

BAB I

PENDAHULUAN

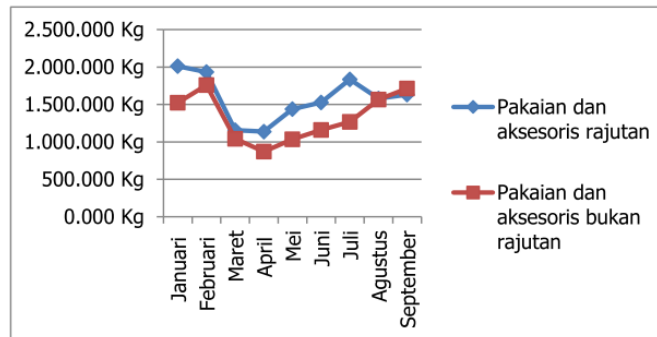
1.1 Latar Belakang Penelitian

Dalam beberapa tahun terakhir, sektor *fashion* mengalami dampak besar akibat perubahan pola konsumsi yang dipicu oleh transformasi teknologi yang pesat, yang telah mengubah cara konsumen berbelanja serta cara mereka berpikir (Anindito, 2023). Berdasarkan Ahdiat (2025b) hasil Urban Banking 2024 yang dirilis Mandiri Institute, minat belanja terhadap fesyen menempati urutan ke 3 setelah kebutuhan pokok dan kebutuhan rumah tangga pada generasi Milenial dan menempati urutan ke 2 setelah kebutuhan pokok pada Gen Z (Ahdiat, 2025a). Masifnya minat masyarakat dalam belanja produk *fashion* mengakibatkan bisnis ritel dalam bidang *fashion* semakin marak dan terus meningkat di Indonesia.

Dalam melihat potensi bisnis ini, Salah satu UMKM yang melek terhadap potensi bidang *fashion* adalah UMKM GNLTheLabel. UMKM ini merupakan sebuah usaha dalam sektor *fashion* berbentuk konveksi yang menjual beragam produk fesyen wanita mulai dari gamis, daster, celana cutbray, setelan kulot, mukena dan masih banyak lainnya. UMKM GNLTheLabel memiliki rekam jejak yang sangat baik dalam mengembangkan bisnisnya dengan sangat cepat, namun saat ini UMKM GNLTheLabel tengah mengalami tantangan dalam ketatnya persaingan bisnis. Tingkat persaingan yang semakin tinggi mengakibatkan konsumen memiliki posisi tawar yang tinggi terhadap kualitas dan pilihan produk (Octaviani, 2022). Hal ini dikarenakan banyaknya pilihan alternatif yang dimiliki konsumen sehingga mengakibatkan ketatnya persaingan antar pelaku bisnis.

Berdasarkan data yang diperoleh dari laman kadin.id (2024) bahwa pada tahun 2023, pelaku UMKM mengalami peningkatan sebesar 1,52% dari tahun sebelumnya mencapai sekitar 66 Juta. Walaupun peningkatan jumlah ini tidak merujuk kepada sektor *fashion* secara spesifik namun hal ini menjadi indikasi akan peningkatan persaingan yang disebabkan oleh peningkatan jumlah pelaku UMKM (Octaviani, 2022).

Disamping ketatnya persaingan lokal, sektor ini terdampak oleh lingkungan eksternal yang mengakibatkan persaingan bisnis semakin sengit seperti masuknya produk impor di Indonesia.



Gambar 1. 1 Volume impor pakaian jadi dari China ke Indonesia

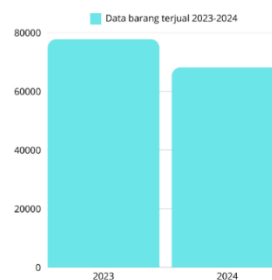
Sumber: (Wulandari & Mas'adah, 2024)

Berdasarkan Gambar 1.1 grafik volume impor pakaian jadi dari China ke Indonesia mengalami peningkatan cukup signifikan mencapai 1.426.818 kg. Hal ini menyebabkan tingginya persaingan di Indonesia yang disebabkan oleh impor pakaian jadi dari China. Hal ini memiliki dampak secara langsung pada penutupan 30 perusahaan tekstil, Pemutusan Hubungan Kerja (PHK) pada awal tahun 2024 sejumlah lebih dari 7.200 karyawan dan banyak pabrik di Jawa Barat telah tutup, sehingga dapat dikatakan industri pakaian sudah dalam keadaan kritis (Wulandari & Mas'adah, 2024). Hal ini juga berdampak bagi GNLTheLabel dalam tingginya produk impor yang menyebabkan persaingan semakin ketat.

Berdasarkan studi pendahuluan yang dilakukan oleh peneliti, UMKM GNLTheLabel mengalami penurunan penjualan pada tahun 2024, dimana narasumber menyebutkan salah satu permasalahan terbesarnya terletak pada ketatnya persaingan bisnis. Permasalahan tersebut terjadi akibat bertambahnya pesaing lokal, masuknya produk impor yang memiliki daya saing yang tinggi, Hal ini didukung oleh penelitian Ayu dkk. (2024) yang menunjukkan bahwa UMKM mengalami dampak negatif dari maraknya produk impor diantaranya, persaingan yang ketat karena produk impor memiliki harga yang lebih rendah.

Berdasarkan data penjualan pada gambar 1.1 pada tahun 2023 usaha GNLTheLabel mampu meraih penjualan sebanyak 77.797 produk terjual, namun

ketika tahun 2024 usaha GNLTheLabel meraih penjualan sebanyak 66.158 produk terjual dan mengalami penurunan penjualan dibanding tahun sebelumnya sebesar 9.639 pcs pakaian atau terjadi penurunan penjualan sebesar 12,5 % di tahun 2024. Pemilik usaha tersebut menyebutkan bahwa dampak yang terasa ketatnya persaingan ini adalah turunnya laba penjualan yang berakibat pada PHK karyawan yang tentunya tidak sedikit jumlahnya. Penjualan yang kian menurun terjadi akibat ketatnya persaingan di industri *fashion*.



Gambar 1. 2 Data total barang terjual pada tahun 2023-2024

Penurunan penjualan yang dialami oleh GNLTheLabel pada tahun 2024 menyebabkan produksi pakaian tidak sebanyak tahun sebelumnya. Hal ini berdampak pada peningkatan PHK di GNLTheLabel pada tahun 2024. Dari gambar 1.2 yang merupakan diagram dari data jumlah karyawan GNLTheLabel, menjelaskan bahwa jumlah karyawan pada tahun 2024 mengalami penurunan dibandingkan tahun sebelumnya dari 50 karyawan pada tahun 2023 ke 37 karyawan pada tahun 2024. Apabila terus berlanjut maka usaha GNLTheLabel tersebut berpotensi mengalami kebangkrutan.



Gambar 1. 3 Data jumlah karyawan GNLTheLabel tahun 2023 dan 2024

Dalam menghadapi permasalahan yang ada, saat ini GNLTheLabel mencoba memasuki sektor penjualan online melalui Tiktok Shop. Dalam operasional penjualan online, GNLTheLabel membuat akun dan etalase toko, setelah itu GNLTheLabel menggunakan sarana konten, Tiktok *affiliate*, Tiktok *ads* dan *live streaming* untuk mempromosikan produknya. Pelaku usaha mengatakan bahwa penggunaan *ads* dirasa tidak efektif dan hanya menimbulkan kerugian, sementara hingga sekarang yang berjalan hanya live Tiktok, pembuatan konten dan Tiktok *affiliate*. Namun dalam mengoperasikan Tiktok, GNLTheLabel memiliki keterbatasan sumber daya karena lokasi usaha yang berada di daerah dan masih sedang tahapan perintisan dimana penggunaan Tiktok masih berada dibawah satu tahun dan masih sulit untuk dianalisis.

Dalam menghadapi persaingan bisnis GNLTheLabel harus mengetahui faktor apa saja yang mengakibatkan persaingan. Mankiw (2013) menjabarkan faktor yang mempengaruhi persaingan diantaranya jumlah pesaing, keunikan dan variasi produk, dan kebijakan pemerintahan yang membebaskan perusahaan masuk dan keluar pasar tanpa batasan. Lebih lanjut Prasetya dan Ali (2021) menyebutkan bahwa faktor-faktor yang mempengaruhi persaingan bisnis adalah faktor budaya, sosial, personal dan pertumbuhan pasar. Dan ada juga faktor-faktor yang mempengaruhi persaingan bisnis menurut Michael Porter (1980) yang bernama *Porter's Five Forces* yang didalamnya terdapat faktor persaingan diantaranya persaingan dengan industri sejenis, ancaman pendatang baru, ancaman produk pengganti, daya tawar pemasok dan daya tawar pembeli. Dari ketiga teori yang ada, teori yang dikemukakan Porter populer dan banyak diaplikasikan di berbagai penelitian, selain itu dalam permasalahan yang terjadi pada GNLTheLabel mengenai maraknya produk impor yang masuk ke Indonesia, hal ini juga sesuai dari indikator ancaman pendatang baru yang membahas mengenai aspek kebijakan pemerintah dalam *Porter's Five Forces*.

Analisis *Porter's Five Forces* merupakan sebuah alat untuk menganalisis lingkungan persaingan suatu industri melalui lima kekuatan Porter untuk memahami bagaimana faktor eksternal mempengaruhi daya saing dan kinerja

perusahaan. Alat ini digunakan untuk pengembangan strategi kompetitif yang dibangun berdasarkan analisis struktur industri dan pesaing (Porter, 1980). Para peneliti terdahulu yang menganalisis dan merancang penerapan strategi melalui *Porter's Five Forces* terbukti menghasilkan *output* yang baik terhadap perusahaan yang diteliti (Rumkholikpah, 2022; Putri, 2023). Namun demikian, dalam penelitian yang dilakukan Nugraha (2023), analisis Porter's Five Forces dimanfaatkan sebatas sebagai alat untuk mengidentifikasi strategi secara umum. Analisis tersebut belum sepenuhnya digunakan untuk merumuskan maupun mengimplementasikan strategi secara menyeluruh karena alat tersebut lebih berfungsi pada identifikasi faktor eksternal dalam persaingan bisnis. Oleh karena itu, diperlukan pendekatan yang lebih komprehensif, salah satunya dengan mengintegrasikan analisis SWOT.

Analisis SWOT dapat membantu meningkatkan kualitas hasil analisis melalui dimensi SWOT yang membantu mengerucutkan ruang lingkup menjadi kekuatan (*Strength*), kelemahan (*Weakness*), tantangan (*Threats*), dan peluang (*Opportunity*). Dalam proses identifikasi dan formulasi, analisis SWOT memiliki pembobotan yang cukup mudah dipahami dan digunakan oleh banyak orang (Wheelen dkk., 2015). SWOT juga telah digunakan oleh banyak praktisi, peneliti pemasaran, dan merupakan alat yang sering digunakan dan populer bagi mahasiswa pemasaran dan strategi bisnis (Helms & Nixon, 2010).

Berdasarkan uraian dari pemaparan latar belakang masalah di atas, maka diperlukan penelitian strategi bersaing untuk mengatasi permasalahan yang dihadapi UMKM GNLTheLabel. Oleh karena itu, peneliti memilih judul “Analisis Strategi Bersaing menggunakan Pendekatan *Porter's Five Forces* (Studi Kasus UMKM GNLTheLabel)”. Peneliti berharap analisis *Porter's Five Forces* juga diharapkan mampu membuat suatu rancangan pengambilan keputusan dalam merumuskan suatu strategi bersaing.

1.2 Rumusan Masalah Penelitian

Berdasarkan permasalahan yang sudah teridentifikasi, maka fokus kajian dalam penelitian ini mengarah untuk menganalisis dan menjawab permasalahan sebagai berikut:

1. Bagaimana gambaran umum strategi bersaing pada GNLTheLabel?
2. Apa faktor strategi internal dan eksternal yang berperan strategis dalam pengembangan GNLTheLabel?
3. Bagaimana formulasi strategi yang dilakukan GNLTheLabel dalam menghadapi persaingan bisnis?
4. Bagaimana implementasi strategi yang dilakukan GNLTheLabel dalam menghadapi persaingan bisnis?
5. Bagaimana evaluasi strategi yang dilakukan GNLTheLabel dalam menghadapi persaingan bisnis?

1.3 Tujuan Penelitian

Berdasarkan latar belakang, pembatasan masalah dan perumusan masalah diatas maka tujuan penelitian adalah untuk mengetahui:

1. Mengetahui gambaran umum strategi bersaing pada GNLTheLabel.
2. Mengetahui faktor strategi internal dan eksternal dalam strategi bersaing GNLTheLabel.
3. Mengetahui formulasi strategi yang dilakukan GNLTheLabel dalam menghadapi persaingan bisnis.
4. Mengetahui implementasi strategi yang dilakukan GNLTheLabel dalam menghadapi persaingan bisnis.
5. Mengetahui evaluasi yang dilakukan GNLTheLabel dalam menghadapi persaingan bisnis.

1.4 Manfaat Penelitian

Berdasarkan tujuan penelitian yang telah dijelaskan, maka penelitian ini diharapkan memiliki manfaat dari segi teori, manfaat dari segi praktik dan manfaat dari segi akademis:

1.4.1 Manfaat Teoritis

Penelitian ini diharapkan dapat memberikan kontribusi dalam pengembangan ilmu pengetahuan, khususnya dalam bidang manajemen strategi dan bisnis digital. Melalui pendekatan Porter's Five Forces, penelitian ini dapat memperkaya literatur mengenai strategi bersaing pada UMKM di sektor *fashion*, serta menjadi referensi teoritis bagi penelitian sejenis di masa mendatang dalam menganalisis lingkungan eksternal dan kekuatan pasar yang mempengaruhi daya saing suatu usaha.

1.4.2 Manfaat Praktis

Penelitian ini diharapkan dapat memberikan manfaat langsung bagi UMKM GNLTheLabel dalam merumuskan strategi bersaing yang tepat untuk menghadapi ketatnya persaingan industri *fashion*. Hasil analisis Porter's Five Forces dapat dijadikan sebagai acuan dalam pengambilan keputusan strategis, seperti penguatan daya saing produk, pemanfaatan saluran distribusi online secara optimal, serta penyesuaian terhadap dinamika pasar dan preferensi konsumen. Selain itu, penelitian ini juga dapat menjadi panduan bagi UMKM lain yang menghadapi tantangan serupa dalam meningkatkan performa bisnis di tengah persaingan yang semakin kompleks.