

BAB I

PENDAHULUAN

1.1 Latar Belakang

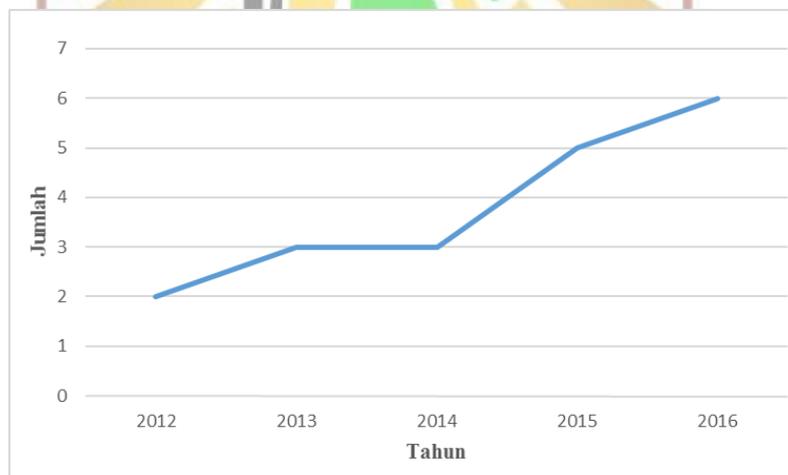
Busana merupakan kebutuhan pokok manusia yang harus dipenuhi, karena fungsi dasarnya yaitu untuk melindungi tubuh serta terpenuhinya unsur-unsur kesesuaian, disamping fungsi lainnya sebagai alat untuk mengekspresikan diri dan menunjukkan status sosial seseorang (Cicikrahayu, 2009).

Bandung merupakan kota yang terkenal dengan industri kreatif di bidang busana, dengan desain yang unik dan mengikuti *trend* masa kini. Bandung sebagai kota mode dengan julukan Paris Van Java menjadi pusat pertumbuhan bisnis yang kompetitif khususnya di bidang *fashion* di Indonesia, hal ini terlihat dengan semakin banyak dan berkembangnya *distribution outlet*, butik, dan *factory outlet* (Zyta, 2014). Munculya *distribution outlet* Bandung berawal dari aktivitas kultural yang menjadi gaya hidup anak muda Bandung, kemudian melahirkan produk-produk penunjang aktivitas tersebut untuk komunitasnya sendiri. Namun, lambat laun, saat produk-produk tersebut dapat diserap oleh pasar, pelaku-pelaku bisnis baru bermunculan dengan motivasi bisnis dengan kesiapan modal yang lebih jelas (Komaladewi, 2010). Hal ini menimbulkan banyak ketegangan saat memperebutkan pasar yang sama, dimana pada tahun 2014 jumlah *distribution outlet* di Bandung sudah mencapai 150 *distribution outlet* (Sumber : Batavia.co.id, 6 April 2010).

Distro atau singkatan dari *distribution outlet* adalah sejenis *home industry* yang memproduksi t-shirt, tas, sepatu, jaket, aksesoris, dan elemen *fashion* lainnya yang diproduksi terbatas setiap desainnya untuk mendapatkan eksklusif produk, adapun semua produk yang diproduksi di desain dengan menggunakan merek sendiri (Sumber : Batavia.co.id, 22 Mei 2010). Pelaku yang terlibat di dalam bisnis *distro* pada umumnya adalah anak muda. Anak muda tertarik untuk bergabung ke dalamnya karena diawali dengan rasa ingin mengembangkan

kreativitas yang dimiliki. Kreativitas tersebut didasarkan kepada minat (kemampuan individual) untuk memunculkan ide kreatif dalam menciptakan ataupun memodifikasi produk sandang (pakaian) sehari-hari. Produk yang dihasilkan tentunya tidak diproduksi secara massal dan memiliki karakter tersendiri yang bersifat lebih personal (*limited edition*). *Distro* pun kemudian dipilih sebagai sebuah wadah (tempat usaha) untuk mendistribusikan sekaligus memperkenalkan hasil-hasil produksi tersebut kepada konsumen (Ibnu Prabowo, 2013).

Perkembangan industri *fashion* membawa pengaruh bagi provinsi Sumatera Barat, terutama perkembangan industri *fashion* di Kota Bukittinggi. Melihat perkembangan industri *fashion* terutama pada bisnis *distro* (*distribution outlet*) yang begitu cepat, membuat pelaku-pelaku bisnis Kota Bukittinggi untuk membuat produk-produk *distro* (*distribution outlet*) bertemakan Minangkabau atau produk *distro* khas Minangkabau. Berikut merupakan gambaran peningkatan jumlah *distribution outlet* yang ada di Kota Bukittinggi dari tahun 2012.



Gambar 1.1 Jumlah *Distribution Outlet* Khas Minangkabau di Kota Bukittinggi, Sumatera Barat (Sumber : Pimpinan *Distribution Outlet* Terkait)

Perkembangan mode yang berlangsung begitu cepat sangat mempengaruhi industri busana di Indonesia. Dampak globalisasi sangat terasa, karena globalisasi menghadirkan peluang, sekaligus resiko dan tantangan. Salah satu karakteristik dari globalisasi dan pasar bebas adalah kompetisi. Agar dapat memenangkan

kompetisi dalam persaingan industri busana ini, maka perusahaan harus memiliki sumber daya manusia yang berkualitas yang dituntut memiliki cara berfikir yang baru, kreatif, serta dapat memprediksi dan menanggapi permintaan pasar dengan mengikuti setiap perkembangan mode.

Perkembangan bisnis *distribution outlet* khas Minangkabau di Kota Bukittinggi didukung oleh daerahnya sendiri yang merupakan daerah pariwisata yang selalu ramai dikunjungi wisatawan. Hal ini ditunjukkan oleh jumlah kunjungan wisatawan yang selalu meningkat setiap tahunnya. Berikut merupakan data jumlah kunjungan wisatawan nusantara dan mancanegara dari tahun 2008 – 2014 (Sumber : Dinas Kebudayaan dan Pariwisata Kota Bukittinggi, 2014).



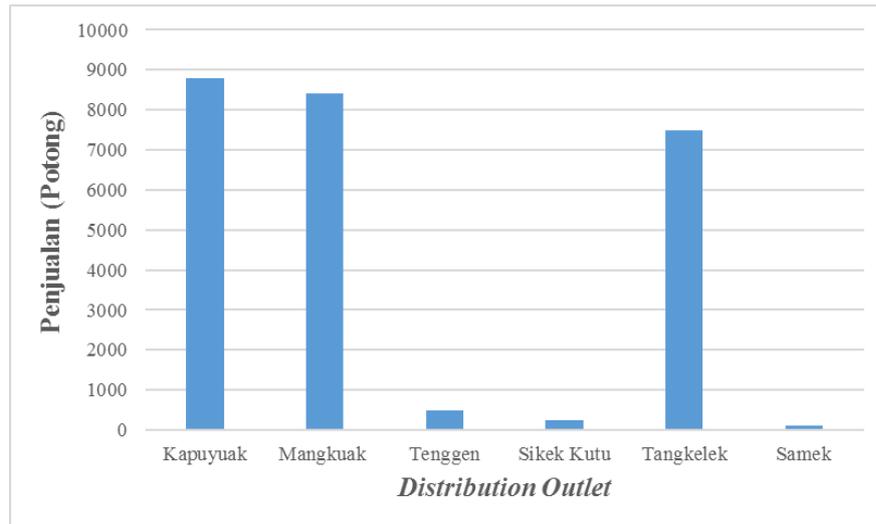
Gambar 1.2 Jumlah Kunjungan Wisatawan ke Kota Bukittinggi Tahun 2008-2014

Alasan utama Kota Bukittinggi menjadi pilihan utama wisatawan karena kondisi alam yang bagus dan geografis yang strategis, dimana Kota Bukittinggi terletak di tengah-tengah provinsi Sumatera Barat dengan ketinggian antara 909 m – 941 m diatas permukaan laut. Selain itu, Kota Bukittinggi memiliki temperatur udara sejuk yang berkisar antara 17,1 °C – 24,9 °C (Dinas Kebudayaan dan Pariwisata Kota Bukittinggi). Berdasarkan hasil indeks fasilitas akomodasi pariwisata Provinsi Sumatera Barat tahun 2014, Kota Bukittinggi memiliki angka indeks tertinggi setelah Kota Padang yakni dengan angka indeks sebesar 81,46

yang terdiri atas restoran : 12.42%, Cafe : 5.48, *Homestay* : 3.73, Hotel Bintang : 41.56 dan Hotel non Bintang : 18.27 (Sumber : Ansofino, 2013). Hal ini memperkuat Kota Bukittinggi menjadi pilihan utama wisatawan berkunjung karena memiliki sarana dan prasarana wisata yang memadai, kondisi alam yang bagus, serta memiliki temperatur udara yang sejuk, sehingga membuat nyaman wisatawan berkunjung dan menjelajahi Kota Bukittinggi.

Hadirnya *distribution outlet* khas Minangkabau yang menjual berbagai produk, seperti baju, sandal, jacket, sweater, gelang, tas, dan sebagainya, menjadi daya tarik tersendiri bagi wisatawan dan perantau yang datang ke Kota Bukittinggi. Produk-produk yang ditawarkan oleh *distribution outlet* ini identik dengan tulisan bahasa Minangkabau yang sudah *trend* di lingkungan masyarakat, desain dan model yang dikeluarkan setiap bulannya pun bervariasi. Selain itu, produk yang ada pada *distribution outlet* khas Minangkabau di Bukittinggi ini tersedia untuk semua kalangan umur, mulai dari produk untuk anak kecil, remaja, dan dewasa (Delpiera, 2014).

Pada penelitian ini, studi kasus dilakukan pada *distribution outlet* Kapuyuak, hal ini dikarenakan *distribution outlet* Kapuyuak merupakan *distribution outlet* khas Minangkabau tertua di Kota Bukittinggi yang berdiri pada bulan Agustus tahun 2010. Selain itu, *distribution outlet* Kapuyuak ini merupakan *distro* yang paling terkenal dikalangan wisatawan dan memiliki penjualan yang paling tinggi, serta menyediakan variasi dan jenis produk yang lebih banyak diantara *distribution outlet* khas Minangkabau yang ada di Bukittinggi. Berikut merupakan data penjualan *distribution outlet* khas Minangkabau yang ada di Bukittinggi tahun 2015.



Gambar 1.3 Data Penjualan *Distribution Outlet* Khas Minangkabau Tahun 2015 (Sumber : Pimpinan *Distribution Outlet* Terkait)

Selain itu, adapun alasan utama penelitian ini dilakukan yaitu karena kondisi manajemen *distribution outlet* khas Minangkabau yang hanya mengandalkan pemasaran dan penjualan pada saat hari libur saja untuk menghabiskan *stock* yang ada setelah dilakukan wawancara pada pihak terkait.

Trend belanja busana ini tentu saja tidak akan bertahan lama jika tidak disertai dengan manajemen yang baik dan analisis daya saing terhadap industri busana yang sudah ada. Strategi yang tepat untuk mempertahankan model usaha seperti ini, mutlak diperlukan agar dapat menampung kreativitas produk busana yang biasanya dibuat dalam skala kecil dan terbatas tersebut (Cicikrahayu, 2009).

Produk-produk dari bisnis *distro* yang berkembang Kota Bukittinggi, Sumatera Barat saat ini memiliki keseragaman antara produk yang satu dengan produk yang lainnya. Hal ini terjadi karena suatu produk *distro* khas Minangkabau yang sukses di pasaran akan diikuti oleh para pesaing dengan menghasilkan produk sejenis dari produk yang sukses di pasaran tersebut. Banyaknya keseragaman pada produk bisnis *distro* khas Minangkabau yang beredar di Sumatera Barat saat ini, terutama di Kota Bukittinggi seperti bisnis *distro* Kapuyuak, Mangkuak, Sikek Kutu, Tangkelek, Samek, dan Tenggen membuat konsumen dihadapkan pada banyak pilihan terhadap produk yang diinginkan.

Informasi yang didapatkan konsumen mengenai produk-produk yang dihasilkan oleh setiap *brand* bisnis *distro* tersebut tidak begitu membantu konsumen dalam menentukan keputusan dalam pembelian produk, dalam artian bahwa tidak ada salah satu produk yang dihasilkan dari setiap *brand* bisnis *distro* di Sumatera Barat ini yang memiliki keistimewaan tersendiri baik dari segi kualitas, harga, desain, dan *brand image*. Oleh karena itu, diperlukan analisis dan peningkatan dalam manajemen strategi jangka panjang dari bisnis *distro* tersebut agar tetap eksis di pasaran.

Oleh karena itu, perancangan manajemen strategi sangat penting bagi suatu bisnis atau perusahaan agar tetap bertahan di pasar serta mendapatkan keuntungan finansial dan nonfinansial yang optimal. Berikut merupakan beberapa sumber baik berupa jurnal dan tugas akhir yang membahas pentingnya strategi bagi suatu usaha bisnis di bidang fashion.

Pada penelitian sebelumnya, Mohammad Adam (2010) telah melakukan penelitian mengenai perancangan strategi usaha industri kecil menengah pada bidang industri konveksi. Mohammad Adam menggunakan empat langkah umum dalam penelitian mengenai perancangan strategi ini, yaitu analisis lingkungan internal dan eksternal, perumusan peluang dan masalah utama, identifikasi dan evaluasi alternatif strategi, dan perumusan strategi. Pada tahapan identifikasi dan evaluasi alternatif strategi, Mohammad Adam menggunakan kerangka kerja perumusan strategi oleh Fred, R David, dimana kerangka kerja ini terdiri atas tiga tahapan. Pertama yaitu tahap masukan (*input stage*) yang terdiri atas analisis Matrik EFE (*External Factor Evaluation*), Matrik CPM (*Competitive Profile Matrix*), dan IFE (*Internal Factor Evaluation*). Kemudian tahapan yang kedua yaitu tahap pencocokan (*matching stage*) yang terdiri atas analisis matrik SWOT (*Strength Weakness Opportunities Threat*), matrik SPACE (*Strategic Position and Action Evaluation*), matrik IE (*Internal External*), dan matrik GS (*Grand Strategy*). Ketiga yaitu tahapan keputusan (*decision stage*) dengan analisis matrik QSPM (*Quantitative Strategic Planning Matrix*). Berdasarkan tahapan identifikasi dan evaluasi alternatif strategi ini didapatkan perumusan strategi berdasarkan

analisis alternatif strategi yang diusulkan pada matrik QSPM yaitu strategi penetrasi pasar.

Pada penelitian mengenai perancangan manajemen strategi bisnis *distribution outlet* khas Minangkabau Kapuyuak dalam menghadapi persaingan pasar ini digunakan metode yang sama dalam perumusan manajemen strategi pada penelitian Mohammad Adam dengan penambahan metode Matrik BCG (*Boston Consulting Group*) pada tahap *matching stage* penelitian ini, sehingga metode yang digunakan lebih kompleks dari penelitian sebelumnya untuk mendapatkan alternatif-alternatif strategi yang nantinya akan dipilih dan dirumuskan pada tahap *decision stage*.

1.2 Perumusan Masalah

Berdasarkan latar belakang yang telah dijelaskan sebelumnya didapatkan perumusan masalah yaitu “Bagaimana manajemen strategi bisnis *distribution outlet* khas Minangkabau yang tepat dalam menghadapi persaingan pasar serta dapat meningkatkan hasil penjualan ?”.

1.3 Tujuan Penelitian

Adapun tujuan penelitian berdasarkan perumusan masalah sebelumnya yaitu memperoleh perancangan manajemen strategi *Distribution Outlet* khas Minangkabau Kapuyuak yang tepat untuk menghadapi persaingan pasar yang ketat.



1.4 Batasan Masalah

Berdasarkan tujuan penulisan tersebut, adapun batasan masalah untuk memfokuskan bahasan dari penelitian tugas akhir ini yaitu :

1. Data penjualan *distribution outlet* khas Minangkabau yang digunakan adalah data penjualan satu tahun terakhir yaitu periode Januari 2015 – Januari 2016
2. Mengidentifikasi aspek pesaing hanya untuk wilayah Kota Bukittinggi

1.5 Sistematika Penulisan

Sistematika penulisan penelitian Tugas akhir dapat dijelaskan sebagai berikut :

BAB I PENDAHULUAN

Bab ini berisikan uraian mengenai latar belakang penelitian yang dilakukan, perumusan masalah, tujuan penelitian, batasan masalah, serta sistematika penulisan penelitian Tugas Akhir.

BAB II LANDASAN TEORI

Bab ini berisikan teori-teori yang berkaitan dengan manajemen strategi untuk menyelesaikan permasalahan dalam penelitian ini. Adapun teori yang digunakan yaitu *fuzzy logic*, *Quality Function Deployment* (QFD), tiga tahapan kerangka kerja perumusan strategi, pertama *input stage* yang terdiri dari Matriks *External Factor Evaluation* (EFE) dan Matriks *Internal Factor Evaluation* (EFI). Kemudian yang kedua *matching stage* yang terdiri dari Matriks SWOT (*Strength Weakness Opportunities Threats*), Matriks SPACE (*Strategic Position and Action Evaluation*), Matriks BCG (*Boston Consulting Group*), Matriks IE (*Internal Eksternal*), dan Matriks *Grand Strategy*. Terakhir *decision stage* dengan menggunakan matriks QSPM (*Quantitative Startegic Planning Matrix*)

BAB III METODOLOGI PENELITIAN

Bab ini berisikan uraian mengenai langkah-langkah yang dilakukan dalam menyelesaikan permasalahan penelitian. Langkah-langkah tersebut terdiri dari studi pendahuluan, identifikasi dan pengumpulan data, tahapan penelitian dengan menggunakan metode kerangka kerja perumusan manajemen strategi Fred R. David, analisis, kesimpulan dan saran serta *flowchart* metodologi penelitian.

BAB IV PENGUMPULAN DAN PENGOLAHAN DATA

Pengumpulan data terdiri data yang dibutuhkan dalam penelitian. Data yang telah dikumpulkan kemudian diolah untuk mendapatkan prioritas strategi yang akan digunakan sebagai strategi bisnis *distribution outlet* khas Minangkabau Kapuyuak.

BAB V ANALISIS

Analisis merupakan pembahasan dari hasil pengolahan data, yang terdiri dari analisis tingkat kepentingan (skor) dan skor terbobot faktor internal dan faktor eksternal, analisis perumusan alternatif strategi, dan analisis alternatif strategi prioritas.

BAB VI KESIMPULAN DAN SARAN

Kesimpulan berisikan gambaran umum hasil dan saran berisikan masukan untuk penelitian selanjutnya agar mendapatkan hasil yang lebih baik.

