perusahaan diantaranya tentang kualitas dan harga. Untuk hal itu saya harus sering melobi pabrik supplier bahan baku yang berada di Bali, Surabaya, Solo, Yogyakarta dan Bandung tetapi mereka ini sebagai distributor saja, produsennya kebanyakan ada di Bandung dan Jawa Tengah. Hal ini dilakukan untuk memastikan bahan-bahan mentah yang dikirim ke “BLAM tees” adalah bahan yang berkualitas dengan harga yang sangat terjangkau. Nah kenapa saya memilih lima kota tersebut? Karena saya pribadi sebagai

owner sudah sangat pas dan cocok dengan kualitas dan harga yang mereka tetapkan. Selain itu mereka juga mampu menyediakan bahan baku yang saya inginkan. Nah itulah alasan saya mengapa saya memilih empat kota tadi mbak. Untuk bahan baku yang digunakan adalah 90% cotton combed, 5% katun bambu dan 5% menggunakan CVC. Sebelumnya saya minta maaf ya mbak ini sudah jam 15.00 WIB saya mau ada acara. Nanti kalau saya sudah ada waktu saya kasih kabar ya mbak.

Peneliti :Okey dech mas, Saya tunggu kabarnya ya mas. Makasih ya mas buat waktunya hari ini. Saya pamit dulu. Assalamu'alaikum.

Informan :Iya mbak. Walaikumsalam.

( 14.00 / 09 Januari 2017)

Peneliti :Assalamu'alaikum mas, bisa memberikan informasi lebih mendalam gak siang ini?

Informan :Bisa kok mbak, maaf ya sebelumnya lama gak kasih kabar soalnya 3 bulan kemarin kami sibuk akhir tahun dan persiapan awal tahun. Jadi banyak yang harus dikerjakan disini.

Peneliti :Ow iya gak papa mas, Alhamdulillah bulan November kemarin saya sudah ujian proposal, jadi sekarang waktunya mencari informasi yang lebih mendalam tentang "BLAM tees".

Informan :Alhamdulillah ya mbak, sekarang mau tanya-tanya tentang apa ini. Silahkan saya sudah siap memberikan informasi lengkap tentang "BLAM tees".

Peneliti :Pada wawancara yang lalu mas Firman menjelaskan tentang hasil penjualan "BLAM tees" yang tiap bulannya mampu menjual kaos dengan jumlah yang banyak, apakah pegawai disini banyak mas? jumlah pegawainya berapa? Sistem kerjanya mereka bagaimana?

Informan :Jumlah pegawai disini ada 31 orang, yang terdiri dari 20 tim produksi dan 11 orang dibagian manajemennya. Untuk sistem kerjanya antara bagian produksi dan bagian manajemen juga

berbeda. Kalau untuk bagian produksi senin sampai minggu jam 08.00-16.00 WIB, sedangkan bagian manajemen (outlet) jam 08.00-21.00 WIB. Para karyawan ini mendapatkan jatah libur satu hari dalam seminggu biasanya mereka sendiri yang mengkondisikan, sama seperti bagian manajemen khususnya yang berada di outlet mereka juga mengatur sendiri jadwal shift untuk bergantian dengan temannya.

Peneliti : “BLAM tees” ini bisa dikatakan UMKM gak mas?

Informan : “Bisa juga dikatakan sebagai UMKM mbak, tapi “BLAM tees” ini masuk dalam kategori usaha menengah karena jumlah karyawannya di atas 25 orang”.

Peneliti : Untuk gajinya sendiri bagaimana mas? Apakah ada perbedaan gaji untuk karyawan bagian produksi dan bagian manajemen?

Informan : Ada perbedaan pemberian *salary* (gaji) pada bagian produksi dan manajemen. Yang pertama *salary* bagian produksi itu pakai sistem padat karya atau borongan. Hal ini dilakukan agar pegawai bagian produksi dapat mencapai hasil yang maksimal. Dengan asumsi bahwa kalau mereka malas makan akan mendapatkan hasil produksi yang sedikit sedangkan kalau mereka rajin akan mendapatkan hasil produksi sesuai yang mereka harapkan. Terus yang kedua yaitu *salary* (gaji) bagian manajemen mendapatkan gaji bulanan dan bonus dari apa yang mereka jual tergantung dari jumlah omzet penjualan”.

Peneliti : Awal pertama berdirinya “BLAM tees” ini bagaimana sih mas?

Informan : “BLAM tees” ini berdiri sejak 25 Mei 2013. Awalnya saya bisnis garment mbak tahun 2010. Beberapa tahun ke belakang masih ingat khan pak Annas mengeluarkan program I LOVE BANYUWANGI. Nah waktu itu tiba-tiba muncul ide bagaimana kalau bikin kaos bertema Banyuwangi. Mendesain kaos dengan tema potensi, adat, serta kebudayaan yang ada di Banyuwangi. Selain untuk mengenalkan budaya dan potensi wisata Banyuwangi

melalui kaos, bisa juga untuk mempromosikan Banyuwangi di mata nasional dan mancanegara.

- Peneliti : Bagaimana proses penciptaan nama “BLAM tees”
- Informan :Sebenarnya identik dengan blambangan, tapi terlalu panjang akhirnya kita pendekan menjadi BLAM, sedangkan tees itu hanya untuk mendefinisikan apa yang kita jual.
- Peneliti :Sekarang bicara soal desain ya mas. Apakah ada tim khusus untuk mendesain kaos-kaos produksi “BLAM tees”? Terus biasanya dalam satu bulan “BLAM tees” bisa mengeluarkan berapa desain kaos terbaru?
- Informan :Kalau berbicara soal tim khusus desain bisa dikatakan tidak ada ya mbak. Terus kalau untuk mengeluarkan desain terbaru itu biasanya dalam satu bulan kita mengeluarkan dua desain terbaru.
- Peneliti :Kenapa tidak ada tim khusus untuk membuat desain? Apakah semua desain disini di buat oleh mas Firman sendiri?
- Informasi :Desain ini kebanyakan 30% atau 50% dari desain sampai matang kita buat sendiri mbak. Selain saya sebagai pemilik dan penentu pengambil keputusan di R&D, kadang-kadang sekitar 25% kita minta diilustrasikan kepada mahasiswa, profesional desiner, freelancer desiner untuk membantu kita membuat ilustrasi sebuah desain, dimana karena waktu kita sudah mulai terbatas dengan kesibukan yang lain sehingga untuk desain tertentu dan kita anggap terlalu sulit dan membuang waktu biasanya kita beli di freelancer desain grafis tadi yang mungkin ingin menyumbangkan ilustrasinya sebesar 25% sampai maksimal 50% sisanya nti kita yang akan buat finishingnya sehingga desain tadi sudah siap cetak”. Dan untuk desain biasanya dikeluarkan dua kali dalam sebulan mbak.
- Peneliti :Sepenting apakah keberadaan produk bagi “BLAM tees? Apa saja produk-produk yang dijual disini mas?

**Informan** :Produk itu bagi kami sesuatu yang penting, bagi kami yang bergerak dalam bisnis clothing maka keberadaan produk ini penting, produk apa yang akan kita luncurkan yang akan laku dipasaran. Awalnya khan disini bisnis garment ya mbak, tapi setelah ada gerakan I love Banyuwangi itu saya jadi berfikir gimana ya kalau seandainya kita memproduksi oleh-oleh berupa kaos tetapi dengan mengangkat nama Banyuwangi. Nah, setelah lama memutar otak akhirnya saya memutuskan untuk memproduksi kaos khas Banyuwangi ini, beberapa yang diproduksi disini ada kaos, jaket, sweater, udeng (ikat kepala) dan gantungan kunci. Terus kami menentukan nama untuk dijadikan brand produk kami dan tercetuslah nama Blambangan T-Shirt, yang menunjukkan bahwa suatu outlet yang menjual produk-produk Blambangan berupa oleh-oleh khas Banyuwangi khususnya kaos, karena nama “Blambangan T-Shirt agak sedikit sulit untuk diucapkan jadi kemudian saya singkat menjadi “BLAM tee”, ya khan biar lebih gampang diucapkan dan lebih enak didenger mbak.

**Peneliti** : Maaf sebelumnya mas, disini khan harga kaosnya terkenal murah. Apa gak rugi mas, kalau dibandingkan dengan para pesaing yang menjual dengan harga yang lebih mahal?

**Informan** :Gini mbak, sebenarnya harga murah itu relatif ya mbak, dari sudut mana kita melihat. Bagi kami harga jual yang kami tetapkan ini sudah sebanding dengan biaya produksi yang kami keluarkan. Maksudnya adalah kita lebih menekankan pada proses produksi dan pemasaran yang dilakukan sendiri oleh perusahaan sehingga hal tersebutlah yang membuat harga jual produk kami bisa di bilang lebih murah daripada produk yang lain. Orientasi kami lebih kepada produk non profit, dimana kami tidak menjual produk dengan harga yang mahal tetapi secara simpel bisa dikatakan kami hanya meminta anda (konsumen) untuk mengganti biaya produksi. Dengan harga yang relatif murah ini banyak pengunjung yang

datang ke outlet kami khususnya dari luar kota yang memborong produk “BLAM tees” dalam jumlah yang sangat banyak dikarenakan desainnya yang keren ditambah lagi dengan harganya yang murah.

Peneliti :Dalam bisnis seperti ini pasti ada jual belinya khan mas, untuk “BLAM tees” sendiri, saluran distribusinya kemana aja mas?

Informan :Untuk saluran distribusi kita hanya di outlet dan melalui online (facebook) saja mbak. Kita tidak pernah mendistribusikan produk-produk kami ini ke pedagang atau penjual lain, misalnya ke distro-distro, penjual pinggir jalan atupun ke toko pakaian. Malah terkadang sering kali saya melihat produk dari kami dijual dengan lebih mahal di toko lain (mereka membeli kaos produk kami) dan secara diam-diam menjualnya lagi dengan harga yang lebih mahal, bisa dua kali lipat mbak harganya.Kami tidak mendistribusika ke pedagang yang lain karena tujuan kami adalah menarik minat pelanggan untuk datang kesini, melihat langsung outlet kami, sedangkan kalau via online kami hanya memberikan fasilitas berupa kemudahan kepada pelanggan (khususnya yang berada di luar kota Banyuwangi) untuk melihat bahkan untuk memesan produk kami.

Peneliti :Berbicara tentang promosi, bagaimana promosi produk-produk disini mbak? Biasanya melalui media apa saja mas?

Informan : Promosi disini awalnya lebih kepada promosi melalui mulut ke mulut, karena media promosi ini sangat cepat menyebarnya. Tetapi dengan berkembangnya teknologi akhirnya kami menggunakan media sosial seperti facebook, BBM, WA dan baru saja menggunakan instagram. Terus kami juga sering melibatkan konsumen-konsumen untuk pemotretan model kaos yang baru. Nah media promosi yang terakhir ini sangat disukai oleh konsumen, karena mereka merasa dilibatkan langsung dalam proses launching produk baru. Ini salah satu trik kita untuk mempertahankan

loyalitas konsumen disamping selalu memberikan harga murah dan kualitas produk yang bagus.

Peneliti :Ngomongin segmentasi nih mas, adakah segmentasi pasar tertentu yang menjadi sasaran “BLAM tees”?

Informan :Kalau untuk segmentasi pasar tertentu gak ada sih mbak. Disini ada empat segmentasi pasarnya mbak, yang pertama basic, kombinasi, spesial dan ultimate. Harganya ya jelas beda lah mbak tapi perbedaan harganya gak jauh kok. Maksud dibagi menjadi empat segmentasi gini adalah biar konsumen itu bebas mbak mau milih produk yang mana. Selain itu tersedia desain anak-anak, dewasa dan lanjut usia.

Peneliti :Setiap produksi gitu ada barang cacatnya gak mas? Barang cacat itu masih ditaruh dioutlet apa gak mas?

Informan :Ada, biasanya sekitar dua persen dari jumlah produksi mbak. Untuk barang cacat tetap dijual tapi dengan separuh harga, dan laku keras mbak malah sering ditanyain sama konsumen. Tapi ya sebelum menjual biasanya kita kasih tau dulu kalau itu barang cacat dan harganya lebih murah dari harga kaos normalnya. Kalau gak bilang terus konsumen komplain khan yang malu sini juga dek”. Terus kalau barang cacat juga banyak yang beli mbak malah biasanya baru di pasang dioutlet satu minggu udah abis. Ya alhamdulillah mbak ini jarang banget nrima komplain konsumen yang aneh-aneh, paling kadang-kadang kalau pesanan kaos itu soal ukurannya saja, terus kalau pelanggannya lagi ramai biasanya agak bawel sih dek soalnya pegawai di outlet khan cuma dua orang jadi yang satu dikasir yang satu lagi melayani pelanggan.

Peneliti :Pasti punya pesaing khan mas? Dampak ke “BLAM tees” ini seperti apa? Berdampak negatif atau malah mempunyai dampak yang positif mas?

**Informan** :Kalau untuk pesaing ya pasti ada mbak. Alhamdulillah kehadiran para pesaing ini berdampak positif bagi “BLAM tees” karena kehadiran mereka sedikit banyak malah kita jadikan acuan dan pembanding produk-produk kita. Terus kalau untuk inspirasi biasanya muncul dari pihak lain sehingga untuk beberapa produk kita melalui proses ATM itu tetapi tidak produk pesaing melainkan produk-produk diluar daerah misalkan Jakarta, Surabaya, Solo, Jogja tetapi akan kita ubah sesuai dengan karakter dan style kita. Sehingga walaupun itu desain ATM namun karakternya akan nampak bahwasanya itu desain produksi “BLAM tees”. Dan lagi kalau dilihat hasil produksinya memakai kain yang sama dengan kita. Tentu dengan hal itu kami bisa membuat statement bahwa barang yang kita jual lebih murah walaupun dengan kualitas yang sama.

**Peneliti** :Bagaimana dampak kehadiran “BLAM tees” bagi pesaing mas?

**Informan** :Kehadiran “BLAM tees” tentu sangat berdampak bagi kompetitor, selain menjadi pesaing juga berdampak pada pendapatan dan jumlah penjualan, tetapi semua itu kita kembalikan lagi ke kreativitas masing-masing kompetitor mbak. Semakin banyak bisnis dibidang *clothing* ini maka akan semakin memudahkan pelanggan untuk memilih produk mana yang disukai, karena otomatis akan semakin banyak pilihan desain dan modelnya. Tapi bagusnya main di bidang ini, teman-teman saling mensupport satu sama lain, ya ini karena tujuan kita sama yaitu sama-sama mengangkat nama Banyuwangi.

**Peneliti** :Sebenarnya strategi bersaing yang diterapkan “BLAM tees” ini bagaimana mas? Dan kenapa menerapkan strategi bersaing tersebut?

**Informan** :Strategi bersaing yang digunakan disini itu yang pertama berharga murah, ini kami lakukan agar semua segmen pasar bisa kami seser. Yang kedua inovasi, inovasi-inovasi yang dilakukan disini bisa

dari produk, pemasaran, promosi, kemasan, sistem produksi. Dari segi inovasi produk biasanya lebih kepada pengembangan mode, yaitu untuk menciptakan produk-produk baru atau perangkat tambahan produk lama, terus kalau untuk pemasaran dan promosi biasanya kita pakai facebook dan instagram terus ketika mau keluar model baru biasanya kita menggunakan para pelanggan untuk dijadikan modelnya. Kalau awal dulu kita media promosinya masih dari mulut ke mulut mbak tetapi kalau sekarang lebih kepada media sosial, kalau untuk kemasan iya kita sudah melakukan inovasi yaitu dengan menyediakan box exclusive untuk para pelanggan dimana untuk mendapatkan box exclusive tersebut pelanggan diminta mengganti ongkos produksi sebesar dua ribu limaratus saja mbak, dan dari segi sistem produksi ini lebih kepada pembagian tugas yang jelas, pengembangan SDM dan penambahan tenaga kerja mbak dan untuk bahan baku kami menggunakan bahan baku terbagus misalnya menggunakan *cotton combed 30s* yang kandungan katunnya 100% dan 5% lainnya kita menggunakan katun bambu. Kemudian untuk 5% yang terakhir menggunakan bahan CVC (*Chief Value Cotton*) yaitu mengandung katun dan viscose (sedikit kandungan nilon). Terus kalau soal desain, desain ini biasanya dalam satu bulan kami mengeluarkan dua desain dengan ukuran berstandart Asia (untuk desain bisa etnik bisa juga desain distro) serta range desain dari pasar menengah kebawah hingga menengah keatas semua diseser

Peneliti :Saya kira cukup untuk hari ini ya mas, saya pamit pulang dulu sudah sore. Makasih ya mas.

Informan :Iya mbak sama-sama.

(13.00 / 21 Februari 2017)

Peneliti :Assalamu'alaikum mas, bisa memberikan informasi lebih mendalam gak siang ini?

Informan :Boleh, tapi bentar aja ya. Bentar lagi saya ada tamu.

Peneliti :Okey mas, ngomongin para pendatang baru di bisnis kaos ini pasti sekarang banyak yang bermunculan ya mas. Bagaimana cara "BLAM tees" mewaspadai kehadiran para pendatang baru ini?

Informan :Jadi begini, "BLAM tees" itu hal-hal yang tidak bisa ditiru itu yang pertama adalah nama yang pasti tidak bisa diduplikasi, yang kedua untuk industri-industri yang kecil bagi kita mereka bukan pesaing yang amat berbahaya atau yang akan mengancam. Karena apa, yang pertama sistem produksinya sudah berbeda, yang kedua kita sudah memiliki jaringan yang luas, jaringan supplier bahan, yang ketika pangsa pasar kita sudah jalan, pelanggan kita sudah banyak, pelanggan tetap dan tidak beralih kemanapun. Sehingga pedagang kecil-kecil itu saya anggap hal yang biasa. Mereka dinamakan pesaing khan kalau produksi dan harganya sama. Tetapi ini khan tidak, bahannya lebih jelek dan harganya lebih mahal. Jadi bagi kita mereka bukan pesaing.

Peneliti :Jadi, bisa dikatakan tidak ada ancaman pendatang baru bagi "BLAM tees" ya mas?

Informan :Gak ada, "BLAM tees" akan menjadi ancaman bagi yang lain. Bahannya kita bagus dan harganya murah. Kalau yang lain walaupun bahannya sama bagusnya tetapi harganya lebih mahal, karena mereka sistemnya kulakan. Kalau kayak kita khan sistem produksinya sudah kuat.

Peneliti : "BLAM tees" ini pasti punya pesaing khan mas? Tau gak siapa aja pesaingnya? Kenapa mereka dianggap pesaing dan bagaimana bentuk persaingan diantara para pesaing ini?

Informan :Persaingannya bisa dikatakan ketat sih mbak, seperti di Banyuwangi kota itu ada 3 Nagud, Osing Deles dan KaOsing. Tapi

kalau yang memproduksi sendiri cuma disini aja terus disini kami juga menang dalam hal harga. Harga yang kami tawarkan bisa dikatakan cukup murah dibanding yang lain. Walaupun harganya murah tetapi saya jamin kualitas barangnya tidak kalah sama yang lain. Di sisi lain mereka lebih gencar marketingnya, kalau kita kuat sistem produksinya sedangkan mereka kuat dimarketingnya. Sehingga suatu saat kita akan membenahi hal itu kalau sistem produksinya sudah benar-benar kuat. Kalau sistem produksi kita belum kuat tetapi marketingnya luas permintaan banyak kita tidak akan bisa memenuhi permintaan pasar tersebut.

**Peneliti** :Untuk mempertahankan loyalitas pelanggan agar tetap membeli produk-produk “BLAM tees” bagaimana sih caranya mas? Melihat banyak sekali produk penggantinya.

**Informan** :Kami selalu berusaha memberikan produk dengan harga yang murah tetapi dengan kualitas yang bagus. Ya itu salah satu trik kami agar para konsumen tidak berpindah ke produk substitusi mbak. Kalau soal produk ini memiliki style masing-masing, saya tidak bisa menjangkau semua lapisan masyarakat. Untuk itu produk substitusi yang lain itu pangsa pasarnya akan lain juga. Kita juga sudah memiliki pangsa pasar. Kalaupun nanti trendsetternya berubah ke model batik misalkan, kita juga akan mengikuti. Jadi, seperti yang saya katakan tadi kita melakukan inovasi produksi, inovasi sistem produksi kita juga melakukan inovasi pengembangan mode sesuai dengan permintaan pasar gitu.

**Peneliti** :Untuk kekuatan akses pasar disini bagaimana ya mbak? Kalau memang tinggi apa sebabnya ya mbak?

**Informan** :Untuk daya tawar pembeli disini bisa dikatakan tinggi mbak, karena penjualan perbulan itu bisa mencapai rata-rata antara 2000 sampai 2500 pcs kaos pada hari-hari biasa. Dalam satu bulan saja itu biasanya ada seribu pesanan ditambah lagi kalau pas liburan hari raya satu bulan saja sekitar 10000 pcs kaos bisa terjual mbak.

Dari sini khan terlihat kalau kekuatan daya tawar pembelinya tinggi mbak. Selain pembelian dalam jumlah yang banyak, tersedia banyak pilihan model, ukuran desain juga disini mbak sehingga memudahkan konsumen untuk lebih leluasa dalam menentukan pilihannya.

Peneliti :Untuk kekuatan penawaran pemasok sendiri bagaimana mas? Sulit gak mendapatkan pemasok yang menjual bahan baku dengan harga yang murah tetapi mempunyai kualitas yang bagus?

Informan :Untuk kekuatan pemasok disini bisa dikatakan sedang ya mbak, karena untuk pemasok (distributor) bahan baku kami biasanya mendatangkan langsung dari beberapa kota seperti "Bali, Surabaya, Solo, Yogyakarta dan Bandung, tetapi untuk produsennya kebanyakan seh di Bandung dan Jawa Tengah. Jadi untuk urusan pemasok bahan baku ini kami tidak terlalu kesulitan untuk mendapatkannya.

Informan :Iya sama-sama mbak, semoga sukses ya. Ow iya kalau besok-besok saya sibuk langsung ketemu manajernya aja ya mbak, dia sering ada di outlet kalau aku seringnya di belakang (gudang).

Peneliti :Amin, iya mas terimakasih. Assalamu'alaikum.

Informan :Walaikumsalam.

HASIL WAWANCARA

Hari / Tanggal : Kamis / 12 Januari 2017

Waktu : 13.00 - 15.00

Informan : Juita Lestari

Jabatan : Manajer “BLAM tees”

Peneliti :Assalamu’alaikum mbak, maaf mengganggu. Saya Ratih mahasiswa S2 jurusan Administrasi Bisnis dari Unej. Saya sedang menyelesaikan tesis, kebetulan saya mau membahas tentang strategi bersaing bisnis, dan kalau diijinkan saya mau menjadikan “BLAM tees” obyek penelitian saya. Beberapa bulan yang lalu saya sudah bertemu sama mas Firman, dan beliau mengijinkan, kemudian menyuruh saya ketemu mbak ita apabila saya membutuhkan data yang lebih mendalam.

Informan :Iya dek mas firman sudah cerita. Aku panggil kamu dek aja ya biar lebih akrab. Mau minta data apa nih? Apa yang bisa saya bantu?

Peneliti : Okey deh mbak, gini mbak aku mau tanya untuk proses pemilihan bahan baku bagaimana mbak? Apakah ada standart tersendiri untuk penentuan bahan bakunya?

Informan :Sebagai manajer disini saya juga sering ikut langsung dalam pemesanan bahan baku dek. Bahan baku didatangkan dari Bali, Jogja, Bandung, Solo, Surabaya dan Bali. Kota-kota ini dirasa paling mampu memenuhi kriteria perusahaan baik dari segi harga dan kualitas. Bahan baku yang dipesan antara lain cotton combed 30s, katun bambu dan CVC.

Peneliti :Terus mau tanya tentang harga murah. Kaos disini kok harganya bisa murah ya dibanding yang lain? Kenapa kok bisa memberi harga yang murah? Apa “BLAM tees” gak rugi?

**Informan** :Iya memang benar harga jual produk kami bisa di bilang lebih murah jika dengan produk yan lain. Ini karena semua proses produksinya kami lakukan sendiri dek, dan ketika sudah jadi produk-produk tersebut langsung kami display di outlet. Dan terlebih orientasi kami adalah produk non profit jadi kami hanya memintaa konsumen untuk mengganti biaya produksinya saja dek. Terus kalau rugi enggak sih dek khan udah kami sesuaikan dengan biaya produksinya tadi.

**Peneliti** :Desain-desain disini bagus-bagus ya mbak, disini ada tim desain khususnya gak mbak?

**Informan** :Disini tidak ada tim khusus untuk membuat desain. Kebanyakan desain produk-produk disini dibuat sendiri oleh mas Firman (owner), dan walaupun ada itupun meminta sumbangan ilustrasi desain dari para mahasiswa dan profesional desainer. Terkecuali untuk desain-desain yang sulit kita membeli desain ke freelancer desiner desain grafis. Hal ini dilakukan karena dirasa sulit juga membuang banyak waktu dek. Jadi sebagian desainnya ya beli tapi ya gak semua beli sih cuma yang dirasa sulit dan membuang banyak waktu aja. Desain baru yang dikeluarkan dalam sebulan berjumlah dua model desain.

**Peneliti** :Selain kaos khas yang bertema Banyuwangi, produk apalagi yang dijual disini mbak?

**Informan** :Produk-produk yang dijual disini ada macam-macam ya dek, ada kaos bertema Banyuwangi (tersedia dari ukuran balita, kanak-kanak, anak sampai dengan anak besar), jaket, sweater, udeng (ikat kepala) dan gantungan kunci.” Terus untuk brand dulu namanya Blambangan T-Shirt dek, soalnya khan kami menjual produk-produk bumi blambangan. Tetapi karena dirasa terlalu panjang akhirnya dsingkat jadi “BLAM tees” deh sama mas Firman, lebih enak didengar khan dek.

Peneliti :Terus mau tanya tentang harga murah nih mbak. Kaos disini kok harganya bisa murah ya dibanding yang lain? Kenapa kok bisa memberi harga yang murah? Apa “BLAM tees” gak rugi?

Informasi :Iya memang benar harga jual produk kami bisa di bilang lebih murah jika dengan produk yang lain. Ini karena semua proses produksinya kami lakukan sendiri dek, dan ketika sudah jadi produk-produk tersebut langsung kami display di outlet. Dan terlebih orientasi kami adalah produk non profit jadi kami hanya meminta konsumen untuk mengganti biaya produksinya saja dek. Terus kalau rugi enggak sih dek khan kami sudah sesuaikan dengan biaya produksi tadi.

Peneliti :Menurut mas Firman, disini ada segmentasi pasarnya ya mbak. Bisa minta tolong dijelaskan tentang segmentasi pasarnya mbak?

Informan :Iya, memang benar di sini ada empat segmentasi pasarnya dek. Ini kami lakukan semata-mata hanya untuk memudahkan konsumen dalam memilih produk kami. Toh kisaran harganya antara basic, kombinasi, spesial dan ultimate gak terlalu jauh perbedaan harganya. Konsumen kami khan banyak bisa dari anak kecil, dewasa dan lanjut usia. Sebenarnya tujuan kami adalah memberi kemudahan kepada konsumen-konsumen kami.

Peneliti :Sementara itu dulu deh mbak, maaf mengganggu waktu istirahatnya. Saya pamit pulang dulu ya mbak. Makasih. Assalamu’alaikum.

Informan :Iya dek sama-sama. Kamu hati-hati dijalan. Walaikumsalam.

( 14.00 / 23 Februari 2017)

Peneliti :Assalamu’alaikum mbak, apa kabar? Ketemu lagi sama saya. Mau wawancara lagi nih mbak, mbak Ita hari ini ada waktu?

Informan :Alhamdulillah baik dek, kamu gimana kabarnya? Iya saya senggang kok hari ini.

- Peneliti :Alhamdulillah baik juga mbak, hari ini aku mau tanya soal barang cacat produksi gitu apakah masih tetap dijual mbak?
- Informan :Kita memproduksi barang itu pasti ada barang cacatnya ya dek, untuk barang cacat disini masih tetap dijual sih tetapi dengan setengah harga, dan ketika di display di outlet barang cacat tersebut di kasih tanda dek biar konsumen tau kalau itu barang cacat produksi, cacatnya gak begitu parah kok paling cuma sablonnya yang kurang rapi, pokoknya kalau dilihat seintas sama aja sama barang yang gak cacat dek.
- Peneliti : Ada gak sih mbak peran penting pesaing bagi kemajuan “BLAM tees”?
- Informan :Kehadiran para pesaing ini malah kita jadikan acuan dan pembanding produk-produk yang kita hasilkan dek. Baik dari segi harga ataupun kualitas bahannya. Kalau untuk inspirasi desain biasanya kita pake cara atm itu dek tapi atm nya dari produk luar kota seperti Jakarta, Surabaya, Solo. Kenapa kita melakukan hal itu? Ya karena desain itu bersifat dinamis (berubah-ubah) makanya harus ada inspirasi terus dek, kalau gak dapat inspirasi ya kita akan kesusahan dalam membuat desain.
- Peneliti :Bagaimana tentang hasil penjualan “BLAM tees”, bisa tolong dijelaskan mbak?
- Informan :Ya Alhamdulillah penjualan produk kami dalam satu bulannya bisa mencapai diatas dua ribu pcs kaos, walaupun kami tidak pernah ikut event tapi produk kami cukup dikenal oleh masyarakat (khususnya masyarakat Banyuwangi), bahkan pada awal berdiri dulu kami pernah mendapat pesanan dari luar negeri seperti Oman dan India.
- Peneliti :Menurut informasi yang saya dengar dan saya sendiri juga melihat perkembangan “BLAM tees” mulai awal berdiri sampai sekarang terlihat lebih maju daripada yang dulu, strategi bersaing disini

bagaimana sih mbak dan mengapa menggunakan strategi bersaing itu?

**Informan** : Strategi bersaing disini itu yang paling utama ya strategi harga murah dek. Karena kami merasa dengan harga yang murah semua kalangan masyarakat bisa membeli produk yang kami jual. Walaupun harganya murah tapi kualitasnya saya jamin bagus mbak karena bahan baku kami datangkan dari perusahaan-perusahaan yang kain hasil produksinya berstandart ekspor dan bersertifikat ISO. Selain harganya murah dari segi inovasi (produk, pemasaran, promosi, kemasan dan sistem produksi) dan desain. Inovasi yang kami lakukan soal inovasi produk itu lebih kepada pengembangan mode yaitu untuk menciptakan produk-produk baru (misal kami ke depannya akan memproduksi tas, dan lebih banyak menyediakan aksesoris) soalnya selama ini khan kita lebih fokus hanya kepada produksi kaos saja dek. Dalam hal pemasaran dan promosi dek, dari segi pemasaran untuk saat ini kami hanya menggunakan media sosial seperti facebook, instagram, WA dan BBM, kalau untuk promosi produk baru kami akan menghubungi para pelanggan khususnya yang ada berteman di facebook untuk dijadikan model pemotretan. Sekarang ini kami juga sudah punya kemasan baru yaitu box exclusive dek jadi gak sperti dulu yang hanya menggunakan kantong plastik. Sistem produksi itu lebih ke arah pengembangan SDM gitu dek Selain itu, soal pemilihan bahan baku dek, bahan bakunya harus berstandart ekspor misalnya *cotton combed 30S*, CVC, dan katun bambu. Terus untuk desain sendiri dalam satu bulan biasana kami bisa mengeluarkan dua desain terbaru. Untuk desain, di outlet kami ini memproduksi kaos jenis etnik maupun kaos jenis distro karena outlet kami khan lebih bersifat kepada oleh-oleh khas Banyuwangi.

**Peneliti** :Seiring dengan berkembang dan semakin terkenalnya nama Banyuwangi, pasti banyak bermunculan pebisnis baru khan?

Langkah apa yang sudah dilakukan “BLAM tees” untuk menghadapi kehadiran para pendatang baru ini mbak?

Informan :Kalau untuk ancaman pendatang baru pasti ada dek. Itu bisa dari munculnya produsen-produsen kaos baru di Banyuwangi. Tetapi bagi kami itu bukan ancaman yang berarti. Maksudnya khan kebanyakan mereka hanya produsen saja untuk penjualannya biasanya di distro atau dipinggir-pinggir jalan. Kalau disini khan produksi dan tempat memasarkannya satu tempat. Dan lagi itu salah satu keuntungan kami karena dengan begitu kami bisa menjual kaos dengan harga yang bisa dibilang murah dibanding yang lain.

Peneliti :Produk pengganti untuk bisnis kaos ini khan bisa di bilang gampang ya mbak buat ngedapetinnnya. Cara apa yang dilakukan “BLAM tees” agar para konsumen tidak pindah ke lain hati?

Informan :Produk pengganti untuk bisnis kami ini tergolong banyak dek, kaos khan termasuk kebutuhan sandang. Kebutuhan sandang ini selain kaos bisa juga diganti dengan yang lain seperti misal baju, hem-hem, sweater atau bahkan jaket. Toh gunanya sama juga khan mbak untuk menutupi anggota tubuh. Jadi memang produk penggantinya ini mudah sekali ditemui di toko-toko baju dek. Tetapi untuk mempertahankan loyalitas para konsumen, kami tetap berusaha memberikan harga yang murah, desain-desain terbaru yang bagus serta berusaha memberikan produk dengan kualitas yang bagus. Peneliti :Pernahkan ada pelanggan yang menawar harga kaos disini mbak?

Informan :Pelanggan yang datang kesini tidak pernah menawar karena mereka sudah tau dan paham harga pasar. Jadi ketika datang kesini mereka sudah memaklumi kalau harga yang ditawarkan “BLAM tees” pada setiap produk yang dijualnya tergolong murah dek.

Peneliti :Bagaimana dengan kekuatan penawaran pemasok mbak?

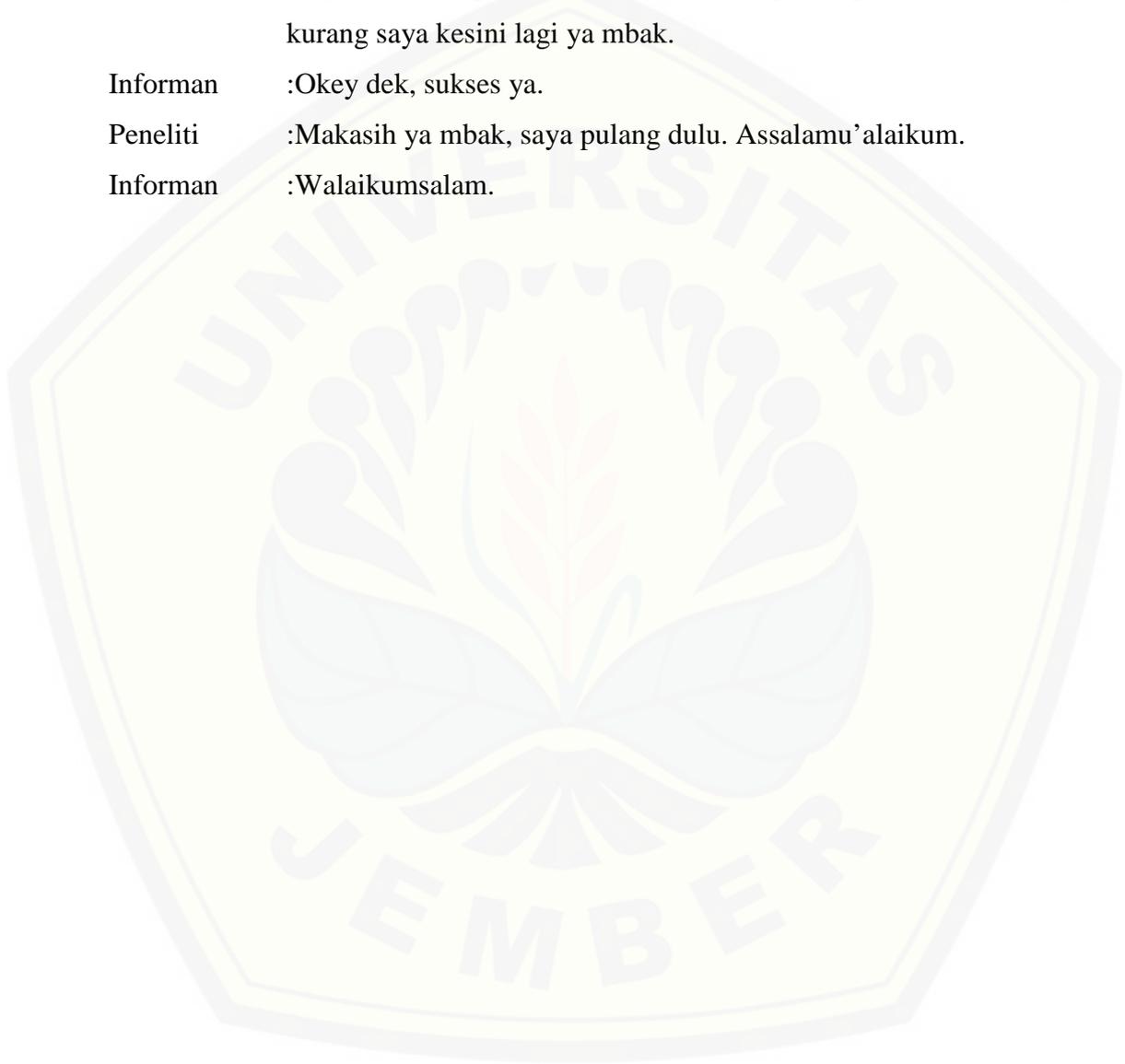
Informan :Biasanya bahan baku didatangkan dari Surabaya, Bali, Jogja, Solo dan Bandung. Kami sudah mempunyai hubungan kerja yang baik dengan mereka dek. Mereka juga selalu mengirimkan bahan baku dengan kualitas terbaik dengan harga yang terjangkau.

Peneliti :Saya kira cukup wawancara hari ini, kapan-kapan kalau data saya kurang saya kesini lagi ya mbak.

Informan :Okey dek, sukses ya.

Peneliti :Makasih ya mbak, saya pulang dulu. Assalamu'alaikum.

Informan :Walaikumsalam.



HASIL WAWANCARA

Hari / Tanggal : Selasa / 17 Januari 2017

Waktu : 14.00 - 16.00

Informan : Ali Usman

Jabatan : Kepala Produksi “BLAM tees”

Peneliti :Assalamu’alaikum, mas Ali ya? Maaf mas, saya mengganggu. Saya Ratih Mahasiswa S2 dari Unej. Tesis yang saya bahas tentang strategi bersaingnya “BLAM tees”, mas Firman sudah cerita?

Informan :Iya mbak sudah, ada yang bisa saya bantu?

Peneliti :Mas Ali sekarang ada waktu gak? Kalau ada waktu saya mau langsung wawancara mendalam sama mas Ali.

Informan :Kebetulan lagi agak senggang mbak, boleh mbak silahkan.

Peneliti :Mas Ali ini kan kepala bagian produksi, bagaimana proses produksi di “BLAM tees” ini? Bisa tolong dijlaskan sedikit tahapannya mas?

Informan :Tahapan proses produksi yang dilakukan disini sangat rinci dan detail, mulai dari pemesanan dan kedatangan bahan baku, penyetakan bahan, pembuatan SPK, pemotongan, printing, bundling, setelah pembendelan diberi kode dll, sewing, finishing, ironing, labeling dan terakhir packing dilakukan sendiri oleh kami selaku karyawan bagian produksi. Hal ini dilakukan karena perusahaan memproduksi sendiri dan langsung menjual hasil produksinya ke outlet”. Selain itu untuk memastikan pihak perusahaan bahwa produksi kaosnya benar-benar menggunakan bahan baku yang bagus dan disukai oleh konsumen.

Peneliti :Apakah disini ada peraturan terikat dan tertulis untuk karyawan mas?

**Informan** : kami tidak diikat peraturan secara tertulis, tetapi ketika pertama kali kerja sebagai pegawai disini kami diberi pengarahan tentang tugas-tugas yang harus dilakukan. Selain itu mas Firman juga mengajari kami tentang bagaimana menjadi pribadi yang sabar, murah, senyum, menyenangkan dan dapat bermanfaat untuk orang lain.

**Peneliti** :Bagaimana upaya pemasaran yang dilakukan disini mas?

**Informan** :Dulu pemasarannya melalui banyak lini mbak mulai dari media cetak, majalah, medsos dan ikut event-event yang dilakukan Pemkab Banyuwangi. Tetapi sejak 2 tahun ini pemasarannya cuma melalui facebook, WA dan BBM aja mbak. Soalnya selama ini kami agak kuwalahan memenuhi keinginan konsumen sehingga terjadi permintaan konsumen lebih banyak daripada produksinya. Dengan tiga medsos itu saja kadang-kadang juga masih kuwalahan mbak soalnya orang-orang itu pesennya banyak, biasanya buat seragam-seragam gitu mbak, ya seragam sekolah, seragam kantor, belum lagi nanti kalau pas ada event-event tertentu seperti acara agustusan gitu bisa sampe seribuan kaos mbak, itu cuma yang pesen aja belum stok yang dipasang dioutlet.

**Peneliti** :Mas Ali ini kan kepala produksi, pasti tau khan biaya produksi yang dikeluarkan untuk setiap model kaosnya, bisa minta tolong di rinci sedikit tentang biaya produksinya mas? Kok harga kaosnya bisa murah gitu apa gak rugi mas?

**Informan** :Harga jual murah karena biaya produksi dan harga bahan bakunya juga murah mbak, sekarang kita buat itung-itungan yang simple z ya mbak

- Kain	25000	
- B. Jahit	5000	
- B.Cetak	4000	
- Finshing dan Packaging	3000	
- B. Lain-lain	5000	+
	<hr/>	
	42000	

Nah sebenarnya biaya produksi kita untuk salah satu baju (ukuran dewasa) itu segitu mbak. Kita ini mengajar kuantitas mbak, dalam satu bulan target kita harus bisa memproduksi 5000 kaos mbak. Nah kalau untuk pesaing yang menjual dengan harga yang mahal itu khan hak mereka mbak, toh sebenarnya mereka kalau membeli ke produsen kaos harganya juga segitu, tetapi karena mereka melakukan sistem kulak jadi mereka menjual dengan harga yang lebih mahal.

Peneliti :Untuk kualitas produknya bagaimana mas? Apakah bisa dijamin bagus?

Informan :Kalau menurut saya kualitas produknya sudah bagus mbak karena bahan baku yang digunakan sudah berstandart ekspor dan memperoleh sertifikat ISO. Akan tetapi khan kita tidak boleh asal saja mengatakan bahwa kualitas produksinya bagus. Yang bisa memberi penilaian itu sebenarnya konsumen. Tetapi dengan melihat bahan baku yang digunakan, hasil produksi serta berkaca pada distro-distro ataupun kaos dengan brand yang lain, saya kira bahan baku yang kami gunakan sama dengan yang lain yaitu sama-sama menggunakan bahan dengan kualitas terbaik. Selain itu untuk menjaga kualitas produksinya kami melakukan controlling yang ketat. Jadi setiap lini pasca produksi sekaligus menjadi kontrol. Mengontrol kualitas, sehingga ketika nanti ada kelalaian dari pekerja, kualitas menurun atau kesalahan langsung kita balik ke produksinya.

Peneliti :Selama ini inovasi-inovasi apa saja yang sudah dilakukan oleh “BLAM tees” mas?

Informan : Jadi kita melakukan inovasi itu yang pertama inovasi produk atau pengembangan mode. Mode ini fashionnya (bentuk kaosnya, bentuk produknya). Tambahan-tambahan ke depan misal produk tas, aksesoris. Itu kita melakukan inovasi yang artinya kita tidak selalu pada kaos. Yang kedua inovasi pemasaran, nah pemasaran

ini awalnya kita masuki semua lini mulai dari media cetak sampai dengan media sosial, tetapi belakangan ini kami fokuskan hanya melalui media sosial saja. Selain itu dari segi promosi, kalau dulu awalnya melalui mulut ke mulut kalau sekarang lebih kepada media sosial promosinya mbak. Yang ketiga itu inovasi kemasan, kalau dulu pakai plastik kalau sekarang pakai box eksklusif. Dan yang terakhir adalah inovasi sistem produksi ini seperti misal pembagian tugas yang lebih jelas, pengembangan SDM dan penambahan tenaga kerja. Sedangkan untuk menciptakan produk-produk yang inovatif (entah kaos ataupun produk lainnya), selain ATM kita melakukan survey (ke tempat-tempat yang memproduksi seperti kami, misal Joger di Bali), kadang kita melakukan diskusi panjang dengan para desainer, melakukan observasi. Yang paling penting kita selalu *up to date* melihat perkembangan dunia fashion melalui internet.”

Peneliti :Inovasi sistem produksinya tadi melalui apa mas?

Informan :Ya inovasinya misalkan pembagian tugas, pengembangan SDM, penambahan tenaga kerja.

Peneliti :Saya rasa wawancara hari cukup mas, makasih ya. Aku pamit pulang dulu.

Informan : Hati-hati ya mbak.

HASIL WAWANCARA

Hari / Tanggal : Senin / 23 Januari 2017

Waktu : 12.00 - 14.00

Informan : Siti Fatimah

Jabatan : Administrasi Produksi dan Pemasaran “BLAM tees”

Peneliti :Assalamu’alaikum, mbak Siti ya? Saya Ratih mahasiswa Unej yang mau wawancara sama mbak, mbak hari ini ada waktu?

Informan :Walaikumsalam, iya mbak silahkan. Ibu sudah bilang ke saya.

Peneliti :Menurut informasi yang saya dengar di “BLAM tees” ini produk kaosnya di produksi sendiri ya mbak? Bisa diceritakan sedikit tentang proses produksinya mbak?

Informan :Iya mbak, disini itu semua kaos yang dijual diproduksi sendiri. Mulai dari mendatangkan bahan baku sampai dengan packing dilakukan sendiri oleh kami. Hal ini dilakukan agar produsen dan konsumen sama-sama puas. Maksudnya kami dapat memproduksi kaos dengan bahan baku yang bagus dan dapat diterima oleh konsumen. Selain diproduksi sendiri juga dijual sendiri mbak. Proses produksi dan tempat penjualannya dilakukan di satu tempat yaitu di sini.

Peneliti :Oh jadi “BLAM tees” selain menjual produknya sendiri, proses produksinya juga dilakukan disini ya mbak. Terus bagaimana upaya pemasaran yang dilakukan “BLAM tees” untuk memperkenalkan produknya?

Informan :Dulu pemasaraanya melalui banyak lini mbak mulai dari media cetak, majalah, medsos dan ikut event-event yang dilakukan Pemkab Banyuwangi. Tetapi sejak 2 tahun ini pemasarannya cuma melalui facebook, WA dan BBM aja mbak. Soalnya selama ini kami agak kuwalahan memenuhi keinginan konsumen sehingga

terjadi permintaan konsumen lebih banyak daripada produksinya. Dengan tiga medsos itu saja kadang-kadang juga masih kuwalahan mbak soalnya orang-orang itu pesennya banyak, biasanya buat seragam-seragam gitu mbak, ya seragam sekolah, seragam kantor, belum lagi nanti kalau pas ada event-event tertentu seperti acara agustusan gitu bisa sampe seribuan kaos mbak, itu cuma yang pesen aja belum stok yang dipasang dioutlet.

Peneliti :Mbak, untuk produk kaos disini biasanya di distribusikan kemana aja mbak? Biasanya kalau produsen kaos gini khan didistribusikan ke distro-distro mbak? Kalau disini bagaimana mbak?

Informan :Kaos produk kami hanya dijual dioutlet mbak, sama via online. Kebanyakan sih via facebook soalnya untuk sekarang ini kami masih belum menggunakan media sosial lain selain facebook, ya ada juga sih kadang yang langsung wa atau bbm ke kami menanyakan serta memesan kaos. Online ini kami lakukan biar para pelanggan (khususnya luar kota) biar tau dan lebih mengenal kami, bisa melihat desain-desain kami, harga yang kami tawarkan ataupun langsung memesan produk yang mereka inginkan.

Peneliti :Berbicara mengenai promosi, media promosi di “BLAM tees” ini melalui apa saja mbak?

Informan : Promosi awal lewat mulut ke mulut mbak, lewat facebook, wa BBM, dan barusan saja ini menggunakan instagram. Tiap bulan kami juga selalu mendatangkan konsumen untuk melakukan sesi pemotretan (minimal 2 konsumen), khan tiap bulan kita selalu launching model baru mbak. Dan mereka selalu bersemangat untuk melakukan pemotretan, lagian khan yang moto mas Firman sendiri mbak, jadi kesannya santai gitu gak tegang-tegang amat.

Peneliti :Sekarang kita ngomongin tentang kualitas produk, bagaimana kualitas produk yang diproduksi disini mbak?

Informan :Kualitas produknya bagus kok mbak, soalnya banyak konsumen yang bilang gitu, pas milih-milih kaos atau pas bayar gitu sering

bilang disini kualitasnya bagus ya mbak murah lagi. Gak kalah sama baju-baju distroan, kainnya sama. Selama ini sech jarang ya mbak ada keluhan soal kualitas baju yang jelek malah rata-rata konsumen kasih pujian kaosnya adem bahannya halus.

Peneliti :Untuk mempertahankan harga murah dan kualitas produk yang bagus, pasti dilakukan berbagai inovasi khan mbak, selama ini inovasi apa saja yang sudah dilakukan oleh pihak “BLAM tees”?

Informan :Inovasi yang dilakukan yaitu inovasi produk yang berhubungan dengan pengembangan mode atau *fashion* yang berguna bagi penciptaan desain-desain yang bagus dan berkualitas, inovasi pemasaran, promosi, inovasi kemasan dan inovasi sistem produksi mbak. Kita juga mau memproduksi produk-produk inovatif lain selain kaos seperti misalnya tas dan berbagai aksesoris lainnya mbak.

Peneliti :Bagaimana cara “BLAM tees’ dalam menentukan tema desain kaosnya?

Informan :Untuk menentukan tema kami biasanya menyesuaikan trend mode di Indonesia (biasanya melihat Joger dan Dagadu) karena biasanya kaos-kaos distro lebih diminati golongan anak muda dan dari segi ukuran kami menggunakan standart asia mbak, ini kami lakukan karena selama ini pelanggan kami ya kebanyakan berasal dari Indonesia saja mbak, ya pernah sih dulu pengiriman sampai ke luar negeri tapi khan itupun yang beli orang Indonesia yang tinggal disana, jadi standart ukuran kita ya pakai standart asia.

Peneliti :Bagaimana tanggapan mbak terhadap para pendatang baru yang sama-sama bisnis di bidang clothing khususnya kaos bertema Banyuwangi?

Informan :Gini mbak, menurut saya para pendatang baru ini gak berpengaruh banget ya sama ramai gak nya outlet, soalnya khan kita punya pangsa pasar sendiri-sendiri. Lagian pelanggan juga sudah tau kok mbak kalau disini harganya murah tetapi kualitas produksinya

bagus. Disini juga udah ada brandnya “BLAM tees” kalau di mereka (penjual kaos pinggir jalan) khan gak ada brandnya. Terus kaos yang mereka jual desainnya hampir sama kayak sini, mungkin kalau desainnya beda dan lebih bagus akan menjadi ancaman yang berarti bagi kami.

Peneliti : Kalau untuk persaingan antara bisnis yang sejenis menurut mbak bagaimana?

Informan :Bisa di bilang ketat mbak, cuma kalau bicara keunggulan disini itu harganya murah mbak, bisa dikatakan kalau disini bisa dapat dua kaos dilain tempat cuma bisa dapat satu kaos terus kualitasnya sama kok mbak dibanding yang lain”. Terus untuk persaingannya sendiri sih setahu saya di Banyuwangi kota itu yang masih eksis ada Nagud, Osing Deles dan KaOsing mbak. Terus kalau saya amati mereka juga gencar sekali melakukan pemasarannya mbak. Kalau disini khan yang dipikirkan terlebih dahulu tentang produksinya, bagaimana bisa memproduksi kaos dengan jumlah yang banyak tetapi berkualitas sehingga dapat memenuhi permintaan pasar.

Peneliti :Kalau menurut mbak, produk pengganti dari kaos khas Banyuwangi yang diproduksi “BLAM tees” ini mudah didapatkan oleh pelanggan apa tidak mbak? Kalau memang mudah bagaimana cara mengantisipasi agar pelanggan tidak membeli produk-produk pengganti tersebut?

Informan :Produk substitusinya banyak dan mudah banget ditemui di toko pakaian. Produk substitusinya bisa berupa baju, sweater, hem dan jaket. Semuanya itu khan gunanya sama dek buat pakaian yang kita gunakan sehari-hari. Mungkin bedanya kalau kaos lebih ke acara santai kalau produk substitusinya lebih ke acara-acara formal seperti baju dan hem”. Dan untuk mengantisipasi tentang produk pengganti ini, kami berupaya sebisa mungkin mengikuti trendsetternya.

Peneliti :Berbicara mengenai kekuatan akses pasar, untuk akses pasar “BLAM tees” ini bagaimana mbak?

Informan :Kekuatan akses pasar disini bisa dikatakan cukup kuat mbak, Dengan tersedianya banyak pilihan mulai dari ukuran, model dan desain, membuat para konsumen lebih bebas memilih produk mana yang akan dibeli. Selain itu, biasanya kalau pas liburan gitu mbak kebanyakan wisatawan-wisatawan lokal itu banyak yang memborong produk kita. Ada yang bilang produknya bagus, kualitasnya bagus, model dan desainnya unik dan menarik.

Peneliti :Saya kira cukup wawancara hari ini, kapan-kapan kalau data saya kurang saya kesini lagi ya mbak.

Informan :Okey dek, sukses ya.

Peneliti :Makasih ya mbak, saya pulang dulu. Assalamu'alaikum.

Informan :Walaikumsalam.

LAMPIRAN D. Dokumentasi Penelitian

**DOKUMENTASI PENELITIAN**



**Outlet BLAM tees**



**Kasir BLAM tees**



**Suasana di dalam outlet ketika melayani pelanggan**



**Rak display produksi kaos BLAm tees**



**Stand foto BLAM tees**



**Stok Bahan Baku**

The image shows a blank SPK (Sales Purchase Order) form. The form is divided into several sections. At the top left, it says "SPK" and "Detail Konsep". To the right of "SPK" are two fields: "Nama :" and "HP :". To the right of these are two more fields: "Tgl Order :" and "Deadline :". At the bottom left, there is a large field labeled "Rincian Harga". At the bottom right, there are two fields: "Uang Muka :" and "Pelunasan :".

**Contoh SPK**



**Penjahitan**



Penyablonan



Pengepresan



Finishing



Ironing



**Labeling and Packaging**

**Wawancara dengan beberapa informan**



**Wawancara dengan mas Firman (Owner BLAM tees)**



**Wawancara dengan mbak Juita (Manajer BLAM tees)**



**Wawancara dengan mas Ali Usman Kepala Produksi**



**Wawancara dengan mbak Siti Fatimah Administrasi Produksi dan Pemasaran**



**Basic**



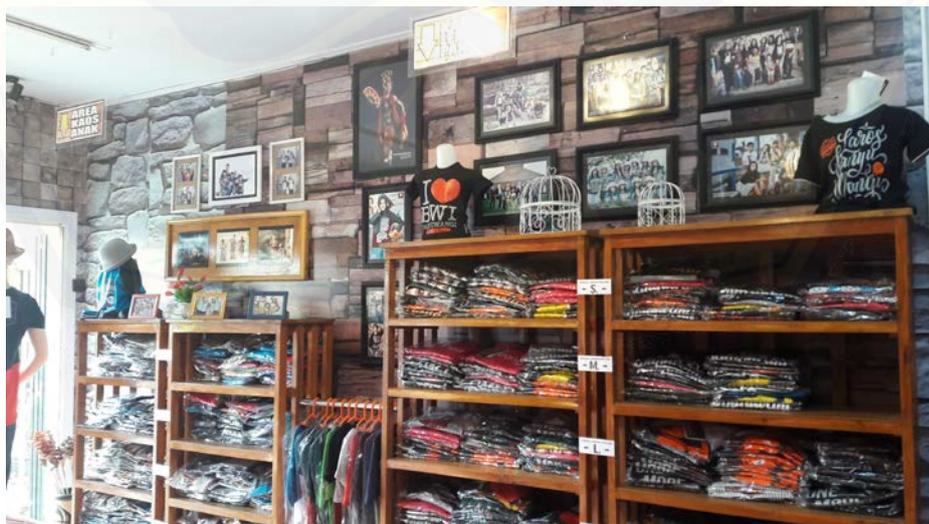
**Kombinasi**



**Spesial Produk**



**Ultimate Produk**



**Suasana di dalam outlet**



**Beberapa pemotretan yang dilakukan BLAM tees**



