

IDENTIFIKASI KEY SUCCESS FACTOR PADA INDUSTRI CLOTHING DI KOTA BANDUNG



Disusun Oleh:

Catharina Tan Lian Soei, Dra., M.M.

Ria Satyarini, S.E., M.Si.

Ivan Prasetya, S.E., M.S.M., M.Eng.

**Lembaga Penelitian dan Pengabdian kepada Masyarakat
Universitas Katolik Parahyangan
(2015)**

ABSTRAK

Perusahaan *Clothing lokal* merupakan salah satu ciri khas dari kota Bandung yang merupakan kota kreatif. Saat ini, *clothing company* di kota Bandung menghadapi persaingan yang sangat berat, bukan hanya bersaing dengan perusahaan-perusahaan lokal, tetapi juga bersaing dengan *brand* luar negeri yang pangsa pasarnya sama, yaitu pangsa pasar kaum muda. Industri *clothing/fesyen* di kota Bandung sangat erat kaitannya dengan *factory outlet*, *distribution store*, serta *clothing company* (yang lebih mengacu kepada perusahaan yang menjual produk yang diproduksi secara terbatas dan biasanya hanya menjual ulang produk, tanpa memiliki *brand* sendiri). Sedangkan *Local Clothing Company* adalah perusahaan yang memproduksi pakaian jadi di bawah merek sendiri. Pakaian jadi ini sebagian besar adalah T-shirt yang kemudian berkembang ke berbagai perlengkapan yang menunjang gaya hidup seperti shirt, longpant, jacket, sweatshirt, bag, slingbag, polo shirt, kanvas bag, dan asesoris seperti gelang dan pin.

Perusahaan *clothing* yang diteliti adalah perusahaan yang berbasis komunitas yang kontemporer yang menjadi karakter khas kota Bandung. Perusahaan *Clothing lokal* tersebut target pasarnya adalah golongan menengah ke atas dan berbasis komunitas adalah perusahaan yang relative bertahan lama, yang sampai dengan tahun 2015 ini masih banyak bertahan. Lokasi distro ataupun *clothing shop*nya terutama berada di Jalan Riau, Jalan Trunojoyo, dan Jalan Dago. *Clothing company* menjual produknya tidak hanya melalui distro tetapi juga menjual secara on line, sehingga konsumennya bukan hanya orang Bandung atau orang yang berwisata ke Bandung tetapi tersebar di berbagai kota.

Struktur industrinya merupakan *fragmented industry*, karena perusahaan-perusahaan *clothing lokal* Bandung terdiri dari banyak usaha mikro, kecil dan menengah, tidak ada perusahaan *clothing lokal* yang mendominasi pasar, masing-masing perusahaan melayani segmen pasar tertentu yang relative kecil, dan industri ini mempunyai *barrier to entry* dan *barrier to exit* yang rendah

Strategi bisnis perusahaan *clothing lokal* merupakan *differentiation strategy* dan *focus competitive advantages* karena perusahaan dikelola secara desentralisasi yang ketat (*tightly managed decentralization*). Perusahaan berusaha keras meningkatkan nilai tambah produk (*increase value added*) karena konsumen sulit membedakan produk suatu perusahaan dengan perusahaan lainnya. Untuk mencapai itu maka pengusaha selalu terlibat dan dekat dengan komunitasnya. Pengusaha mempunyai standar material, standar pengerjaan produk, kontrol kualitas produk. Perusahaan fokus pada segmen pasar tertentu, kesenangan, gaya hidup dan minat konsumennya, hal ini membantu perusahaan untuk menentukan tipe produk, harga dan tipe produk, tipe pesanan dan daerah geografi. Untuk memperoleh margin yang tinggi maka perusahaan berusaha agar bekerja dengan efisien dan meminimalisasi biaya

Dari penelitian didapat bahwa *Key success factors* agar perusahaan sukses adalah *Brand image*, *Komunitas dan loyalitas komunitas*, *Design dan trend*, *Time to market* serta *Harga*

Kata kunci: *fragmented industry*, *business strategy*, *clothing local company*, *key success factors*.

BAB I PENDAHULUAN

1.1. Latar Belakang Penelitian

Menurut Data BPS, industri kreatif di Indonesia tumbuh sekitar 5.76% pada tahun 2013. Industri kreatif tersebut berkontribusi sebesar Rp 642 Triliun pada penerimaan negara. Sumbangan terbesar berasal dari industri kuliner, yang berkontribusi sebesar 32.5% (mencapai Rp 209 Triliun per tahun), dan dari industri fesyen, yang berkontribusi sebesar 28.3% (mencapai Rp 182 Triliun per tahun).¹

Kota Bandung merupakan kota yang dikenal sebagai kota industri kreatif. Dibandingkan dengan kota lain, banyak *sub-sector* dari industri kreatif yang sangat berkembang di kota Bandung, salah satunya adalah industri *clothing* lokal atau fesyen.

Menurut Departemen Perdagangan RI, definisi dari *sub-sektor* fesyen ini adalah kegiatan kreatif yang terkait dengan kreasi desain pakaian, desain alas kaki, dan desain aksesoris mode lainnya, produksi pakaian mode dan aksesorisnya, konsultasi lini produk fesyen, serta distribusi produk fesyen.² Dari definisi tersebut, dapat disimpulkan bahwa semua produk yang berhubungan dengan apa yang dikenakan oleh manusia, mulai dari atas kepala sampai dengan alas kaki, semuanya merupakan produk fesyen, baik dari produksinya maupun dari saluran distribusinya.

Industri *clothing*/fesyen di kota Bandung sangat erat kaitannya dengan *factory outlet*, *distribution store*, serta *clothing company*. *Distribution store* lebih mengacu kepada perusahaan yang menjual produk yang diproduksi secara terbatas, di mana mereka biasanya hanya menjual ulang produk, tanpa memiliki *brand* sendiri. Sedangkan *clothing company* adalah perusahaan yang memiliki *brand* sendiri, namun perusahaan ini belum tentu memiliki toko sendiri ataupun memproduksi barangnya sendiri.

¹ <http://bisniskeuangan.kompas.com/read/2014/08/24/152859726/Bangkitnya.Ekonomi.Kreatif.Indonesia>

² http://id.wikipedia.org/wiki/Industri_kreatif

Saat ini di kota Bandung terdapat ratusan *clothing company*, yang kebanyakan lokasinya tersebar di daerah Jalan Sultan Agung, Jalan Trunojoyo, Jalan Riau, dan seputaran Jalan Dago. Antara satu *clothing company* dengan *clothing company* lainnya ini cenderung memiliki desain yang unik, sehingga konsumen dapat dengan mudah membedakan produk suatu perusahaan dengan perusahaan lainnya.

Namun demikian, saat ini *clothing company* di kota Bandung menghadapi situasi perekonomian yang kurang kondusif serta persaingan yang cukup berat, tidak hanya dari perusahaan *clothing company* lainnya, tetapi juga dari perusahaan yang memproduksi barangnya secara massal, seperti pada merek-merek yang dijual di *department store*, serta produk-produk yang merupakan *brand* dari luar negeri yang banyak membanjiri pasar Indonesia.

Untuk tetap dapat bertahan hidup di tengah persaingan yang kian ketat, perlu diidentifikasi key success factors industri clothing lokal di Bandung

1.2. Identifikasi Masalah

Berdasarkan latar belakang penelitian di atas, penulis merumuskan masalah sebagai berikut:

1. Bagaimana perkembangan industri *clothing* di kota Bandung?
2. Bagaimana industri dan persaingan clothing local kota Bandung?
3. Apa saja Key success factors perusahaan clothing lokal di Bandung?

1.3. Tujuan Penelitian

Adapun maksud dan tujuan penelitian ini adalah untuk:

1. Mendeskripsikan perkembangan usaha industri *clothing* di kota Bandung khususnya perusahaan kecil dan menengah
2. Mendeskripsikan industri dan keadaan persaingan clothing local kota Bandung khususnya untuk clothing local berbasis komunitas
3. Mengidentifikasi Key Success Factors industri clothing lokal di Bandung.

4. Memberikan masukan kepada para pembuat kebijakan dalam industri clothing guna menyusun kebijakan yang sesuai untuk mendorong pertumbuhan industri *clothing* yang juga merupakan bagian dari industri kreatif yang dewasa ini sedang didorong pengembangannya oleh pemerintah.

BAB II TINJAUAN PUSTAKA

2.1. Industri Kreatif

Berdasarkan hasil data BPS maka dapat dikatakan bahwa industri kreatif telah mengurangi jumlah pengangguran dengan menyerap 8,6 juta orang atau 7,9 persen dari total tenaga kerja Indonesia. Menurut pemerintahan pertumbuhan industri kreatif tiap tahun bisa mencapai 10-15 persen. Sedangkan sumbangan sektor industri kreatif terhadap produk domestik bruto sejauh ini terbukti sangat tinggi. Pada tahun 2010, sumbangan industri kreatif terhadap PDB mencapai Rp 468 Triliun.

Apabila dilihat dari data BPS maka industry kreatif merupakan salah satu industry terbesar di Indonesia.

Tabel 1. Lima Industri Terbesar di Indonesia

No.	Industri
1	Pertanian
2	Kehutanan
3	Perikanan dan peternakan
4	Perdagangan ,hotel, dan restoran
5	Pengolahan

Sumber: www.BPS.go.id

Kementrian Perdagangan Indonesia menyatakan bahwa Industri kreatif adalah industri yang berasal dari pemanfaatan kreativitas, keterampilan serta bakat individu untuk menciptakan kesejahteraan serta lapangan pekerjaan dengan menghasilkan dan mengeksploitasi daya kreasi dan daya cipta individu tersebut. Sub-sektor yang merupakan industri berbasis kreativitas di Indonesia berdasarkan pemetaan industri kreatif yang telah dilakukan oleh Departemen Perdagangan Republik Indonesia adalah:

1. **Periklanan:** kegiatan kreatif yang berkaitan jasa periklanan (komunikasi satu arah dengan menggunakan medium tertentu), yang meliputi proses kreasi, produksi dan distribusi dari iklan yang dihasilkan, misalnya: riset pasar, perencanaan komunikasi iklan, iklan luar ruang, produksi material iklan, promosi, kampanye relasi publik, tampilan iklan di media cetak (surat kabar, majalah) dan elektronik (televisi dan radio), pemasangan berbagai poster dan gambar, penyebaran selebaran, pamflet, edaran, brosur dan reklame sejenis, distribusi dan delivery advertising materials atau samples, serta penyewaan kolom untuk iklan.
2. **Arsitektur:** kegiatan kreatif yang berkaitan dengan jasa desain bangunan, perencanaan biaya konstruksi, konservasi bangunan warisan, pengawasan konstruksi baik secara menyeluruh dari level makro (*Town planning, urban design, landscape architecture*) sampai dengan level mikro (detail konstruksi, misalnya: arsitektur taman, *desain interior*).
3. **Pasar Barang Seni:** kegiatan kreatif yang berkaitan dengan perdagangan barang-barang asli, unik dan langka serta memiliki nilai estetika seni yang tinggi melalui lelang, galeri, toko, pasar swalayan, dan internet, misalnya: alat musik, percetakan, kerajinan, *automobile*, film, seni rupa dan lukisan.
4. **Kerajinan:** kegiatan kreatif yang berkaitan dengan kreasi, produksi dan distribusi produk yang dibuat dihasilkan oleh tenaga pengrajin yang berawal dari desain awal sampai dengan proses penyelesaian produknya, antara lain meliputi barang kerajinan yang terbuat dari: batu berharga, serat alam maupun buatan, kulit, rotan, bambu, kayu, logam (emas, perak, tembaga, perunggu, besi) kayu, kaca, porselin, kain, marmer, tanah liat, dan kapur. Produk kerajinan pada umumnya hanya diproduksi dalam jumlah yang relatif kecil (bukan produksi massal).
5. **Desain:** kegiatan kreatif yang terkait dengan kreasi desain grafis, desain interior, desain produk, desain industri, konsultasi identitas perusahaan dan jasa riset pemasaran serta produksi kemasan dan jasa pengepakan.
6. **Fesyen:** kegiatan kreatif yang terkait dengan kreasi desain pakaian, desain alas kaki, dan desain aksesoris mode lainnya, produksi pakaian mode dan aksesorisnya, konsultasi lini produk fesyen, serta distribusi produk fesyen.

7. **Video, Film dan Fotografi:** kegiatan kreatif yang terkait dengan kreasi produksi video, film, dan jasa fotografi, serta distribusi rekaman video dan film. Termasuk di dalamnya penulisan skrip, dubbing film, sinematografi, sinetron, dan eksibisi film.
8. **Permainan Interaktif:** kegiatan kreatif yang berkaitan dengan kreasi, produksi, dan distribusi permainan komputer dan video yang bersifat hiburan, ketangkasan, dan edukasi. Subsektor permainan interaktif bukan didominasi sebagai hiburan semata-mata tetapi juga sebagai alat bantu pembelajaran atau edukasi.
9. **Musik:** kegiatan kreatif yang berkaitan dengan kreasi/komposisi, pertunjukan, reproduksi, dan distribusi dari rekaman suara.
10. **Seni Pertunjukan:** kegiatan kreatif yang berkaitan dengan usaha pengembangan konten, produksi pertunjukan (misal: pertunjukan balet, tarian tradisional, tarian kontemporer, drama, musik tradisional, musik teater, opera, termasuk tur musik etnik), desain dan pembuatan busana pertunjukan, tata panggung, dan tata pencahayaan.
11. **Seni Pertunjukan:** kegiatan kreatif yang berkaitan dengan usaha pengembangan konten, produksi pertunjukan (misal: pertunjukan balet, tarian tradisional, tarian kontemporer, drama, musik tradisional, musik teater, opera, termasuk tur musik etnik), desain dan pembuatan busana pertunjukan, tata panggung, dan tata pencahayaan. Subsektor ini juga mencakup penerbitan perangko, materai, uang kertas, blanko cek, giro, surat andil, obligasi surat saham, surat berharga lainnya, passport, tiket pesawat terbang, dan terbitan khusus lainnya. Juga mencakup penerbitan foto-foto, grafir (engraving) dan kartu pos, formulir, poster, reproduksi, percetakan lukisan, dan barang cetakan lainnya, termasuk rekaman mikro film.
12. **Layanan Komputer dan Piranti Lunak:** kegiatan kreatif yang terkait dengan pengembangan teknologi informasi termasuk jasa layanan komputer, pengolahan data, pengembangan database, pengembangan piranti lunak, integrasi sistem, desain dan analisis sistem, desain arsitektur piranti lunak, desain prasarana piranti lunak dan piranti keras, serta desain portal termasuk perawatannya.

13. **Televisi dan Radio:** kegiatan kreatif yang berkaitan dengan usaha kreasi, produksi dan pengemasan acara televisi (seperti games, kuis, *reality show*, infotainment, dan lainnya), penyiaran, dan transmisi konten acara televisi dan radio, termasuk kegiatan station relay (pemancar kembali) siaran radio dan televisi.
14. **Riset dan Pengembangan:** kegiatan kreatif yang terkait dengan usaha inovatif yang menawarkan penemuan ilmu dan teknologi dan penerapan ilmu dan pengetahuan tersebut untuk perbaikan produk dan kreasi produk baru, proses baru, material baru, alat baru, metode baru, dan teknologi baru yang dapat memenuhi kebutuhan pasar; termasuk yang berkaitan dengan humaniora seperti penelitian dan pengembangan bahasa, sastra, dan seni; serta jasa konsultasi bisnis dan manajemen.
15. **Kuliner:** kegiatan kreatif ini termasuk baru, kedepan direncanakan untuk dimasukkan ke dalam sektor industri kreatif dengan melakukan sebuah studi terhadap pemetaan produk makanan olahan khas Indonesia yang dapat ditingkatkan daya saingnya di pasar ritel dan pasar internasional.

Dari kelima belas sektor industry tersebut, di kota Bandung yang berkembang adalah industri pada bidang kerajinan, kuliner dan fesyen. Yang menarik untuk diteliti dalam industry fesyen di Bandung adalah identifikasi key success factors karena belum pernah diidentifikasi.

2.2. Fashion, Clothing Company, dan Distro

Fashion sangat erat kaitannya dengan clothing, fashion/clothing adalah istilah untuk menyebut sebagai acceptance, suatu bisnis yang memerlukan inovasi yang merefleksikan manusia dengan lingkungannya, yang menyebabkan manusia meniru yang lain serta mengekspresikan dirinya (Mashkoor,2011). Cesare Amati (2011) mengutip Corbellini yang menyatakan bahwa Fashion “refers to style of dress) but can also include cuisines, literature, art, architecture, and general compartment) that are popular in a culture at any given time” serta Kapferer yang menyatakan bahwa fashion plays a key role in our social life “by recreating the rythmn of the seasons that was done away with by urbanization,

and a social differentiation while avoiding being engulfed by the anonymous crowd. Pada penelitian ini fashion berkenaan dengan clothing /pakaian yang siap pakai (ready to wear) bagi pria dan wanita muda.

Clothing company dapat didefinisikan secara spesifik yaitu perusahaan pembuat T-shirt. Istilah lengkapnya adalah Clothing Company atau perusahaan yang memproduksi pakaian jadi di bawah merek sendiri, yang mengeluarkan produk pakaian jadi. Pakaian jadi ini sebagian besar adalah t-shirt yang kemudian berkembang ke berbagai perlengkapan yang menunjang gaya hidup seperti shirt, longpant, jacket, sweatshirt, bag, slingbag, polo shirt, kanvas bag, beanie, bahkan asesoris seperti gelang dan pin.³

Sedangkan distro merupakan singkatan dari *distribution store* atau distribution outlet yang fungsinya menerima titipan dari berbagai macam merek clothing company lokal yang memproduksi sendiri produknya (t-shirt, tas, dompet, jaket, dan lain-lain) yang belum punya pemasaran sendiri ataupun sekedar untuk memperluas pasar dan meningkatkan penjualan, maka distro dengan clothing company berhubungan baik dan saling membutuhkan. Distro memiliki sifat eksklusif atau cenderung tidak menjual banyak produk untuk setiap desainnya karena beberapa *clothing company* memang membatasi kuantitas produknya dengan hanya satu kali produksi untuk satu desain. Menurut Uttu (*Inside Indonesia*, Edisi Januari-Maret 2006), distro mulanya merupakan gerai yang menjual produk busana yang biasa dikenakan komunitas Punk dan Metal.

Clothing dan fashion sebagaimana yang dikutip oleh Rahman K [dalam www.academia.edu](http://www.academia.edu): “*Clothing and fashion are unique dimensions of behavior, and are the ways through which consumers express their identity. Clothing is considered to be a universal tool of aesthetic self-management (Cash, 1990). It is used to enhance one’s public self (Kwon, 1991). Fashion and clothing preference display a person’s self-concept, or how an individual would like to be. Clothing fashions and aspects of consumer’s self are highly related and an increasing amount of research has been expended on aspects of self of fashion consumers.*”

³ <http://dhanzky11.blogspot.com/2013/06/perkembangan-usaha-clothing-dan-distro.html>

2.3. Fashion Market

Christopher et al sebagaimana dikutip Mashkooor 2011 menyatakan bahwa fashion market mempunyai 4 karakteristik sebagai berikut:

1. *Short life cycles*

The product is often here today gone tomorrow, designed to capture the mood of the moment, implying that selling time is likely to be very short and seasonal, measured in months or even weeks

2. *High volatility*

Demand for these products is highly unpredictable or unstable, relying on factors, such as weather, role models, icons etc

3. *Low predictability*

Due to volatile demands it is extremely difficult to forecast with any accuracy even total demand within a period, let alone week by week or item by item demand

4. *High impulse purchasing*

Is regulated by the confrontation of the buyer with the product in store. In other words, the shoppers when interacting with the product is stimulated to buy it, for that reason availability of that product matters

2.4. Fast Fashion Consumers

Menurut Easey, M (2009) *consumers are smart and intelligent, powerful, individualistic, highly demanding, have high degree of expectation, have a disposable attitude and strong values and principle. Consumers differ in their level of aspirations and also in relationship they see between clothing and the achievement of social mobility*

2.5. Key Success Factors

Definisi Key Success Factors (Grunert:1992:17):

“A key success factor is a skill or resource that a business can invest in, which, on the market the business is operating on, explains a major part of the observable differences in perceived value and/or relative costs.”

Key success factors dapat digunakan dalam 4 hal yang berbeda yaitu (Grunert:1992: 2):

1. *As a necessary ingredient in a management information system*
2. *As a unique characteristic of a company*
3. *As a heuristic tool for managers to sharpen their thinking*
4. *As a description of the major skills and resources required to be successful in a given market.*

Selanjutnya Grunnert:1992:2 membedakan antara *perceived key success factors* dengan *actual key success factors*. *Perceived key success factors can be measured by semi structured interviews with business decision makers which follow a laddering procedure. Actual key success factors can be measured by collecting objective or semi-objective company data and relating them statistically to measures of relative costs and perceived value.* Peneliti mengidentifikasi *perceived key success factors*.

BAB III

METODE PENELITIAN

3.1 Metode dan Jenis Penelitian

Metode penelitian yang digunakan adalah metode deskriptif untuk memperoleh gambaran mengenai situasi yang terjadi dengan cara pengumpulan data, pengolahan data, dan analisa secara kualitatif yang akhirnya menarik kesimpulan berdasarkan hasil dari pengolahan data.

Berdasarkan tujuan yang ingin dicapai, penelitian ini merupakan *applied research* (penelitian terapan), karena penelitian ini diarahkan untuk mendapatkan informasi yang dapat digunakan untuk memecahkan sebuah masalah.

Penelitian ini menggunakan rancangan survey, yaitu penelitian yang mengambil sampel dari suatu populasi dengan menggunakan wawancara sebagai alat pengumpulan data yang pokok (Singarimbun dan Effendi: 1995:3).

Penelitian survey ini digunakan dengan maksud untuk mengidentifikasi perkembangan usaha serta mengidentifikasi Key Success Factors industri clothing lokal di Bandung.

3.2 Teknik Pengumpulan Data

Teknik pengumpulan data yang dipergunakan dalam penelitian ini adalah:

1. *Field research*, dilakukan dengan melakukan wawancara dan observasi untuk mengidentifikasi usaha serta menjelaskan key success factors pada industri clothing lokal di kota Bandung. Wawancara dilakukan kepada pemilik perusahaan *clothing*, sedangkan observasi dilakukan dengan melihat melakukan survey ke lokasi *clothing company*. Pengumpulan data dilakukan dengan berkolaborasi dengan Figra yang meneliti persaingan clothing lokal di Bandung
2. *Literature survey*, yaitu studi kepustakaan yang dilakukan penulis dengan mempelajari artikel, jurnal, penelitian, buku-buku di perpustakaan yang berhubungan dengan penelitian, teori dan konsep dasar penelitian.

3.3 Populasi dan Sampel Penelitian

Populasi penelitian ini adalah seluruh pemilik *clothing company* yang ada di kota Bandung yang berjumlah 80 perusahaan. Berdasarkan metode *survey*, penulis mengambil data berdasarkan sampel dari populasi tersebut.

Dalam penelitian awal ini, penulis menetapkan sampel sebanyak 8 responden pengusaha clothing dan KICK Bandung yang dianggap mewakili komunitas pengusaha *clothing* Bandung. Jumlah ini dianggap cukup untuk mewakili populasi yang ada. Pengambilan sampel dilakukan dengan menggunakan *stratified random sampling*, dengan pembagian strata berdasarkan tingkat harga dan tingkat *vertical integration*.

3.4 Sistematika Penelitian

Penelitian ini berusaha menggali informasi dari para pelaku *clothing company*. Adapun tahapan-tahapan yang dilakukan dalam penelitian ini adalah sebagai berikut:

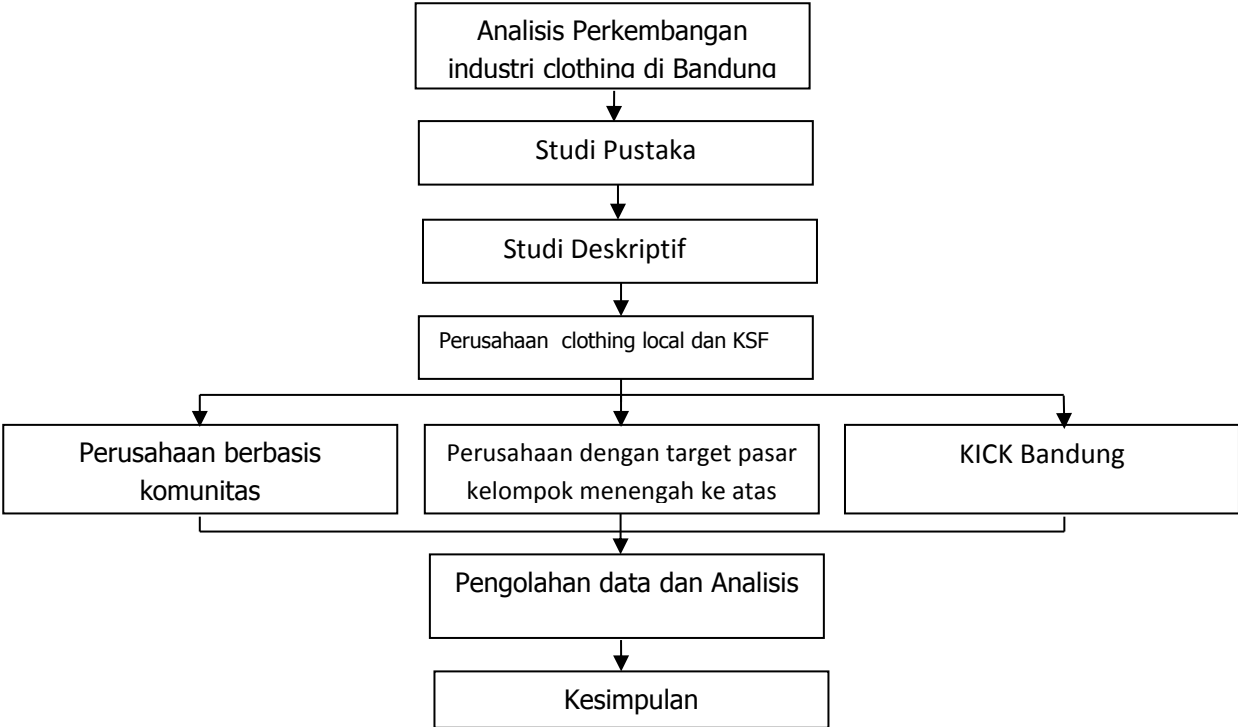
1. Studi Pustaka mengenai berbagai topik yang berkaitan dengan penelitian
2. Riset ini akan menggunakan metode *Descriptive Case Report Study* dimana sebagai *Case Study* pada tahap awal ini akan dipilih perusahaan yang mewakili industri yang dipilih,
3. Studi ini akan diwujudkan dalam bentuk *Face-to-Face (F2F) Interview* dengan para eksekutif dan beberapa *key persons* atau *informants* di masing-masing perusahaan tersebut. Pertanyaan akan disiapkan secara baku akan tetapi bersifat terbuka (*open-ended*) untuk membuka kemungkinan jika dalam wawancara ada berkembang topik yang menarik untuk dikaji lebih lanjut.
4. Pertanyaan akan disusun sedemikian rupa untuk dapat menggali bagaimana masing-masing perusahaan tersebut memposisikan dirinya dalam peta persaingan serta bagaimana masing masing perusahaan, atau manajemennya yang dianalisis lebih lanjut dari sudut pandang teori kapabilitas dinamis dalam arti bagaimana perusahaan tersebut berinovasi sehingga sumber daya yang diperlukan juga berkembang dinamis untuk

mengantisipasi perkembangan baru akibat tuntutan pasar, persaingan, maupun teknologi.

5. Observasi dilakukan dengan melihat lokasi dari *clothing company*, layout yang dibuat, suasana dan lingkungan kerja serta produk yang mereka jual.

Gambar 1 menunjukkan diagram alir dalam melaksanakan penelitian ini. Penelitian mengenai persaingan industri clothing ini diawali dengan dilakukannya studi pustaka untuk mengetahui sejauh mana penelitian-penelitian terdahulu mengenai topik yang terkait dengan penelitian yang akan dilakukan. Setelah melakukan kajian pustaka, kemudian penelitian akan dilanjutkan dengan melakukan studi kasus deskriptif, dengan tujuan untuk dapat memberikan hasil penelitian yang lebih akurat dan lengkap. Yang akan menjadi informan dalam studi ini adalah perusahaan yang mewakili industri clothing yang melakukan integrasi vertikal, perusahaan yang mewakili industri pakaian yang mempunyai merk dan melakukan outsourcing, dan perusahaan yang mewakili industri pakaian yang menjadi distro. Ketiganya merupakan perusahaan yang bergerak dalam industri pakaian yang menjadi fokus utama pada penelitian ini. Setelah data diperoleh, maka langkah selanjutnya adalah melakukan pengolahan data dan analisis terhadap hasil yang diperoleh. Hal ini kemudian akan digunakan untuk dapat memberikan rekomendasi dan kesimpulan dari penelitian yang telah dilakukan.

Gambar 1. Sistematika Penelitian



BAB IV
JADWAL KEGIATAN

Jadwal kegiatan pada penelitian ini adalah sebagai berikut:

Tabel 2. Jadwal Kegiatan

KEGIATAN	APR	MEI	JUN	JUL	AGT	SEP	OKT
1. Survey pendahuluan							
2. Studi pustaka							
3. Pembuatan model persaingan							
4. Wawancara							
5. Pengolahan data dan analisis							
6. Pengambilan kesimpulan							
7. Publikasi ilmiah							
8. Pembuatan laporan penelitian dan pelaporan ke LPPM dan jurusan							

Bab V

HASIL DAN PEMBAHASAN

5.1. Perkembangan Usaha Clothing di Bandung

Usaha *clothing* di Bandung mulai terkenal dan berkembang pesat sejak tahun 1980 an, sebuah penelitian menyatakan bahwa sejak tahun 1982 daerah Suci terkenal akan produksi *T-shirt*, dimana *T-shirt* yang diproduksi, dibuat melalui pemesanan terlebih dahulu. *T-shirt* yang diproduksi di daerah Suci diperuntukan untuk komoditas bisnis. Beberapa tempat produksi yang cukup besar memulai usaha untuk mendesain, memproduksi, dan menjual *T-shirt* unik dan beberapa jenis item lainnya, seperti produksi C59. Daerah tersebut menjadi tempat awal mula kemunculan dari *distribution outlets (distro)* yang berhubungan dengan fashion dan musik indie. Tempat-tempat distro dapat dilihat sebagai sebuah hubungan fisik bagi antar komunitas-komunitas musik dan menjadi tempat beredarnya informasi-informasi mengenai musik seperti konser, rumah produksi dan rekaman musik (Soemardi and Radjawali, 2006). Sebagai hasilnya, distro mencerminkan hubungan yang tinggi antara produsen dengan konsumen melalui berbagai variasi produk yang cukup banyak. Di sisi lain, Binong Jati merupakan tempat bagi para produsen pakaian rajut rumahan. Sistem produksi yang terjadi disini membuat pengrajin rumahan tersebut memproduksi barang-barang tersebut tanpa memiliki keterikatan hubungan antara produsen dan konsumen seperti yang terjadi di daerah Suci. Daerah Binong Jati memiliki kualitas infrastruktur yang rendah, jumlah populasi yang tinggi dan kualitas ruang gerak yang rendah. Diluar kondisi-kondisi yang terjadi tersebut, mereka menghasilkan produk-produk yang di ekspor ke berbagai negara di dunia. (Aritenang, 2012)

Distribution outlet (Distro) di Bandung telah muncul sejak awal 1990-an. Distro merupakan singkatan dari distribution outlet, yang fungsinya menerima titipan dari berbagai macam merek clothing company lokal yang memproduksi sendiri produknya (t-shirt, tas, dompet, jaket, dan lain-lain) yang belum/tidak punya outlet untuk dijual kepada konsumen. Distro juga menjadi sebuah *trend setter* yang menghadirkan gaya busana remaja, anak muda dan dewasa dengan berbagai macam keunikan dan kelebihannya di kota-kota besar di Indonesia

khususnya di Bandung. Gagasannya bermula dari interaksi para penggemar *skateboard*, yang diinisiasi Didit, Helvi, dan Richard Mutter di salah satu sudut Taman Lalu Lintas (*Sejarah Distro di Bandung*, 2011). Mereka kerap berdiskusi mengenai banyak hal, termasuk gaya berbusana anak muda. Salah satu permasalahan yang sering dibahas adalah sulitnya menemukan perlengkapan yang menunjang hobi mereka berpapan luncur. Untuk itu, tiga sekawan ini bersepakat untuk mengelola sebuah rumah di Jalan Sukasenang, Bandung. *Reverse* kemudian menjadi nama yang kemudian mereka sepakati. Tajuk itu merupakan ekspresi protes terhadap para produsen pakaian di Cihampelas yang menjual barang-barang bermerek impor. Seharusnya, mereka berani mengusung merek-merek sendiri (*Sejarah Clothing dan Distribution Store*, 2007). Pada 1993, toko ini resmi beroperasi dengan mendatangkan barang-barang dari luar negeri. Alasannya, hampir tak ada produsen dalam negeri yang memproduksi barang-barang eksklusif yang kerap dipakai anggota komunitas Punk atau *Skateboard*. Di luar dugaan, animo anak muda terhadap produk-produk semacam ini sangat tinggi. Namun *Reverse* tak sekadar menjadi gerai, tetapi juga tempat berkumpulnya beragam komunitas independen di Bandung. Setahun berselang, *Reverse* membuka studio musik independen. Sejak saat itu pula gerai ini semakin ramai dan kerap disambangi komunitas musik dari beragam aliran. Berbagai *demo* lagu kelompok musik lokal kerap diperdengarkan. Penjualan albumnya pun meroket. Walhasil banyak *band* lokal yang mendadak tenar dan digilai para penggemar (*Sejarah Distro di Bandung*, 2011).

Tawaran untuk pentas di berbagai tempat pun segera berdatangan. Selain manggung, kelompok musik ini pun kerap membawa barang-barang distro untuk dijual di sekitar panggung musik. Ternyata strategi ini sangat berhasil. Belakangan, *band-band* lokal ini memilih untuk menjual produk-produk mereka sendiri, sebagai media berpromosi. Perlahan tapi pasti, pasar produk-produk pakaian lokal mulai terbentuk. Barang-barang impor yang dijual di distro menjadi *trend* busana di kalangan anak muda. Jumlah gerai-gerai distribusi pun semakin banyak. Barang yang dijual pun kian spesifik. Sayangnya, ketika bisnis ini mulai mengeliat, Indonesia diterpa oleh krisis moneter. Melemahnya nilai tukar Rupiah, membuat harga barang-barang impor melonjak tajam. Banyak distro yang tak

sanggup lagi untuk membeli barang dan akhirnya gulung tikar. *Reverse*, pioneer distro di Indonesia pun bernasib sama. Setelah mencoba bertahan, akhirnya mereka gulung tikar. (Republika, 18 May 2014)

Memburuknya perekonomian Indonesia pada tahun 1998 memberikan peluang kepada para pengusaha baju lokal. Kios-kios kaos oblong berbasis industri rumahan pun segera bermunculan. Sebagian besar terpusat di kawasan Suci (*Kompas*, 12 Oktober 2008). Realitas ini segera ditangkap sebagai peluang oleh pihak-pihak yang dahulu mengelola distro. Kini mereka tak perlu lagi mengandalkan barang impor yang mahal karena stok produk lokal yang melimpah.

Sosok-sosok yang bergiat di komunitas independen pun menjadi inisiatornya. Sejak 1996, Dadan Ketu telah membuka *Riotic* yang menyediakan berbagai jenis barang buatan sendiri bagi komunitas *Punk*. Di tahun yang sama Dandy pun membuka 347 Boardier yang menyediakan produk-produk yang mendukung hobi *skateboard*, sepeda BMX, dan selancar. Pada 1997, Helvi yang pernah mengelola *Reverse* mendirikan clothing company bernama *Airplane*. Belakangan pengelolaannya diserahkan pada Fiki dan Colay. *Clothing company* ini berfokus pada penyediaan perlengkapan papan luncur. Setahun berselang (1998), sebuah produsen lokal sejenis pun muncul dengan mengusung merek *Ouval* (*Pikiran Rakyat*, 26 Oktober 2007). Dalam waktu singkat bisnis busana lokal ini pun mengeliat. Barang-barang eksklusif yang dipasarkan melalui jaringan distro di Bandung laku keras. Produk ini pun segera menjadi tren busana di kalangan anak muda. Bagi mereka, selain harganya relatif murah, stok yang terbatas, dan desain unik menjadi alasan utama untuk mengandrungi produk-produk ini. Pencapaian ini tak saja membuat produk-produk busana lokal menjadi populer, tetapi juga menjadikan *clothing company* sebagai bisnis yang mengiurkan. (Republika, 18 May 2014)

Perkembangan industri fashion dan *clothing* lokal juga dipengaruhi oleh adanya stasiun MTV yang menghadirkan beberapa *band underground* Bandung mengisi cara MTV, sehingga dapat dilihat dan didengar publik secara lebih luas. Selain itu, para presenter MTV siaran nasional pun tidak segan-segan untuk memakai produk-produk dari *clothing* lokal, sehingga produk mereka menjadi

semakin populer. Dampaknya tentu saja tidak kecil. Selama beberapa tahun terakhir warga Kota Bandung mungkin sudah mulai terbiasa dengan jalan-jalan yang macet pada setiap akhir minggu. Selain menyerbu *factory outlet*, para pengunjung yang datang ke Kota Bandung pun biasanya ikut berbondong-bondong mendatangi distro- distro yang ada, sehingga memicu pola pertumbuhan yang penting, terutama dari segi ekonomi. Melalui keberadaan beberapa komunitas anak muda yang senantiasa menyediakan barang-barang yang mereka produksi secara mandiri, setidaknya kita dapat melihat berbagai kumpulan tanda yang baru yang berbeda dengan masa sebelumnya. Apabila pada masa sebelumnya komunitas anak muda di sangat bergantung pada industri mapan dan berbagai produk impor, saat ini beberapa komunitas yang ada sudah mampu memproduksi kebutuhan mereka secara independen. (sumber: <http://www.lacasacomics.com/2014/02/sejarah-dan-perkembangan-distro-di.html#ixzz3jVcXLXXK>)

Perkembangan industri *clothing/fashion*, ditandai dengan berdirinya distro-distro, *factory outlet*, *clothing shop* sebagai outlet yang menjual produk *fashion* yang diproduksi oleh usaha konveksi. Salah satu keunikan *clothing company* yang menjadi daya tarik tersendiri antara lain keunikan desain produk yang menjadi ciri komunitas tertentu yang dibuat dalam jumlah terbatas, kualitas bahan kaos yang bagus, nyaman, tidak luntur dan menciut, dan dijual pada distro yang pelayanannya ramah, interior dengan pernik pernik yang menjadi ciri khas distro, lingkungan yang bersih dan nyaman didalam distro, yang kemudian dilengkapi dengan cafe ataupun tempat makan yang menyajikan berbagai makanan dan minuman yang populer. Perkembangan desain *clothing* anak-anak muda Bandung, dipengaruhi oleh berbagai gaya , ada gaya *street fashion* Jepang, *street wear*, *skate board* dan lainnya. Adanya perkembangan industri *clothing* lokal ini telah mengakibatkan semakin bertumbuhnya industri pangan seperti makanan kecil, minuman, cafe, assesories, kerajinan tangan dan industri kreativitas lain.

Kreatif Clothing Kommunity Festival (KickFest) yang berdiri pada tahun 2008 berperan penting dalam memasarkan produk para pengusaha clothing KUKM, sebagai contoh pada Oktober 2013, para pengunjung berbondong-

bondong membeli tiket seharga limabelas ribu Rupiah untuk mengunjungi pasar *clothing* yang bertempat di sekitar halaman Monumen Perjuangan Jawa Barat. Ada 80 gerai produsen pakaian (*clothing company*) yang menawarkan 100 merek lokal ternama, dan 36 kios makanan, tiga panggung, tempat para musisi tampil membawakan karya-karya mereka. Selama tiga hari, hajatan akbar produsen busana lokal di Indonesia ini berhasil menarik lebih dari 20.000 orang (*Tribunnews*, 10 Oktober 2013). KICK merupakan sebuah forum komunikasi atau komunitas yang anggotanya perusahaan-perusahaan ternama di kota Bandung diharapkan dengan adanya wadah ini para pengusaha dapat berbagi pengetahuan dan pengalaman yang berguna untuk pengembangan usaha. Selain itu dengan adanya hubungan diantara komunitas, diharapkan persaingan antar pengusaha *clothing* merupakan persaingan yang sehat. Rencananya Kickfest Indonesia akan mengadakan festival besar setiap tahun dan bukan hanya di Bandung tetapi juga di Surabaya, Malang dan Yogyakarta.

Pada tahun 2013 lahir komunitas hijab di Bandung dan diadakannya berbagi *event* besar bertema hijab semakin membuat market di sektor ini sangat potensial untuk dimasuki oleh para pelaku usaha kecil menengah. Banyaknya turis internasional, seperti Malaysia yang sering datang untuk berbelanja di Bandung juga merupakan sebuah peluang besar bagi para UKM untuk mengenalkan brand lokal kepada dunia global. Selain itu dengan berkembangnya golongan *middle class*, semakin banyak orang yang bersedia membayar sedikit lebih mahal untuk produk *fashion* yang didesain lebih baik.

5.2. Lokasi Distro, *Clothing Shop* dan *Factor Outlet* di Bandung.

Pada tahun 2008, Kepala Bagian Perekonomian Kota Bandung Ema Sumarna menjelaskan bahwa di Bandung setidaknya ada 250 merek distro. Setiap distro dapat memproduksi 2.400 buah dengan rata-rata penjualan 1.625/buah/merek. Dengan rata-rata harga Rp. 50.000/buah, total arus uang yang beredar di Kota Bandung mencapai Rp. 20,3 miliar/bulan atau Rp. 243 miliar/tahun. (Koran Seputar Indonesia 23 april 2008). Pada tahun 2013 pertumbuhan sektor *clothing/fashion* di Bandung hampir 60% yang terdiri dari pelaku – pelaku usaha

kecil dan menengah (UKM), perputaran uang industri fashion di Bandung mencapai Rp 6 triliun/tahun.

Pada tahun 2010, hanya dalam waktu 2 tahun kemudian distro dan *clothing shop* telah berkembang sangat pesat mencapai lebih dari 2 kali lipat, kemudian pertumbuhan distro dan *clothing shop* melambat walau tetap bertumbuh, yang justru berkembang pesat adalah *factory outlet*. **Factory Outlet** (FO) terutama berada pada beberapa ruas jalan, seperti Dago, Cihampelas, Riau, Setiabudhi dan jalan-jalan lainnya seperti di jalan Banda, Diponegoro, dan Aceh diisi dengan deretan FO yang terkenal. FO menyajikan barang yang bervariasi, mulai dari yang buatan dalam negeri, sisa ekspor sampai *brand* luar negeri seperti ternama seperti *Armani*, *Gucci*, dan *Ralph Lauren*. Begitu cepatnya perkembangan *factory outlet* sehingga kota Bandung dikenal sebagai kota Lautan *Factory Outlet*. Pengunjung *factory outlet* adalah para wisatawan lokal, wisatawan dari Malaysia, Singapura dan turis manca negara yang sedang berwisata ke Bandung.

Di bawah ini pada Tabel 3. dapat dilihat berbagai lokasi distro, *clothing shop* dan *Factory outlet* di Bandung. Penjualan produk pada berbagai lokasi tersebut sangat beragam dan ditujukan untuk segmen menengah ke bawah maupun menengah ke atas. Lokasi Jalan Dalem Kaum atau Parahyangan Plaza ditujukan pada segmen pelanggan menengah ke bawah dengan harga di bawah Rp 80.000. Pada lokasi tersebut terdapat sekitar 500 distro yang menjual berbagai pakaian yang hampir sama/homogen, sikap dan strategi pemilik toko dalam memasarkan produknya tidak kreatif, sehingga persaingan sangat ketat antara sesama toko terjadi. Akibatnya mulai tahun 2012 penjualan mengalami penurunan yang signifikan dan para pemilik toko sulit membayar pinjaman mereka ke bank. (Yunik Trianti: 2012)

\

Tabel 3. Lokasi Distro, Clothing Shop, dan Factory Outlet di kota Bandung

No	Lokasi Distro, Clothing shop dan Factory outlet di kota Bandung
1	Jalan Riau atau Jalan R.E. Martadinata selain sebagai pusat factory outlet juga ada beberapa distro maupun clothing shop di sepanjang jalan tersebut
2	Jalan Trunojoyo, ada beberapa Clothing shop dan distro yang letaknya berdampingan
3	Jalan Dago atau Jl Ir H Juanda terdapat beberapa distro dan factory outlet
4	Jalan Dalem Kaum atau Parahyangan Plaza terdapat aneka desain baju distro dengan harga relatif murah
5	Jalan Dipati Ukur terdapat beberapa distro
6	Jalan Pasar Baru di Pasar Baru Trade Center

Sumber: data Yunik Trianti yang diolah kembali

Tabel 4. Jumlah Gerai Berdasarkan Jenis Usaha di Kota Bandung

Jenis Usaha	Tahun 2010	Tahun 2011	Tahun 2012
Distro	480 gerai	486 gerai	498 gerai
Clothing Shop	50 gerai	50 gerai	53 gerai
Factory Outlet	70 gerai	90 gerai	124 gerai

Sumber: Dinas KUKM dan Industri perdagangan kota Bandung

Dengan berkembangnya komunitas hijab/busana muslim, maka di Pasar Baru Trade Center ada sekitar 200 pelaku usaha. Aneka produk hijab dijual mulai dari yang harganya murah (*brand* lokal yang belum dikenal), *brand* lokal yang mulai dikenal dan *brand* lokal yang sudah mempunyai nama. Pengunjung Pasar Baru Trade centre Bandung selalu mengalami kenaikan setiap tahun rata – rata sebesar 11%. Banyaknya terdapat pilihan baju – baju muslim dengan penawaran harga yang beragam juga menjadi salah satu alasan masih banyaknya pengunjung domestik dan internasional untuk datang berbelanja ke Pasar Baru Bandung. Hampir setengah dari kios yang terdapat di Pasar baru Bandung adalah kios yang diisi oleh para pelaku usaha kecil dan menengah di sektor fashion hijab.

Dampak terhadap banjirnya produk Tiongkok paling dirasakan oleh pengusaha kecil dan menengah di Bandung. Pelaku UKM lokal harus berpikir

ekstra untuk mencegah kerugian yang lebih besar. Berbagai upaya harus dilakukan agar produk hijab dengan *brand* lokal tidak mati di pasaran, seperti dengancara menurunkan harga jual produk walaupun harga bahan baku lokal seperti kain tengah mengalami kenaikan. Adapun sisi positif yang bisa diambil oleh para pelaku usaha industri *fashion* hijab dari membanjirnya produk Tiongkok adalah terciptanya motivasi bisnis. Para *desaigner* hijab lokal dituntut untuk lebih kreatif dalam menciptakan dan memasarkan produknya. Selain itu untuk semakin memperkuat *brand – brand* lokal, para pelaku usaha *fashion* hijab harus rutin mengadakan berbagai macam *event* atau *exhibition* muslim, untuk semakin meningkatkan kebanggaan wanita muslimah dengan *brand* local.

5.3. Identifikasi Key Success Factor Perusahaan Clothing Lokal Bandung

Ridwan Kamil (2011) mengemukakan “Kosmopolitan dan kontemporer adalah karakter khas Bandung”. Insan dan persilangan khas Bandung ini melahirkan banyak peluang terutama yang berkaitan dengan kekuatan ekonomi yang lahir dari tingginya kreativitas dan inovasi generasi mudanya Kusumastuti, Anisa Hapsari, (2014).

Perusahaan *clothing* yang diteliti adalah perusahaan yang berbasis komunitas yang kontemporer yang menjadi karakter khas kota Bandung. Perusahaan *clothing* lokal tersebut target pasarnya adalah golongan menengah ke atas dan berbasis komunitas adalah perusahaan yang relatif bertahan lama, yang sampai dengan tahun 2015 ini masih banyak bertahan. Lokasi distro ataupun *clothing shop*nya terutama berada di Jalan Riau, Jalan Trunojoyo, Jalan Dago. *Clothing company* menjual produknya tidak hanya melalui distro tetapi juga menjual secara *online*, sehingga konsumennya bukan hanya orang Bandung atau orang yang berwisata ke Bandung tetapi tersebar di berbagai kota.

Perusahaan *clothing* lokal berapa banyak jumlahnya tidak ditemukan data statistiknya, diduga hal ini terjadi karena perusahaan-perusahaan tersebut belum berbadan hukum, bentuk badan usahanya perseorangan, belum mempunyai NPWP, tidak terdaftar secara resmi serta masih merupakan usaha mikro, yang memasarkan produknya dengan *online* ataupun menitipkan barang-barangnya pada distro, *clothing shop* ataupun *factory outlet*. Sebagian lagi sudah merupakan

perusahaan *clothing* yang terdaftar resmi, mempunyai distro juga dan mempunyai merk serta komunitas tertentu. Dari festival yang diselenggarakan oleh KICK Bandung diketahui terdapat 80 perusahaan *clothing* lokal di Bandung dengan kurang lebih ada 100 merk. Pertumbuhan perusahaan *clothing* sangat penting karena potensinya sangat besar untuk berkembang, dan bila dapat bertumbuh menjadi perusahaan yang besar dan dikelola dengan baik, perusahaan *clothing* lokal berperan dalam menyerap tenaga kerja serta berkontribusi dalam memajukan perekonomian Indonesia. Hal ini sesuai dengan **Adrian Vickers 2012** *divided industry Clothing manufacture continues to be an important export for Indonesia, despite competition from China and other regional centres. Significant changes in Indonesia's clothing exports since the 1990s demonstrate the importance of external factors in the changing nature of the industry. However, there are many aspects of the industry that are not revealed in official statistics, including the importance of smuggling and other unofficial aspects of production and consumption. Internal factors in the industry are also important for understanding how it has changed and survived.*

Agar perusahaan *clothing* lokal dapat tumbuh dan berkembang dengan profesional maka melalui wawancara serta mencari dari berbagai sumber, penelitian ini mengidentifikasi *Key Success Factors* pada industri *clothing* lokal di Bandung, yang dimulai dengan menganalisis struktur industrinya. Struktur industrinya adalah *fragmented industry* yaitu *An industry in which there are numerous competitors (providers of the same or similar products or services the industry involves) such that no single firm or small group of firms controls any significant share of the overall industry sales. (Pearce II John A : 259).* Perusahaan-perusahaan *clothing* lokal Bandung terdiri dari banyak usaha mikro, kecil dan menengah, tidak ada perusahaan *clothing* lokal yang mendominasi pasar, data statistik industri perusahaan *clothing* Bandung tidak tersedia sehingga tidak diketahui data berapa banyak perusahaan *clothing* lokal yang terdaftar resmi, berapa omset penjualan industri *clothing* lokal Bandung, walaupun diketahui ada lebih dari 80 perusahaan yang berpartisipasi dalam Kickfest. Hal ini dapat terjadi karena masing-masing perusahaan melayani segmen pasar tertentu yang relatif kecil, dan industri ini mempunyai *barrier to entry* dan *barrier to exit* yang rendah

pula. Akibatnya perusahaan ada yang tidak laku, bangkrut tetapi banyak pula perusahaan baru yang masuk.

Hambatan untuk masuk ke industri dan kemudahan untuk keluar dari industri ini dapat dianalisis sebagai berikut:

1. Skala usaha perusahaan apakah besar atau kecil dapat disesuaikan dengan besarnya modal yang dimiliki pengusaha. Misalnya saja perusahaan dapat memulai dengan memproduksi 1 lusin pakaian, yang rata-rata biaya produksinya sekitar Rp 30.000,- sampai Rp 60.000,- per lembar bergantung pada bahan yang digunakan, warna serta akan disablon atau diprint. Dengan demikian, dengan modal sebesar Rp 360.000,- saja usaha *clothing* sudah dapat dimulai.
2. Untuk promosi produk, pengusaha dapat berperan sebagai model ataupun bekerja sama dengan teman atau saudara mendukung penjualan dengan cara word of mouth.
3. Untuk menjual dan memasarkan tidak diperlukan toko sendiri, pengusaha dapat menggunakan penjualan on line store dengan bekerja sama dengan toko-toko on line yang telah ada seperti elevantia, tokopedia dan lain-lain. Selain itu dapat pula menitipkan barang pada factory outlet, clothing shop yang banyak dan telah tersebar luas di kota Bandung.
4. Keahlian untuk membuat baju atau kaospun tidak terlalu diperlukan karena dengan mudah pengusaha dapat melakukan outsourcing kepada para perusahaan konveksi yang banyak ditemui di Bandung.
5. Bila penjualan perusahaan menurun dan produk tidak lagi disukai oleh komunitas ataupun target pasarnya maka perusahaan akan berhenti beroperasi dan tidak perlu melalui jalur hukum untuk melakukan pembubaran ataupun likuidasi, Hal ini dapat terlaksana karena skala usaha kecil, bentuk badan usaha perorangan dan belum mempunyai surat izin usaha resmi sehingga belum terdaftar. Hal ini dimungkinkan terjadi di Indonesia karena masih lemahnya aturan hukum bisnis ditegakkan di lapangan.

Strategi bisnis perusahaan clothing lokal merupakan *differentiation strategy* dan *focus competitive advantages* karena:

1. Perusahaan dikelola secara desentralisasi yang ketat (*tightly managed decentralization*). Untuk mengelola bisnis ini pimpinan perusahaan harus berkoordinasi secara intense dengan desainer, pemasok material, perusahaan konveksi dan distro ataupun perusahaan on line.
2. Perusahaan berusaha keras meningkatkan nilai tambah produk (*increase value added*) karena konsumen sulit membedakan produk suatu perusahaan dengan perusahaan lainnya. Untuk mencapai itu maka pengusaha selalu terlibat dan dekat dengan komunitasnya.
3. Untuk dapat melakukan differensiasi, pengusaha mempunyai standar material, standar pengerjaan produk, kontrol kualitas produk.
4. Perusahaan fokus pada segmen pasar tertentu, kesenangan, gaya hidup dan minat konsumennya, hal ini membantu perusahaan untuk menentukan tipe produk, harga dan tipe produk, tipe pesanan dan daerah geografi.
5. Untuk memperoleh margin yang tinggi maka perusahaan berusaha agar bekerja dengan efisien dan minimalisasi biaya.

Pada tahun 2015 ketika sektor komoditas mengalami penurunan penjualan yang signifikan, keadaan ekonomi global yang menurun, kurs rupiah terhadap dollar Amerika yang meningkat signifikan dibandingkan dengan tahun 2014 sehingga pernah meraih Rp 14.700,- untuk satu dollar US, maka berikut ini pernyataan KICK Bandung tentang situasi industri clothing lokal kota Bandung (Figura: 2015):

Pemain pasar di clothing sekarang ini semakin ramai dan semakin ketat setiap tahunnya, mulai dari segmen kelas bawah hingga segmen kelas atas . Masing-masing brand memiliki keunggulan dan keunikan masing-masing yang menjadi daya saing di pasar. Trend pasar juga semakin positif, hal ini didorong oleh kondisi masyarakat yang semakin mengenal dan menyukai brand clothing lokal kota Bandung. Konsumen juga sekarang sudah mengerti dengan design yang sedang menjadi trend di masyarakat, hal ini dipengaruhi oleh kekuatan social media yang menyebar dengan cepat. Segmen pasarnya juga sekarang telah

berkembang, bukan hanya anak muda saja yang memakainya tapi orang tuanyapun mulai ikut membeli. Persaingan industri clothing lokal di Bandung dipengaruhi oleh trend dan faktor ekonomi. Trend yang sedang disenangi konsumennya contohnya bila konsumen sedang suka dengan motif bunga-bunga maka dapat dipastikan hampir seluruh brand clothing akan mengeluarkan design yang hampir sama atau mirip. Yang kedua adalah faktor ekonomi yang sangat berpengaruh terutama terhadap harga supplier dan juga daya beli konsumennya. Untuk sekarang ini daya beli konsumen tidak berpengaruh signifikan namun beberapa supplier mulai menaikkan harganya.

5.4. Identifikasi Key Success Factor Perusahaan Clothing Lokal Bandung

Menurut Garrick Saito maka Key success factors industri fashion di USA:

- High foot traffic location
- Brand name recognition
- Sizing availability
- Reasonable pricing
- Liberal returns policy
- Distinctive and appealing designs
- Cost and inventory controls and management
- Cost efficient supply chains, including distribution
- Shrinkage controls and loss prevention
- Knowledgeable, trained and friendly staff that know to sell and upsell
- Wide variety of product offerings

Sedangkan critical success factors for international fashion retailers entering foreign markets yang meneliti Mercator-fashion house, H&M and Zara-Inditex (Zavrnsnik:2000):

- Target foreign market selection
- Enter marketing strategy
- Timing entry into the new market
- Recognition of the company and brands
- Analyze local markets and competitors

- Marketing support in a global market
- The local selection
- Diversity of selling assortment
- Employee
- Price policy
- Sales promotion
- Organization and control business activity

Key success factors industri clothing lokal Bandung menurut KICK Bandung (Figura: 2015):

- Keberanian dalam mendesign brand dan pakaian
- Design harus mengikuti selera konsumen yang dituju
- Hubungan dan ruang lingkup komunitas atau pertemanan
- Harga
- Lokasi dan layout toko
- Seringnya produk baru diluncurkan

Berikut ini deskripsi perusahaan yang diteliti beserta key success factors perusahaan:

1. FLYK





Flow Like You Know atau FLYK merupakan brand clothing asal Kota Bandung dan berdiri sejak tahun 2010 hingga sekarang. Perusahaan ini didirikan oleh dua orang pengusaha muda. Brand ini dibentuk dari komunitas street art di Kota Bandung yang biasa dikenal dengan graffiti atau seni mural. Flow Like You Know yang memiliki arti “We don’t really need a plan when you already have passion” berasal dari pandangan atau prinsip hidup seorang salah satu artist graffiti, hip-hop indie Bandung dan orang ini adalah konseptor dan designer dari brand FLYK. Konsep dibentuknya FLYK ini adalah sebagai merchandise dari street artist itu sendiri. Jadi dapat dikatakan FLYK merupakan gambaran langsung dari sang designernya

FLYK tidak membuka toko personal hingga sekarang ini namun pelanggan dapat membeli produk FLYK lewat online shop yang dimilikinya dan juga pelanggan dapat mencari produk-produk FLYK di beberapa Concept Store. FLYK bekerja sama dengan lokal concept store dengan sistem konsinyasi. Target market dari FLYK adalah pria/wanita, berumur 18-35 tahun, kelas menengah atas, dan menyukai street art, hip-hop culture atau graffiti. Dari segi harga FLYK sudah memasuki harga clothing lokal berkelas premium. Kisaran harga per produk FLYK dimulai dari Rp 180.000,- hingga Rp 360.000,-.

Sumber dana ketika perusahaan ini dibentuk berasal dari dana pemilik dan dana bantuan dari keluarga masing-masing pemiliknya, perusahaan ini tidak memiliki beban biaya bunga. Hingga sekarang ini perusahaan sudah melewati titik Break Even Point dengan omset per bulannya mencapai kurang lebih sepuluh juta rupiah.

Produk yang dijual oleh FLYK adalah t-shirt, kemeja, topi, beanie atau kupluk, tank top, sweater. Produk-produk dari FLYK didapatkan dari beberapa toko yang berada di Kota Bandung seperti toko kain, toko aksesoris, dan toko penunjang produksi lainnya serta semua produksi perusahaan FLYK dilakukan oleh salah satu vendor printing dan sablon di Kota Bandung yang sesuai dan dianggap berkompeten oleh FLYK.

Flow Like You Know (FLYK) Menurut perusahaan clothing ini terdapat beberapa faktor yang membuat Flow Like You Know sukses dan berkembang di pasarnya yaitu:

- Adanya relasi yang terjalin baik antara perusahaan dengan komunitas yang merupakan target konsumen. Fenomena ini terbentuk karena FLYK memiliki orang-orang yang berpengaruh di bidangnya. Designer FLYK merupakan salah satu seseorang yang mempunyai pengaruh pada bidang graffiti atau seni mural dan hiphop movement (hal-hal yang berkaitan dengan musik hip-hop). Dari pengaruh pihak internal perusahaan yang kuat serta perusahaan dapat membangun brand image yang sesuai dengan target market maka terjalinlah hubungan dengan komunitas yang mencintai brand clothing ini. Dengan terjalinnya relasi yang baik maka FLYK dapat dengan mudah untuk mengkomunikasikan value-value perusahaan serta info perkembangan dari produk-produk yang diluncurkan.
- Dari sejak awal berdiri Flow Like You Know memiliki konsep design produk yang sangat unik dan berkarakter kuat serta jumlahnya yang dibuat terbatas menjadi daya tarik tersendiri bagi FLYK. Hal tersebut membangun kepercayaan diri dari konsumen yang membelinya, mereka percaya bahwa setiap produk yang dibelinya merupakan produk limited edition.
- Ketika awal-awal berdiri Flow Like You Know mengeluarkan anggaran khusus untuk mengikuti beberapa pameran clothing besar di Indonesia seperti Bright Spot dan Gardu House di Jakarta, Lookats Market dan TGR di Bandung. Dengan mengikuti pameran-pameran tersebut Flow Like You Know membangun brandnya dan dari sanalah

FLYK dipercaya untuk bekerja sama dengan beberapa concept store besar di beberapa kota seperti Jakarta, Bandung, Lampung, Tasikmalaya dan Surabaya yang dapat membantu distribusi penjualan perusahaan ini serta mendongkrak brand image Flow Like You Know menjadi lebih besar.

2. Invictus



Invictus kata asal Yunani yang artinya “Unbeatable or In Victories”. Didirikan pada awal tahun 2003 di Bandung, Invictus merupakan brand dari Indonesia yang memiliki konsep yang unik dan mensegmentasikan pasarnya pada anak remaja. Invictus memiliki misi untuk menjadi lifestyle brand yang memiliki nilai tinggi untuk memenuhi kebutuhan fashion remaja baik di Indonesia maupun di dunia. Invictus mempunyai channel distribusi penjualan yaitu toko dan e-commerce milik pribadi. Produk-produk yang di produksi Invictus adalah pakaian. Tetapi Invictus juga menjual pernak-pernik fashion lainnya, mulai dari topi, tas, dompet, hingga aksesoris. Target market dari Invictus adalah pria/wanita, berumur 15-28 tahun, kelas menengah

Invictus memiliki faktor-faktor yang mendorong perusahaannya untuk bertahan dan sukses hingga sekarang ini. Walaupun Invictus sudah berdiri dari tahun 2003 tapi namanya hingga sekarang masih tetap didengar oleh kaum pencinta brand distro atau brand lokal Kota Bandung.

Berikut ini adalah faktor-faktor penentu kesuksesan menurut Invictus:

- Invictus berfokus menjadi brand clothing yang memiliki design produk yang tidak mainstream atau tidak mengikuti arus trend yang sedang ada. Karena menurut mereka dengan menciptakan mode dan gaya sendiri yang didasarkan kepada suatu komunitas tertentu menjadikan Invictus memiliki ruang leluasa untuk menggali keuntungan dari pasarnya tersebut, Invictus fokus menjual produk-produknya pada niche market.
- Invictus tidak memosisikan brand mereka untuk diidolakan oleh masyarakat tetapi mereka memosisikan brand mereka sebagai wadah komunitas atau community based. Invictus bekerja sama dengan beberapa komunitas seperti komunitas komik Bandung atau Makko, komunitas programmer dan mereka juga terbuka untuk bekerja sama dengan komunitas-komunitas lainnya. Dengan cara tersebutlah Invictus dapat mendapatkan perhatian khusus dan loyalitas dari sebagian kalangan masyarakat yang tidak diperhatikan oleh perusahaan clothing lokal di Kota Bandung lainnya.

3. Maternal Disaster



Maternal Disaster Maternal Disaster merupakan perusahaan clothing yang sudah berdiri sejak tahun 2003 di Bandung. Konsep dari perusahaan ini berasal dari

sebuah passion pada musik, musik underground seperti metal atau rock. target market dari perusahaan ini merupakan seseorang atau komunitas yang menyukai selera musik yang sama yaitu musik underground. Sebelumnya Maternal tidak memiliki toko sama sekali namun setelah sekian lama dia berkembang. Sekarang Maternal memiliki satu toko di jalan Trunojoyo.

Maternal Disaster merupakan salah satu brand clothing sukses yang bertemakan hardcore music dan berhubungan dengan hal-hal gothic, black metal. Faktor-faktor yang mendukung Maternal untuk berkembang dan sukses mencapai apa yang ditargetkan oleh perusahaannya adalah:

- Maternal merupakan brand yang kritis akan keadaan sosial di masyarakat, dengan konsep design yang provokatif dan bertentangan dengan keadaan sosial yang ada, menjadikan Maternal Disaster membangun karakternya yang kuat benak masyarakat pencinta clothing lokal di Kota Bandung.
- Walaupun Maternal tergolong brand yang dipenuhi hal-hal gothic, hardcore dan provokatif akan tetapi Maternal mempunyai komunitas yang loyal terhadap brandnya komunitas-komunitas yang terkait dengan Maternal berasal dari komunitas musik, skateboard dan graphic design.

4. Urban Folks Project



Urban Folks Merupakan salah satu perusahaan clothing yang berkelas premium dan baru berdiri 3 tahun namun di umurnya yang masih muda ini Urban Folks

Project atau yang sering disingkat sebagai UFP sudah mengikuti cukup banyak pameran clothing besar di Kota Bandung. Target market dari UFP ini sendiri merupakan konsumen menengah keatas karena bisa dilihat dari harganya yang dimulai dari kaos dengan harga Rp 180.000.

Berikut ini adalah faktor-faktor penentu kesuksesan menurut Urban Folks:

- Urban Folks mempunyai konsep yang berbeda dari brand lainnya karena Urban Folks memiliki konsep art atau seni murni yang kuat yang dapat mereka tuangkan ke dalam konsep design .
- Komunitas berkembang dengan pesat , hal ini terjadi karena pertumbuhan komunitas yang signifikan dengan adanya sosial media

5. BREWDISCHE





Brewdische™

Brewdische mengkhususkan pada memproduksi produk khusus laki-laki. Persaingan dengan produk sejenis terbilang tinggi, sehingga mereka merasa persaingan pada industri clotting ini tinggi. Menurut mereka agar dapat berhasil dalam indutri ini yang harus dilakukan dan sudah mereka lakukan adalah mereka melakukan differensiasi pada faktor bahan baku, desain dan juga menerapkan pemasaran produk yang berbeda dengan yang lain. Awal penjualan mereka lakukan di kampus. Karena mereka termasuk anggota himpunan sehingga mudah untuk mengenalkan produknya karena jaringan pertemanan lumayan luas.

Berdasarkan hasil wawancara dan observasi dengan FLYK Invistus, Maternal Disaster dan Urban Folks serta KICK Bandung maka diperoleh 5 (lima) critical success factor perusahaan clothing lokal di Kota Bandung yaitu:

1. Brand Image

Faktor ini merupakan salah satu faktor penentu kesuksesan yang paling utama didalam bisnis clothing karena dengan brand image yang jelas dan kuat, masyarakat dan partner-partner yang akan bekerja sama dengan perusahaan seperti vendor produksi, toko-toko konsinyasi, model sebagai personal atau agency modeling, dan lainnya. Brand Image juga merupakan karakter yang dibentuk perusahaan di persepsi msayarakat dan hal tersebutlah yang menjadikan diversifikasi di bisnis ini dan juga masyakat menjadi dengan mudah mengenali, mengerti dan mempercayai suatu brand. Terutama bagi para konsumen clothing lokal di Kota Bandung brand image merupakan salah satu hal penentu keputusan untuk membeli produk-produk dari perusahaan yang bersangkutan. Semakin kuat brand image yang dimiliki oleh suatu perusahaan clothing lokal di Bandung maka perusahaan tersebut semakin unggul dan memiliki kekuatan tawar menawar yang kuat pula di pasar atau di industri.

Kuat atau lemahnya brand image dapat ditentukan dari:

- Seberapa mudah konsumen atau pembeli mengingat brand tersebut
- Dampak emosional yang dimunculkan oleh perusahaan mengenai brand tersebut terhadap masyarakat
- Sensitivitas masyarakat ketika adanya perubahan harga

2. Komunitas & loyalitas

Ini merupakan faktor kedua terpenting dalam penentu kesuksesan sebuah perusahaan clothing lokal di Kota Bandung karena komunitas merupakan orang-orang yang berperan sebagai buyer atau konsumen dan juga komunitas berperan sebagai pembangun brand image dan menjadi penentu identitas perusahaan clothing tersebut. Jadi dapat dikatakan sebuah brand clothing lokal di Kota Bandung sangatlah dipengaruhi oleh komunitas yang melekat padanya. Komunitas juga dapat mempengaruhi karakter-karakter dari design yang dimiliki oleh perusahaan clothing lokal tersebut. Flow Like You Know contohnya perusahaan ini mengasosiasikan dirinya dengan komunitas graffiti atau seni mural dan hip-hop music. Maka dengan sendirinya design dari perusahaan tersebut juga mengikuti selera dan konsep yang disenangi pada komunitasnya.

3. Design dan trend

Baik atau tidak baiknya kualitas suatu design merupakan hal yang relatif dan tidak dapat dipastikan karena design produk tersebut perusahaan dinilai berdasarkan selera target marketnya sedangkan setiap orang memiliki selera, pemikiran dan ketertarikan yang berbeda-beda. Namun oleh karena itu perusahaan clothing lokal di Kota Bandung sangatlah diperlukan menemukan brand image atau identitas perusahaannya dengan cara mengasosiasikan perusahaan dengan suatu kelompok tertentu yang memiliki kesamaan didalam selera, hal-hal yang membuat tertarik hingga pola berpikirnya. Dari sanalah ide dan konsep design dapat dilahirkan. Design juga diharapkan memiliki karakter yang kuat dan menjadi pembeda antara suatu perusahaan clothing satu dengan clothing lainnya karena dari sanalah masyarakat dapat menentukan pilihannya. Walaupun secara garis besar design suatu perusahaan perlu mengikuti trend yang sedang berlaku akan tetapi trend

mode yang sedang berlaku tersebut perlu diberi sentuhan karakter dari setiap perusahaan clothing lokal.

Trend merupakan salah satu faktor yang berpengaruh signifikan dalam industri clothing. Karena trend merupakan sebuah gambaran mengenai selera konsumen yang sedang berlaku di pasar. Perubahan trend dasar didalam industri clothing akan terjadi minimal satu tahun sekali. Namun patternnya saja yang akan diubah pada tiap cycle designnya. Trend mode yang ada diatas merupakan salah satu patokan bagi clothing lokal di Kota Bandung untuk men design produk-produknya namun bukan berarti perusahaan-perusahaan clothing lokal di Kota Bandung harus menjiplak atau mengikuti mode trend yang sedang berjalan secara persis dikarenakan perusahaan clothing lokal di Kota Bandung juga perlu mempertimbangkan selera target konsumen yang dilayaninya masing-masing.

4. Time to market (TTM)

Faktor ini merupakan faktor yang berhubungan dengan sistem internal perusahaan, Time to Market merupakan kedisiplin dan konsistensi jadwal mulai dari concepting, proses produksi hingga distribusi ke tangan konsumen. Perusahaan-perusahaan terutama pada industri clothing perlu menerapkan time to market pada sistemnya. Perlunya time to market pada industri ini karena industri clothing merupakan salah satu industri yang bergerak sangat dinamis dan penuh inovasi sehingga sebagai perusahaan clothing ketepatan waktu untuk dapat memenuhi keinginan dari pasar sangat diperlukan. Karena keterlambatan yang dibuat oleh perusahaan clothing membuat pola konsumsi konsumen menjadi tidak terbentuk dan juga ada kemungkinan konsumen yang dimiliki berpindah membeli produk ke perusahaan lain.

5. Harga

Faktor yang terakhir adalah harga yang ditetapkan pada produk perusahaan tersebut. Harga ditentukan berdasarkan dampak brand image dan bagaimana perusahaan menyampaikan value-value yang dimiliki oleh sebuah produk sehingga konsumen dapat menerima harga yang tertera pada produk tersebut. Seperti yang sudah dianalisis sebelumnya pada faktor kekuatan tawar menawar

pembeli, untuk di Kota Bandung harga menjadi hal yang sangat sensitive dan menjadi salah satu faktor utama dalam menentukan keputusan pembelian seseorang. Beda dengan Jakarta walaupun Kota Bandung merupakan kota tujuan pariwisata akan tetapi Bandung memiliki image kota yang menyediakan barang dan jasa yang murah dan hal itu pun secara tidak langsung mempengaruhi psikologis masyarakat yang berbelanja di Kota Bandung.

Dari hasil survey dapat dibuat table sebagai berikut:

Tabel 7

Analisis Perbandingan Key Success Factors Perusahaan Clothing Lokal Bandung

Key Success Factors perusahaan clothing lokal	FLYK (>5 tahun)	Maternal Disaster (> 12 tahun)	Invictus (> 12 tahun)	Urban Folks (>3 tahun)	Brewdische (>3 tahun)
Brand image	Nama besar artis dalam perusahaan yaitu Stereoflow/Spydee atau Mas Adi	Merk local	Merk melekat di benak komunitas dan masyarakat	Brand baru sehingga perlu usaha keras untuk memperkenalkan	Brand baru yang cukup dikenal
Komunitas dan loyalitas	<ul style="list-style-type: none"> Komunitas yang solid 	<ul style="list-style-type: none"> Jumlah dan besarnya komunitas 	Menjalin hubungan erat dengan komunitas Jumlah dan besarnya komunitas Komunitas skaters (skate board)	Komunitas art atau seni murni Menggunakan social media untuk meningkatkan followers	Tidak masuk kekomunitas tertentu

			<p>Komunitas music (indie, underground, rock, metal)</p> <p>Tidak begitu sensitive terhadap harga</p>		
Design	<p>Karakter graffiti, seni mural, hip hop culture</p> <p>Perlu waktu lama untuk design baru</p> <p>Mengikuti trend</p>	Mengikuti trend	<p>Memiliki karakter yang kuat yang menjadi pembeda</p> <p>Mengikuti trend</p>	Design berkonsep seni murni	<p>Desain selalu mengikuti trend yang ada. Terus membuat produk baru sesuai periode/ musim.</p> <p>Untuk desain didukung oleh SDM ahli pada bidang desain.</p>
Time to market Ketepatan barang jadi siap untuk dijual kepada pelanggan	Terlambat mengeluarkan seri baru	<p>Hubungan dengan pemasok sangat penting terutama harga, kualitas, kuantitas, kecepatan</p>	<p>Produksi terlambat</p> <p>Harga dari pemasok</p>		<p>Kendala pada saat produksi sering kekurangan bahan baku sehingga tidak dapat meneruskan produksi</p>
Harga	Rp 180000-Rp 360.000	> Rp 180.000	>Rp 180.000,-	>Rp 180.000	Rp 100.000 – rp 350.000

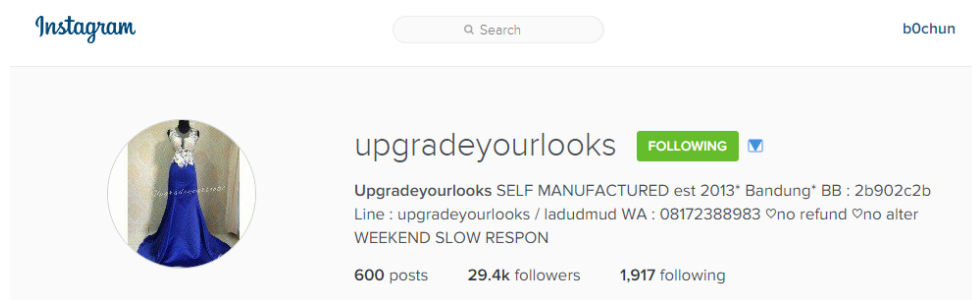
Selain itu juga didapati hasil survey dari 3 (tiga) buah perusahaan clothing local yang usianya masih di bawah 2 tahun, yaitu:

1. PM Merchandising

Sebagai perusahaan yang baru 2 tahun berdiri, PM Merchandising menargetkan pasar B2B dan tidak menjual ke end user, tetapi lebih banyak produksi untuk penjual akhir. Saat ini kapasitas produksinya banyak dipenuhi oleh online shop baju casual wanita. Pakaian yang dibuat berupa dress casual, T-shirt, kemeja, rok, celana, dan sebagainya).

Faktor-faktor yang membuat perusahaan dapat bertahan hingga saat ini adalah adanya kualitas pengerjaan yang baik (kualitas bahan, kerapihan pengerjaan, kesesuaian dengan permintaan klien, dsb.), kesesuaian dengan deadline yang dijanjikan, dan adanya efisiensi biaya.

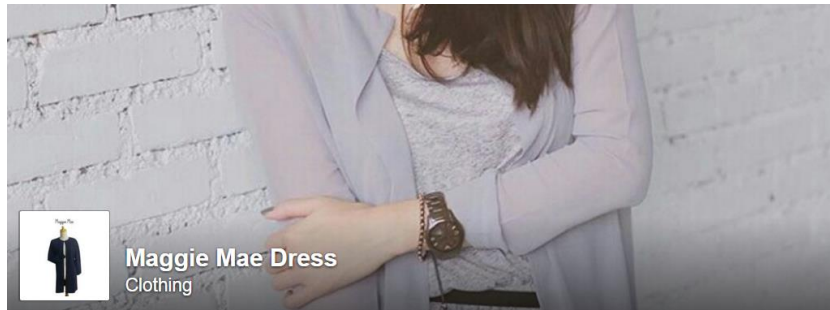
2. Upgrade Your Looks



Merupakan perusahaan clothing online yang memiliki target wanita golongan menengah ke atas. Menawarkan pakaian wanita dengan range harga antara Rp 650rb – Rp 2,5 juta. Faktor yang membuat perusahaan dapat bertahan hingga saat ini adalah karena banyaknya permintaan akan baju yang dibuat secara khusus (customize) sesuai selera customer, baik dalam hal ukuran dan model (mencakup desain, warna, dan sebagainya). Faktor-faktor lainnya yang dianggap penting dalam menunjang kesuksesan perusahaan adalah:

- model baju yang up to date
- kualitas bahan yang baik
- harga yang tidak terlalu tinggi
- referensi dari orang lain

3. Maggie Mae Dress



Maggie Mae adalah perusahaan clothing online yang berdiri pada tahun 2014 dan memiliki target market wanita berusia antara 20-40 tahun. Maggie Mae menawarkan berbagai pakaian wanita dengan range harga antara Rp 200-400 ribu. Beberapa faktor yang dirasa mampu menunjang kesuksesan perusahaan hingga saat ini adalah promosi yang gencar dan kualitas produk yang baik.

Bab VI

KESIMPULAN

Kesimpulan yang didapatkan dari penelitian ini adalah:

1. Perkembangan Industri Clothing di Bandung mulai terkenal dan berkembang pesat sejak tahun 1980 an, yaitu terkenal dengan kaos T Shirt di Jalan Suci dan C 59, kemudian pada tahun 1990 an yang terkenal adalah Distro (distribution outlet). Distro juga menjadi sebuah trend setter yang menghadirkan gaya busana remaja, anak muda dan dewasa dengan berbagai macam keunikan .Gagasannya bermula dari interaksi para penggemar *skateboard*, yang menjual pakaian import dan lokal. Adanyaa krisis ekonomi tahun 1998 mendorong munculnya kios-kios kaos oblong berbasis industri rumahan dan berbasis komunitas pun segera bermunculan. Komunitas skateboard, sepeda BMX, papan luncur, street art dsbnya. Dalam waktu singkat bisnis busana lokal ini yang dipasarkan melalui jaringan distro di Bandung laku keras. Produk ini pun segera menjadi tren busana di kalangan anak muda. Bagi mereka, selain harganya relatif murah, stok yang terbatas, dan desain unik menjadi alasan utama untuk mengandrungi produk-produk ini. Pencapaian ini tak saja membuat produk-produk busana lokal menjadi populer, tetapi juga menjadikan *clothing company* sebagai bisnis yang mengiurkan.
2. Struktur industrinya merupakan fragmented industry, karena perusahaan-perusahaan clothing lokal Bandung terdiri dari banyak usaha mikro, kecil dan menengah, tidak ada perusahaan clothing lokal yang mendominasi pasar, masing-masing perusahaan melayani segmen pasar tertentu yang relative kecil, dan industri ini mempunyai barrier to entry dan barrier to exit yang rendah
3. Strategi bisnis perusahaan clothing lokal merupakan differentiation strategy dan focus competitive advantages karena Perusahaan dikelola secara desentralisasi yang ketat (tightly managed decentralization). Perusahaan berusaha keras meningkatkan nilai tambah produk (increase value added) karena konsumen sulit membedakan produk suatu

perusahaan dengan perusahaan lainnya. Untuk mencapai itu maka pengusaha selalu terlibat dan dekat dengan komunitasnya. Pengusaha mempunyai standar material, standar pengerjaan produk, kontrol kualitas produk. Perusahaan fokus pada segmen pasar tertentu, kesenangan, gaya hidup dan minat konsumennya, hal ini membantu perusahaan untuk menentukan tipe produk, harga dan tipe produk, tipe pesanan dan daerah geografi. Untuk memperoleh margin yang tinggi maka perusahaan berusaha agar bekerja dengan efisien dan minimalisasi biaya

4. Key success factors perusahaan clothing local kota Bandung adalah Brand image, Komunitas dan loyalitas komunitas, Design dan trend, Time to market dan Harga.

- Brand image yang kuat tertanam dalam benak komunitas dan pelanggan merupakan factor kunci sukses. Brand sangat erat hubungannya dengan design clothing yang menonjolkan ciri khas komunitas yang membedakan komunitas yang satu dengan yang lain
- Komunitas sangat penting dalam perkembangan usaha clothing. Bila komunitas jumlah anggotanya banyak, aktif, berdaya beli tinggi dan banyak kegiatan maka clothing lokal akan berkembang karena selain setia membeli mereka juga membantu mengenalkan brand perusahaan.
- Design yang mengikuti trend serta berciri khas juga merupakan penentu keberhasilan perusahaan dalam menarik pembeli. Design dilakukan dengan menggunakan computer serta software design seperti sketch Book, Graphic design studio, Logo design studi . Kemajuan teknologi memudahkan design dicetak atau disablon di kaos dengan berbagai komposisi warna yang mempesona.
- Time to market atau ketepatan produk jadi siap dipasarkan merupakan faktor yang tidak kalah pentingnya. Designer mengikuti trend, menciptakan design yang diperkirakan menarik pelanggan, waktu antara menangkap aspirasi komunitas .trend serta kreasi design merupakan time from market yang akan juga

menentukan ketepatan perusahaan mengirim order kepada para penjahit sehingga penjahit dapat menyelesaikan tepat waktu . Bila perusahaan terlambat menyelesaikan desain maka perusahaan akan menghadapi kendala menemukan penjahit yang berkualitas untuk menyelesaikan order.

- Harga menjadi hal yang sangat sensitive dan menjadi salah satu faktor utama dalam menentukan keputusan pembelian seseorang. Beda dengan Jakarta walaupun Kota Bandung merupakan kota tujuan pariwisata akan tetapi Bandung memiliki image kota yang menyediakan barang dan jasa yang murah dan hal itu pun secara tidak langsung mempengaruhi psikologis masyarakat yang berbelanja di Kota Bandung.

DAFTAR PUSTAKA

Aritenang, Adiwan, F (2012), *The City of Bandung:Unfolding the Process of a Creative City*

Amatulli, Cesare (2010), *Strategic Analysis through the General Electric/McKinsey Matrix: An Application to the Italian Fashion Industry*

Kotler, P. and K. L. Keller. (2012). 13th edition *Marketing Management*, New Jersey:Prentice Hall, Inc.

Guiltinan, Joseph P. dan Gordon W Paul. (1994). *Marketing Management: Strategies and Programs*. Mc Graw Hill

Rahayu, Agus, Suwatno, Ayu Khrisna Yuliawati. *Increasing Competitiveness through Value Orientation Serta Co-Creation Strategy (Research on Fashion Industri/Distribution Outlet in Bandung City)*

Inside Indonesia, Edisi Januari-Maret 2006

Figrana ,Abraham Gamaliel (2015), Analisis Industri Clothing Lokal Bandung dan Persaingan Perusahaan FLYK Untuk Meningkatkan Posisi Persaingannya, Universitas Katolik Parahyangan

Forster, S. Nancy and Rochart, F.John, (1989), *Critical Success Factors :an Annotaed Bibliograph*, Massachusettes Institute of Technology

Kusumastuti , Anisa Hapsari,(2014) *Critical Review Jurnal: Potensi Kota Bandung sebagai Destinasi Incentive Melalui pengembangan Ekonomi Kreatif , Ekonomi Kota PW14-1308*

Mashkooor, Yasir (2011), *Success Factors in Fashion industry*, Tampereen Teknillinen Yliopisto

Kompas, 12 Oktober 2008

Koran *Republika*, 18 May 2014

Koran Pikiran Rakyat, 26 Oktober 2007

Sejarah Distro di Bandung, 2011

Trianti, Yunik(2013), Pengaruh Strategi Bauran pemasaran Terhadap Volume penjualan dan Profitabilitas, Universitas pendidikan Indonesia

Vickers, Adrian (2012), Clothing Production in Indonesia:A Divided industry, Institutions and Economics, Vol 4,no 3, October 2012

Zavrsnik, Bruno (2007), Critical Success Factors for International Fashion Retailers Entering Foreign Markets, Fibres &Textiles in Eastern Europe, October/December 2007,Vol15,No.4(63)

<http://dhanzky11.blogspot.com/2013/06/perkembangan-usaha-clothing-dan-distro.html>

www.academia.edu/10497195/fashion_consciousness--- upload by Khaleeq Rahman

<http://bisniskeuangan.kompas.com/read/2014/08/24/152859726/Bangkitnya.Ekonomi.Kreatif.Indonesia>

http://id.wikipedia.org/wiki/Industri_kreatif