
STRATEGI BERSAING KAOS KHAS BANYUWANGI “BLAM TEES”

(The Competitive Strategy of Shirt “BLAM TEES” Banyuwangi)

Ratih Octaviri Yosita¹,

Djoko Poernomo²,

Edy Wahyudi³

Program Studi Administrasi Bisnis,
Fakultas Ilmu Sosial dan Ilmu Politik,
Universitas Jember
Jalan Kalimantan No.37, Jember 68121
E-mail : ratih2210@gmail.com

Abstrak

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 pemasaran yang bersaing yang efektif. Strategi bersaing akan berjalan dengan baik apabila perusahaan mampu menjelaskan keunggulan bersaing yang merupakan suatu nilai lebih dibanding pesaing. Penelitian ini bertujuan untuk mengetahui strategi bersaing yang digunakan oleh “BLAM tees”. Metode penelitian yang digunakan dalam penelitian ini adalah kualitatif dengan jenis penelitian deskriptif yang menggunakan *Porter's five forces analysis* terdiri dari ancaman pendatang baru, persaingan di antara perusahaan yang telah ada, ancaman produk atau jasa pengganti, kekuatan penawaran pembeli, dan kekuatan penawaran pemasok. Informan yang digunakan dalam penelitian ini berjumlah 4 orang yang dipilih menggunakan metode purposive. Pengumpulan data dilakukan melalui observasi, wawancara, studi kepustakaan dan dokumentasi. Teknik analisis data yang digunakan dalam penelitian ini adalah model interaktif yang terdiri dari pengumpulan data, kondensasi data, penyajian data dan penarikan kesimpulan. Kesimpulan dari penelitian ini bahwa strategi bersaing yang digunakan oleh “BLAM tees” antara lain fokus biaya rendah, inovasi produk, inovasi pemasaran, inovasi promosi, inovasi kemasan, inovasi sistem produksi serta mengeluarkan 2 desain baru setiap bulan.

Kata Kunci: *Porter's five forces analysis, Strategi Bersaing*

Abstract

The competitive strategy is an effort by a company to reach a market target by providing competitive advantages, analyzing competitors and executing effective competitive marketing strategies. Athe competitive strategy works properly if the company is able to explain competitive advantage, which is more valuable than competitors. This study aims to find out the competitive strategies used by "BLAM tees". The method that used in this research is qualitative with descriptive research type, which uses Porter's five force analysis consist of the threat from the newcomer, competition among existing company, the threat of product or service of replacement, the strength of buyer's offer, and supplier's supply power. Informants used in this study amounted to four people selected using the purposive method. Data collection is done through observation, interview, literature study and documentation. Data analysis techniqu used in this study is an interactive model consisting of data collection, data condensation, data presentation and drawing conclusions. The conclusion of this research is that the competitive strategy used by “BLAM tees” is the low-cost focus, product innovation, marketing innovation, promote innovation,, packaging innovation, production system innovation and issuing two new designs every month.

Keyword: *Competitive strategy, Porter's five forces analysis*

A. PENDAHULUAN

1. Latar Belakang Masalah

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.

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 pemasaran yang bersaing 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.

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.

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, 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 satu-satunya industri kreatif *clothing line* 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.

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”. 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””.

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””?

3. Tujuan Penelitian

1. Mengungkap strategi bersaing apa yang digunakan oleh “BLAM tees”.
2. Menganalisis strategi bersaing yang digunakan oleh “BLAM tees”.

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”.

B. TINJAUAN PUSTAKA

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. 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.”

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).

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.

3. Strategi Bersaing Generik Porter

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

a. 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.

b. 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.

c. Strategi Fokus

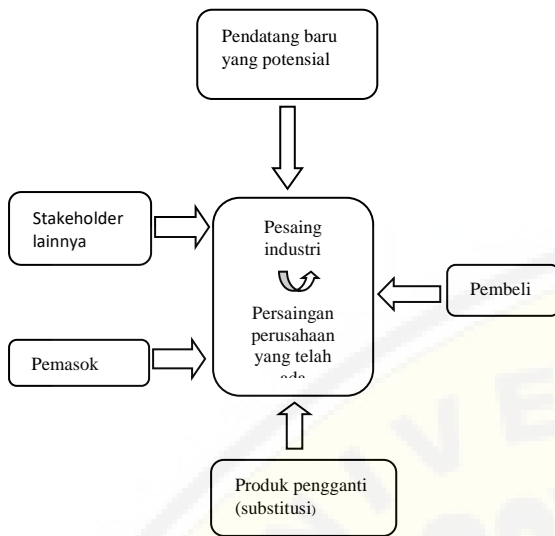
Strategi fokus adalah strategi di mana suatu perusahaan memilih satu atau beberapa segmen pasar, mengidentifikasi kebutuhan, keinginan, minat pelanggan, serta mendekatinya dengan barang atau jasa yang di desain untuk memenuhi kebutuhan, keinginan dan minat pelanggan. Strategi fokus dikembangkan dari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

4. 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 Lima Kekuatan Porter (*Porter's Five-Force Model*) tentang analisis kompetitif adalah pendekatan yang digunakan secara luas untuk mengembangkan strategi di banyak industri. *Porter's Five-Force Model* terdiri dari:

- a. Ancaman pendatang baru
- b. Persaingan diantara perusahaan yang sudah ada
- c. Ancaman produk pengganti
- d. Kekuatan penawaran pembeli

e. Kekuatan penawaran pemasok



Gambar 1. Porter's five forces analysis

C. METODOLOGI PENELITIAN

1. Jenis Penelitian

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. 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.

2. Penentuan Informan Penelitian

Penelitian ini 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. Informan dalam penelitian ini ada 4 yaitu owner, manager, kepala produksi, administrasi produksi dan pemasaran.

3. Teknik 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:

- f. Observasi
- g. Studi kepustakaan
- h. Wawancara
- i. Dokumentasi

4. Analisis Data

Menurut Miles, Huberman dan Saldana (2014:31) didalam analisis data kualitatif terdapat tiga alur kegiatan yang terjadi secara bersamaan. Aktivitas dalam analisis data yaitu:

- a. Kondensasi data (*Data Condensation*)
- b. Penyajian data
- c. Penarikan Kesimpulan (*Concluding Drawing*)

D. PEMBAHASAN

1. Analisis Lingkungan Industri

Analisis lingkungan industri merupakan pendekatan yang dipakai secara luas untuk mengembangkan strategi dalam banyak industri. Intensitas persaingan diantara perusahaan amat bervariasi tergantung kepada jenis industrinya. *Five Force Analysis* digunakan untuk menganalisa lingkungan eksternal perusahaan berdasarkan persaingan antar perusahaan sejenis, ancaman pendatang baru, ancaman produk substitusi, kekuatan tawar menawar pembeli, dan kekuatan tawar menawar pemasok.

a. Ancaman Pendatang Baru

Ancaman pendatang baru yang perlu diperhatikan oleh pihak "BLAM tees" sebenarnya adalah kehadiran para produsen kaos yang sekarang ini semakin banyak di banyuwangi dan munculnya perusahaan yang mampu memproduksi serta menjual hasil produksinya sendiri. Hal senada juga dikatakan oleh mas Firman selaku owner yang menyebutkan bahwa:

"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.”

Berdasarkan hasil wawancara, dapat disimpulkan bahwa bisnis *clothing* ini bisa dikatakan rentan dimasuki pendatang baru dan juga sulit dimasuki pendatang baru. Rentan dimasuki pendatang baru karena bisnis *clothing* ini untuk mencari bahan baku, peralatan (mesin jahit dan sablon) sangat mudah ditemui dipasar, sedangkan sulit dimasuki pendatang baru karena pihak “BLAM tees” memproduksi dan memasarkan sendiri hasil produksinya

b. Persaingan dari Pemuka Lama

Persaingan antar perusahaan sejenis khususnya yang bergerak dalam bidang *clothing* di Banyuwangi sangat ketat. Hal ini ditunjukkan dengan hasil wawancara dengan mas Firman selaku Owner “BLAM tees” yang mengatakan bahwa:

“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”

Salah satu keunggulan para pesaing ini adalah gencar dalam melakukan pemasaran, sedangkan beberapa keunggulan yang dimiliki “BLAM tees” dibanding para pesaingnya adalah yang pertama selain sebagai outlet tempat penjualan, “BLAM tees” juga memproduksi kaosnya sendiri, jadi produksi dan penjualan dilakukan di satu tempat, di sisi lain konsumen merupakan objek persaingan dari perusahaan sejenis yang bermain di pasar.

c. Ancaman Produk Substitusi

Ancaman produk pengganti merupakan ancaman yang harus diantisipasi oleh setiap perusahaan. Penelitian ini menemukan fakta bahwa banyak sekali produk pengganti produk-produk kaos “BLAM tees”. Hal ini didukung dengan wawancara dengan mbak Juita selaku manager yang mengatakan bahwa:

“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”

Berdasarkan wawancara yang telah dilakukan dapat ditarik kesimpulan bahwa produk pengganti untuk bisnis yang dilakukan “BLAM tees” yang berupa kaos sangat mudah untuk didapatkan di pasar, oleh karena itu pihak “BLAM tees” dalam menjalankan bisnisnya harus pintar dalam melakukan inovasi-inovasi seperti membuat desain yang selalu *up to date* sesuai perkembangan jaman, mampu mempertahankan harga yang murah sehingga konsumen tidak berpindah ke produk-produk pengganti tersebut serta mengikuti trendsetter yang sedang berkembang.

d. Kekuatan Akses Pasar “BLAM tees”

Akses pasar di “BLAM tees” tergolong tinggi. Hal ini dikarenakan banyaknya konsumen yang datang dan membeli produk-produk dari “BLAM tees”. Bahkan pada waktu libur lebaran penjualannya bisa mencapai sepuluh ribu pcs kaos. Hal tersebut seanda dengan yang dikatakan mas Firman:

“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”.

Hal ini bisa terjadi karena “BLAM tees” menyediakan berbagai macam ukuran, model dan desain. Hal ini ternyata juga berdampak pada penjualan produksinya, dan sebagian besar pelanggannya tidak pernah menawar soal harga kaos yang dipatok “BLAM tees” karena harga kaosnya memang relatif murah dan harganya merakyat. Semakin banyak pilihan desain, ukuran dan model yang tersedia di “BLAM tees” maka akan semakin membuat leluasa konsumen untuk memilih produk mana yang akan dibeli.

e. Kekuatan Pemasok Supplier Bahan Baku “BLAM tees”.

Kekuatan pemasok di “BLAM tees” tergolong sedang karena pihak perusahaan sudah memiliki hubungan yang baik dengan pemasok yang berasal dari Yogyakarta, Bali, Bandung, Solo dan Surabaya. Hal tersebut didukung oleh pernyataan mbak Juita yang mengatakan bahwa:

“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 dek”.

Para pemasok ini mampu menyediakan bahan baku dengan kualitas terbaik dengan harga yang terjangkau, dan lagi alasan perusahaan memilih

kelima kota tersebut adalah karena bahan baku yang mereka sediakan sudah berstandart ekspor serta bersertifikat ISO.

2. Analisis Lingkungan Internal Perusahaan “BLAM tees”

Analisis lingkungan internal perusahaan yang dilakukan “BLAM tees” meliputi:

a. Kegiatan Produksi

Salah satu tahap terpenting dari suatu aktivitas perusahaan adalah produksi. Hal ini karena produksi merupakan suatu kegiatan yang dikerjakan untuk menambah nilai suatu barang atau menciptakan produk baru sehingga dapat lebih bermanfaat dalam memenuhi kebutuhan konsumen. Adapun kegiatan produksi yang dilakukan “BLAM tees” dimulai dari pemesanan dan kedatangan bahan baku, penyetokan 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, sedangkan bahan baku yang digunakan adalah *cotton combed 30s*, katun bambu dan CVC dan yang terakhir soal pembuatan desain, dalam hal ini “BLAM tees” tidak memiliki tim khusus dalam pembuatan desain. Hanya saja pada waku-waktu tertentu seperti desainnya sulit dan membuang banyak waktu, pihak perusahaan membeli desain dari freelancer desainer desain grafis.

b. Kegiatan Pemasaran

Salah satu aspek penting dalam kegiatan bisnis perusahaan adalah aspek pemasaran. Pemasaran dalam suatu perusahaan memiliki peran yang sangat penting bagi kelangsungan usaha yang bersangkutan, hal ini karena pemasaran merupakan ujung tombak yang berhubungan langsung dengan pelanggan, sehingga terjalin hubungan yang baik dengan para pelanggan. Kegiatan pemasaran yang dilakukan “BLAM tees” pada awalnya adalah dengan memasuki semua lini seperti media cetak, majalah, advertorial, jawa pos daily dan event-event yang diselenggarakan oleh Pemkab Banyuwangi, kemudian terjadilah peningkatan dalam hal pemesanan hasil produksi yang berupa kaos bertema Banyuwangi, tetapi pihak “BLAM tees” malah tidak mampu untuk memenuhi permintaan konsumen tersebut. Akhirnya pihak perusahaan memutuskan untuk memangkas lini pemasaran menjadi lebih kecil yaitu melalui media sosial facebook, WA dan BBM.

c. Segmentasi Pasar

Segmentasi pasar menjadi salah satu strategi perusahaan yang dilakukan agar sumber daya yang dimiliki perusahaan dapat digunakan secara lebih efektif dan efisien. Dengan segmentasi pasar ini,

perusahaan dapat mengetahui produk yang tepat yang dapat diterima oleh konsumen. Penelitian ini menemukan fakta bahwa “BLAM tees” membagi segmentasi pasarnya menjadi empat yaitu basic, kombinasi, spesial produk dan ultimate produk. Harga masing-masing produk berbeda walaupun perbedaan harganya tidak terlalu jauh, sehingga hal ini memberikan keleluasaan pangsa pasar “BLAM tees”. Hal yang mendasari segmentasi pasarnya dibagi menjadi empat adalah modelnya, semakin rumit desainnya makan semakin mahal harganya, dan untuk bahan bakunya sama saja dengan yang lain.

d. Kualitas Produk

Kualitas produk adalah unsur yang harus dijaga perusahaan karena akan berpengaruh pada kepuasan pelanggan dalam persaingan kemampuan perusahaan untuk memenuhi kebutuhan pelanggan. Kualitas produk “BLAM tees” sudah dapat dikatakan bagus melihat bahan baku yang digunakan sudah mendapatkan sertifikat ISO dan berstandar ekspor. Selain itu, untuk menjaga kualitas produksinya “BLAM tees” juga melakukan pengontrolan yang ketat di setiap lini produksinya

e. Inovasi-Inovasi yang dilakukan “BLAM tees”

Sebuah perusahaan agar dapat bertahan dan berkembang harus dapat berinovasi dalam segala hal. Penelitian ini menemukan bahwa ada beberapa inovasi yang dilakukan “BLAM tees” yang pertama adalah inovasi produk. inovasi produk ini berhubungan dengan pengembangan mode atau *fashion*, inovasi pemasaran dan promosi, inovasi kemasan, dan adalah inovasi sistem produksi. Hal ini didukung dengan pernyataan mbak Siti:

“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”.

f. Dampak Kehadiran Pesaing Bagi “BLAM tees”

Kehadiran pesaing ini oleh pihak “BLAM tees” dijadikan sebagai acuan dan pembanding produk-produk yang dihasilkan “BLAM tees” dengan produk yang dihasilkan pesaing. Bisa dari harga dan kualitas bahannya. Hal ini juga disampaikan mbak Juita dalam wawancaranya yang mengatakan bahwa:

“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”.

“BLAM tees” untuk dapat menciptakan desain-desain yang melalui proses ATM (amati, tiru, modifikasi) dari produk-produk luar kota seperti Jakarta, Surabaya, Solo, dan Jogja. Hal ini dilakukan karena desain bersifat dinamis (berubah-ubah) dan membutuhkan banyak inspirasi.

g. Kehadiran “BLAM tees” di Pasar

Kehadiran “BLAM tees” dipasar dapat diterima masyarakat, menjadi pesaing bagi kompetitor lain, selain sebagai pesaing juga berdampak pada penghasilan masing-masing kompetitor, selain itu “BLAM tees” menyesuaikan tema yang diminati konsumennya dengan *trend mode* di Indonesia. *Trend* yang sering digunakan biasanya menyesuaikan trend pada pasaran kaos distro (seperti Joger, Dagadu), karena model distro banyak disukai kalangan anak muda, dan dalam menentukan ukuran kaos, “BLAM tees” menggunakan standart asia.

3. Implementasi Strategi Bersaing “BLAM tees”

Hasil penelitian ini menunjukkan bahwa “BLAM tees” merupakan salah satu bentuk industri kreatif yang bergerak di bidang *clothing*. Disebut sebagai industri kreatif karena “BLAM tees” menciptakan dan memproduksi kaos khas Banyuwangi dengan memanfaatkan keterampilan, kreativitas dan bakat dari individu. Fokus dalam penelitian ini adalah pada strategi bersaing yang dilakukan “BLAM tees”. Strategi bersaing yang dilakukan oleh “BLAM tees” saat ini adalah strategi fokus biaya rendah, hal ini dilakukan karena pihak perusahaan ingin menyeder semua segmen baik dari kalangan menengah ke bawah maupun menengah ke atas. Perusahaan bisa menetapkan harga jual yang rendah “merakyat” karena proses produksi sampai dengan penjualan dilakukan sendiri oleh pihak “BLAM tees”. Tetapi walaupun harga jual kaos yang di produksi “BLAM tees” murah bukan berarti kualitasnya juga murah.

Pihak perusahaan menggunakan bahan baku dengan kualitas terbaik. Hal ini dibuktikan dengan tahapan proses produksi yang sangat detail mulai dari memesan bahan baku sampai dengan labeling, selain itu adanya kriteria pemilihan bahan baku yang ditetapkan oleh perusahaan. Bahan baku yang digunakan harus berstandart ekspor dan bersertifikat ISO. Selain berfokus pada biaya rendah “BLAM tees” ini juga melakukan berbagai

macam inovasi yang berhubungan dengan produk yang berhubungan dengan pengembangan mode dan penciptaan produk baru, pemasaran, promosi, kemasan, pengembangan mode dan sistem produksi. Inovasi produk ini berhubungan dengan pengembangan mode atau *fashion*. Inovasi ini perlu dilakukan agar perusahaan mempunyai karakteristik yang berbeda dengan perusahaan lain. Hal ini dimaksudkan agar dapat menciptakan citra produk pada bisnis yang sedang dijalankan dan konsumen dapat dengan mudah mengingat produk yang kita hasilkan. Inovasi ini ditujukan untuk menghasilkan produk baru, atau perangkat tambahan atas produk yang lama. Mode ini fashionnya (bentuk kaosnya, bentuk produknya).

Tambahan-tambahan ke depan misal produk tas, aksesoris. Pada awalnya pemasaran yang dilakukan “BLAM tees” melalui media cetak, majalah dan media sosial, tetapi sekarang hanya menggunakan media sosial melalui WA, BBM, facebook dan instagram, sedangkan untuk mempromosikan produknya, awalnya menggunakan media mulut ke mulut tetapi untuk sekarang ini “BLAM tees” lebih sering menggunakan media sosial terutama facebook dan instagram dalam memasarkan produknya. Tetapi dalam hal ini ada sesuatu yang unik dan menarik yaitu model-model yang dipakai untuk mempromosikan produk-produk terbarunya, pihak “BLAM tees” merekrut para pengguna facebook yang sebagian besar bedomisi di Banyuwangi dan merupakan konsumennya. Ini merupakan salah satu cara promosi yang menarik karena pihak perusahaan melibatkan konsumennya dalam hal memasarkan produknya. Dari segi kemasan, mengalami perubahan yaitu awalnya kemasannya dari kantong plastik sekarang sudah mulai menggunakan box exclusive, sedangkan dari segi inovasi sistem produksi ini misal dalam hal pembagian tugas yang lebih jelas, pengembangan SDM dan penambahan tenaga kerja. Desain-desain yang dikeluarkan dalam satu bulan biasanya berjumlah dua desain serta desainnya menyesuaikan. Maksudnya menyesuaikan disini adalah bisa memproduksi kaos dengan desain etnik maupun desain distro. Selain itu range desainnya dari pasar menengah ke bawah hingga menengah ke atas.

E. KESIMPULAN

a. Perusahaan 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.

b. Perusahaan 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.

c. Perusahaan 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.

F. SARAN

Berdasarkan hasil kesimpulan yang diperoleh, maka masukan yang dapat direkomendasikan terkait dengan strategi bersaing yang dilakukan oleh “BLAM tees” adalah:

a. 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.

b. Mengeluarkan empat atau lima 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 Statigis Buku 1 Edisi 12*. Jakarta: Salemba Empat
- David Hunger dan Thomas Wheelen. 2003. *Manajemen Strategis*. Yogyakarta: ANDI Yogyakarta.
- 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.
- Itami, H., dan Numagami, T. 1992. Dynamic Interaction Between Strategy and Technology; *Strategic Management Journal* 13. Winter. 1992, 119-136.
- Jay Heizer & Barry Render. 2009. *Manajemen Operasi Buku 1 Edisi 9*. Jakarta: Salemba Empat.
- Kompas, Mendulang Uang dari Bisnis Kaos Limited Editon. <http://bisniskeuangan.kompas.com/read/2014/08/05/120343526/Mendulang.Uang.dari.Bisnis.Kaus.Limited.Editon/>. diakses pada 6 November 2016, pkl 19.00.
- Miles, Metthew B, A. Michael Huberman and Johnny Saldana. 2014. *Qualitative Data Analysis, A Methods Sourcebook, Third Edition*. Sage Publications, Inc.
- 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, & M. Goh. 2008. Impact of Value Chain Activities on Quality and Inovation. *International Journal of Operations & Production Management*. Vol. 28 Iss: (7) : 615-635.
- 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.
- Usman, H & Akbar P.S. 2003. *Metode Penelitian Sosial*. Jakarta: Bumi Aksara.
- Universitas Jember. 2016. *Pedoman Penulisan Karya Ilmiah Universitas Jember*. Jember: Jember University Press.