

# STRUKTUR INDUSTRI TAS KAMERA UNTUK MENENTUKAN STRATEGI BERSAING DI INDONESIA

David Sukardi Kodrat

Pogram Pascasarjana, Universitas Ciputra

email: david.kodrat@ciputra.ac.id

## **Abstract**

*This study aims to investigate the relative strength of camera case industries in Indonesia and measures how much their relative strength influences on their competitive strategy. There is five industries structure which involved in this study, namely competitors (13 companies), new entrants, customers, substitutes of product (2 companies), and main suppliers which supplies raw materials. Sampling technique was cluster in term of type of industries such as competitors, new entrants customers, substitutes of product, and suppliers. Competitive strategy is as dependent variable (Y) and bargaining from supplier (X1), customers (X2), threat from new entrants (X3) substitutes of product (X4) and rivalry among industries (X5) are as independent variables. The indicators for those variables was adopted from Cunningham (2012), Alrawasdeh (2013), dan Kodrat (2009). And analyzed through multiple regression analysis. The result shows all of the independent variables was simultaneously affect to competitive strategy significantly.*

*Keywords: camera cases industry, supplier, customers, substitute products, competitors, new entrants.*

## Abstrak

Penelitian ini bertujuan untuk mengetahui struktur kekuatan industri tas kamera di Indonesia dan mengukur besarnya pengaruh kekuatan para pelaku dalam struktur industri tas kamera terhadap strategi bersaing. Ada lima struktur industri yang digunakan dalam penelitian ini yaitu kompetitor (13 perusahaan), pendatang baru, pembeli, produk substitusi (2 perusahaan), dan suplier utama untuk bahan cordura, nilon, kulit imitasi. dan kulit. Teknik pengambilan sampel yang digunakan adalah *cluster sampling* atas dasar pada jenis struktur industrinya yang terbagi menjadi kompetitor (pesaing dalam industri), pendatang baru, pembeli, produk substitusi, dan suplier. Variabel dependen yaitu strategi bersaing (Y) dan variabel independen adalah: daya tawar supplier (X<sub>1</sub>), daya tawar pembeli (X<sub>2</sub>), ancaman pendatang baru (X<sub>3</sub>), ancaman barang substitusi (X<sub>4</sub>) dan persaingan dalam industri (X<sub>5</sub>). Indikator dalam penelitian ini mengacu pada Cunningham (2012), Alrawasdeh (2013), dan Kodrat (2009). Alat analisa yang digunakan adalah regresi linier berganda. Hasil penelitian ini menunjukkan bahwa semua variabel independen dalam model penelitian secara bersama-sama memiliki pengaruh signifikan terhadap strategi bersaing (Y) sebesar 61,1%.

**Kata Kunci:** Industri Tas Kamera, Suplier, Konsumen, Produk Substitusi, Kompetitor, Pendatang Baru.

## PENDAHULUAN

Industri *fashion* di Indonesia sedang menjadi sorotan. Hal ini disebabkan produk-produk *fashion* Tanah Air

semakin diminati pecinta *fashion* di mancanegara (Amerika Serikat, Singapura, Jerman, Hong Kong, dan Australia). Sesuai data Badan Pusat

Statistik (BPS) selama periode tahun 2007 sampai 2011, nilai ekspor *fashion* Indonesia terus meningkat sebesar 12,4%. Selama periode Januari - Oktober 2012, ekspor *fashion* mencapai US\$ 11,64 miliar atau meningkat sebesar 1,76% dibanding nilai ekspor periode sebelumnya (Metrotvnews.com, 2013) dan menyerap 3,9 juta tenaga kerja. Target tahun 2013 sebesar 170 triliun (detikfinance, 2013).

Industri *Fashion* terdiri dari: pakaian, sepatu, tas, dompet, jam tangan, kaca mata, dan aksesoris. Ada berbagai jenis tas, salah satunya adalah tas kamera. Tas ini diperlukan untuk menampung semua komponen dan aksesoris kamera.

Bisnis tas kamera ini merupakan potret jeli merebut peluang yang sedang berkembang saat ini (Kompas.com, 2011). Era digital menjadi berkah tersendiri, ditandai banyaknya anak yang masih remaja yang sudah punya kamera digital berkualitas. Pada tahun 2012, total penjualan kamera saku sebanyak 1,1 juta unit dan total penjualan kamera profesional (DSLR) sebanyak 300.000 unit (Pitoyo, 2013). Fungsi utama tas

kamera adalah untuk melindungi kamera dan aksesoris kamera lainnya seperti lensa dan *flash*.

Peta persaingan dalam industri tas kamera dapat dikaji dengan menggunakan pendekatan *five forces analysis* (Kodrat, 2009). Menurut pendekatan ini ada lima kekuatan industri yang mempengaruhi persaingan yaitu: persaingan dalam industri (kompetitor), pendatang baru, konsumen, produk substitusi, dan suplier.

Walaupun bisnis tas kamera termasuk baru, namun persaingan dalam bisnis ini sangat kompetitif. Variasi tas kamera dapat dilihat dari: jenis, model, ukuran, bahan, dan merek. Dari jenis, tas kamera dapat dikelompokkan menjadi tiga yaitu: tas kamera DSIR, tas kamera prosumer, dan tas kamera poket. Dari segi model, muncul berbagai tas kamera mulai dari: tas koper, tas selempang (*shoulder bag*), tas pinggang, tas ransel, dan tas *toploading*. Dari segi ukuran, tas kamera terdiri dari berbagai macam ukuran mengikuti jumlah aksesoris dan komponen yang dimiliki. Dari segi bahan, tas kamera dapat dibuat dari cordura, nilon, kulit asli, dan

kulit imitasi. Dari merek lokal (*Eibag, Eiger, Consina, Caseman, Quarzel, Thunder*) hingga merek global (Lowepro, Crumpler, Nikon, Canon, Natgeo (National Geographic), Keystone, Tamrac), Vanguard, Winner). Bahkan akhir-akhir ini muncul beberapa merek lokal baru seperti Valltrex (Bandung), MIB (Bandung), MaxBag, Oagio, dan Zano (Yogyakarta).

Pengguna tas kamera adalah pencinta *photography*, apalagi 35% dari keseluruhan fotografer pro adalah perempuan (Belfot.com, 2012). Jika kamera *digital Single-Lens Reflex* (SLR) atau DSLR (*Digital Single Lens Reflex*) tergores atau terbentur, mereka akan amat kecewa. Untuk mengurangi risiko pastilah dibutuhkan tempat khusus untuk menyimpan kamera. Terlebih lagi, jika ingin membawanya berpergian atau berburu foto. Biasanya, kamera diletakkan dalam sebuah tas khusus yang memiliki lapisan tebal guna meredam benturan. Bentuknya dapat berupa tas ransel, tas koper, tas selempangan, dan tas pinggang. Tidak hanya berfungsi sebagai

tempat aman untuk menyimpan kamera tapi juga berfungsi sebagai aksesoris sehingga model dan disainnya pun beragam. Oleh karena itu, pengguna tas kamera biasanya memiliki lebih dari dua tas.

Produk substitusi tas kamera adalah *dry box* model *travelling*. *Dry box* digunakan oleh pencinta *photography* sekaligus hobi melakukan *travelling*. Ada dua perusahaan yang memproduksi jenis ini yaitu: *X dry* di Surabaya dan Ultradry Silicagel di Jakarta.

Produsen tas kamera tidak terlalu banyak. Ada produsen lokal dan produsen global. Produsen lokal memproduksi merek-merek lokal (Jawa Tengah ada 3 perusahaan, Jawa Barat ada 7 perusahaan, dan DKI ada 2 perusahaan, dan DIY ada 1 perusahaan) dan produsen global memproduksi merek-merek global.

*Five forces analysis* telah digunakan untuk menganalisis struktur industri dan analisis struktur perusahaan. Hasil analisis terhadap struktur industri “Usaha Kecil Menengah” menunjukkan bahwa pendatang baru, barang substitusi, kompetitor, daya tawar pembeli, dan daya tawar supplier (faktor eksternal)

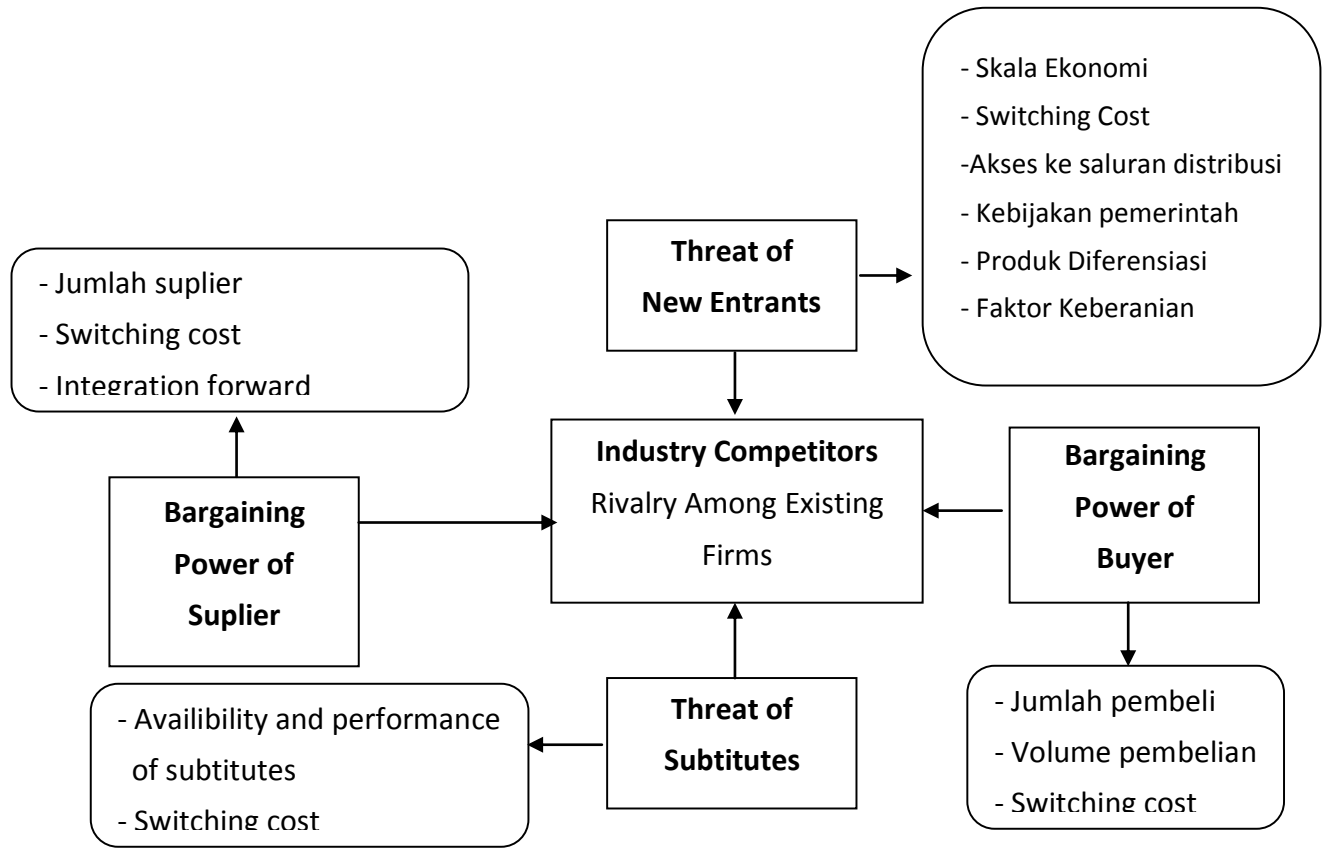
secara simultan berpengaruh terhadap daya saing perusahaan (Handriani, 2011). Hasil analisis terhadap struktur perusahaan di *Jordan Phosphate Mines Company* (JPMC) menunjukkan JPMC memiliki keunggulan dalam aspek: daya tawar supplier, ancaman pendatang baru, dan ancaman produk substitusi. Sebaliknya JPMC tidak memiliki keunggulan dalam aspek: daya tawar pembeli dan persaingan dalam industri (Alrawasdeh, 2013).

Penelitian ini bertujuan untuk mengetahui struktur kekuatan industri tas kamera di Indonesia dan menganalisis besarnya pengaruh kekuatan para pelaku dalam struktur industri tas kamera terhadap strategi bersaing.

## **RERANGKA KONSEPTUAL DAN PENGEMBANGAN HIPOTESIS**

Pokok perumusan strategi bersaing adalah menghubungkan perusahaan dengan lingkungannya (Porter, 1980). Struktur industri mempunyai pengaruh yang kuat dalam menentukan aturan permainan persaingan. Keadaan persaingan dalam suatu industri tergantung pada lima kekuatan persaingan pokok sebagaimana ditunjukkan pada Gambar 1.

Gambar 1: *Framework Five Forces Model* yang dimodifikasi



Sumber: Porter (1980) dan Peng (2009)

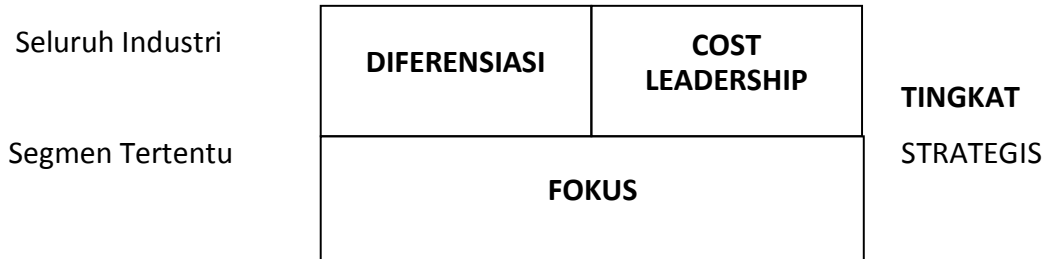
Tujuan strategi bersaing dari sebuah unit bisnis dalam sebuah industri adalah untuk menemukan posisi dalam industri tersebut di mana perusahaan dapat melindungi diri sendiri dengan sebaik-baiknya dari tekanan (kekuatan) persaingan dan untuk dapat mempengaruhi tekanan tersebut secara positif. Kemungkinan kekuatan kolektif tersebut terlihat pula oleh semua pesaing sehingga kunci untuk mengembangkan strategi adalah melakukan bisnis inteligen

dan menganalisis sumber masing-masing kekuatan tersebut. Analisis struktural merupakan penunjang fundamental untuk merumuskan strategi bersaing.

Ada tiga pendekatan strategis generik yang secara potensial mampu mengungguli perusahaan lain dalam suatu industri yaitu: keunggulan biaya menyeluruh (*cost leadership*), diferensiasi, dan fokus sebagaimana ditunjukkan pada Gambar 2.

## KEUNGGULAN STRATEGIS

Keunikan yang      Posisi Biaya  
Dirasakan          Rendah  
Pelanggan



Sumber: Porter (1980)

**Gambar 2: Strategi Generik**

Diferensiasi adalah menciptakan perbedaan dengan pesaing atas produk atau jasa yang ditawarkan perusahaan dengan menciptakan sesuatu yang baru yang dirasakan oleh seluruh industri sebagai hal yang unik. Diferensiasi produk mencakup *content* (isi), *context* (kemasan), dan infrastruktur (cara penyajiannya).

Diferensiasi merupakan strategi yang baik untuk menghasilkan laba di atas rata-rata industri karena strategi ini menciptakan posisi yang aman untuk mengatasi kelima kekuatan persaingan. Diferensiasi menimbulkan loyalitas terhadap merek sehingga menyebabkan berkurangnya kepekaan terhadap

harga. Keunikan ini menimbulkan hambatan masuk sekaligus menghambat pencapaian pangsa pasar yang lebih tinggi.

*Cost leadership* merupakan strategi yang lazim di tahun 1970-an karena populernya konsep kurva pengalaman. *Cost leadership* dicapai melalui seperangkat kebijakan fungsional yang ditujukan pada *target market*. Perhatian manajerial yang besar terhadap pengendalian biaya diperlukan untuk mencapai tujuan ini. Biaya yang rendah relatif terhadap pesaing menjadi tema yang menjiwai keseluruhan strategi meskipun mutu, pelayanan, dan bidang-bidang lainnya tidak dapat diabaikan.

Memiliki posisi biaya rendah akan membuat perusahaan mendapatkan hasil laba di atas rata-rata industri meskipun ada kekuatan persaingan yang besar. Posisi biayanya memberikan kepada perusahaan ketahanan terhadap persaingan dari para kompetitor karena biayanya yang lebih rendah memungkinkannya untuk tetap dapat menghasilkan laba setelah para pesaingnya mengorbankan laba mereka demi persaingan. Jadi posisi biaya rendah melindungi perusahaan terhadap kelima kekuatan persaingan tawar menawar hanya akan terus mengikis laba sampai para pesaing yang paling efisien berikutnya gugur dan pesaing yang paling kurang efisien akan merupakan perusahaan pertama menderita dalam menghadapi tekanan persaingan.

Fokus adalah memusatkan pada kelompok pembeli, segmen lini produk, dan pasar geografis tertentu. Fokus dapat bermacam-macam bentuknya.

Strategi ini didasarkan pada pemikiran bahwa perusahaan akan lebih mampu melayani target strategisnya yang sempit secara lebih efektif dan efisien dibandingkan

dengan pesaing yang bersaing lebih luas. Sebagai akibatnya, perusahaan akan mencapai diferensiasi karena mampu memenuhi kebutuhan target tertentu dengan lebih baik, atau bahkan mencapai biaya yang lebih rendah dalam melayani target ini, atau bahkan mencapai kedua-duanya.

### ***Porter's Five Competitive Forces Theory***

*Five forces analysis* dikenalkan sejak tahun 1979 ketika Universitas Harvard mempublikasikan artikel "*How Competitive Forces Shape Strategy*" yang ditulis oleh Michael Porter. Pada tahun 1980, Porter menjelaskan secara detail tentang *Five Competitive Forces Model*. (Porter, 1980). Setiap perusahaan mengembangkan strategi bisnis untuk memiliki keunggulan dibandingkan para pesaingnya (Ronquillo, 2012).

*Five forces analysis* merupakan dasar bagi perusahaan untuk memperoleh keunggulan bersaing (Bertrand, 2013). Dalam *five forces analysis*, industri merupakan kumpulan dari pembeli, supplier, pendatang baru, pesaing dan produk substitusi. Kelima struktur industri ini merupakan "pesaing"

bagi perusahaan-perusahaan dalam industri dan dapat lebih atau kurang menonjol tergantung pada situasi tertentu. Persaingan dalam artian yang luas ini disebut *extended rivalry* (persaingan yang diperluas) (Porter, 1980).

Setiap aspek dalam struktur industri menyimpan keunggulan bersaing. Semakin tinggi tingkat ancaman dari kelima aspek tersebut menandakan bahwa suatu perusahaan memiliki daya saing yang lemah dan tingkat keuntungan yang diperoleh perusahaan tersebut akan rendah. Berikut ini penjelasan kelima poin dalam *five forces analysis* (Cunningham, 2012).

#### **a. *Rivalry Among Existing Firms* (Persaingan Dalam Industri)**

Dalam suatu industri selalu ada kompetitor yang berlomba untuk mendapatkan posisi. Kompetitor menyebabkan suatu usaha atau perusahaan bersaing dengan menggunakan taktik-taktik seperti persaingan harga, perang iklan, peluncuran produk baru, dan peningkatan pelayanan atau jaminan kepada pelanggan. Persaingan terjadi karena satu atau lebih pesaing merasakan adanya tekanan atau

melihat peluang untuk memperbaiki posisi. Artinya perusahaan saling tergantung satu sama lain (*mutually dependent*). Ada beberapa hal yang mempengaruhi tingkat persaingan dalam industri yaitu jumlah pesaing, *high exit cost*, dan diferensiasi produk.

Jumlah pesaing menunjukkan semakin banyak jumlah pesaing maka tingkat persaingan akan semakin tinggi, sebaliknya jika jumlah pesaing sedikit maka tingkat persaingan rendah. *High exit cost* menunjukkan semakin tinggi biaya untuk menutup bisnis maka jumlah pemain dalam industri tersebut akan semakin sedikit karena mereka tidak bisa dengan sembarangan masuk ke dalam industri tersebut. Namun, hal ini juga menyebabkan para pemain yang telah masuk ke dalam industri tersebut harus berjuang keras agar bisnis dan perusahaan mereka tidak bangkrut. Diferensiasi produk menunjukkan apabila produk yang dijual di pasar yang sama namun tidak memiliki keunikan maka persaingan akan menjadi semakin ketat.

Ada beberapa faktor yang mempengaruhi tingkat persaingan



dalam industri (Peng, 2009). Pertama, jika pesaing memiliki skala atau ukuran yang sama dan produk yang ditawarkan sama maka akan terjadi tingkat persaingan yang ketat dalam industri. Oleh karena itu, perusahaan harus menawarkan produk yang berbeda atau memiliki diferensiasi. Kedua, jika perkembangan industri lamban atau menurun maka akan menyulitkan pemain dalam suatu industri karena mereka harus berebut pasar.

**b. *Threat of New Entrants* (Ancaman Pendetang Baru)**

Pendetang baru adalah seseorang atau perusahaan yang mencoba masuk ke sebuah industri. Semakin berkembang industrinya, semakin menarik perhatian orang untuk masuk ke industri tersebut. Pendetang baru pada suatu industri akan membawa kapasitas baru, keinginan untuk merebut pangsa pasar, dan sering kali menuntut sumberdaya yang besar. Akibatnya harga jual dapat menjadi turun atau biaya menjadi lebih besar sehingga mengurangi kemampuan laba.

Perusahaan-perusahaan yang melakukan diversifikasi melalui akuisisi ke dalam industri dari pasar

lain seringkali memanfaatkan sumber daya yang ada untuk menimbulkan kegoncangan di pasar lain tersebut. Jadi, akuisisi ke dalam suatu industri dengan tujuan membangun posisi pasar harus dipandang sebagai pendatang baru meskipun tidak menciptakan suatu lingkungan yang benar-benar baru. Hal-hal penting yang dapat menimbulkan ancaman pendatang baru adalah skala ekonomi, biaya beralih, akses menuju saluran distribusi, dan kebijakan pemerintah.

Skala Ekonomi, apabila skala usaha para pemain lama sudah besar maka akan sulit bagi pemain baru untuk masuk ke dalam industri tersebut. Biaya beralih (*switching cost*) merupakan biaya yang dikeluarkan pembeli untuk pindah dari satu suplier ke suplier yang lainnya. Semakin besar biaya beralih semakin sulit bagi pemain baru untuk masuk ke dalam industri tersebut. Akses menuju saluran distribusi menunjukkan semakin mudah menuju saluran distribusi maka akan memudahkan pemain baru untuk masuk dalam industri tersebut. Contoh saluran distribusi industri *fashion* adalah *mall*, ruko, internet

dan butik. Kebijakan Pemerintah menunjukkan semakin banyak kebijakan pemerintah yang berlaku untuk suatu industri maka akan semakin sulit bagi pemain baru untuk masuk ke dalam industri tersebut.

Bagi pemain baru yang akan masuk dalam industri ini dapat dilakukan dengan menambahkan keunikan produknya atau melakukan diferensiasi produk. Faktor keberanian dari pemain baru juga sangat mempengaruhi kemungkinan datangnya ancaman. Kebanyakan pemain baru takut masuk ke dalam suatu industri karena pemain baru takut langsung dikalahkan oleh pemain lama (Peng, 2009).

### **c. *Bargaining Power of Buyer* (Daya Tawar Pembeli)**

Daya tawar pembeli merupakan kemampuan pembeli untuk melakukan negosiasi. Daya tawar pembeli mempengaruhi daya saing perusahaan dalam suatu industri. Pembeli bersaing dengan industri dengan cara memaksa harga turun, tawar-menawar untuk mendapatkan mutu yang lebih baik, dan pelayanan yang lebih baik. Tuntutan pembeli ini pada akhirnya akan mengorbankan

kemampuan laba industri. Ada beberapa hal yang mempengaruhi kekuatan daya tawar pembeli yaitu jumlah pembeli, volume pembelian, dan *switching cost*.

Jumlah pembeli menunjukkan semakin banyak jumlah pembeli, maka daya tawar pembeli akan makin lemah. Namun sebaliknya, jika jumlah pembeli sedikit maka daya tawar pembeli semakin kuat.

Volume pembelian menunjukkan semakin banyak jumlah produk yang dibeli maka daya tawar pembeli akan semakin tinggi. Namun sebaliknya, apabila jumlah produk yang dibeli sedikit maka daya tawar pembeli akan semakin rendah. *Switching costs* merupakan biaya yang diperlukan untuk beralih ke produk dengan merek lain.

Satu faktor yang mempengaruhi daya tawar pembeli yaitu nilai produk atau produk diferensiasi (Peng, 2009). Jika perusahaan tidak mampu memberikan harga atau nilai produk atau layanan yang baik kepada pembeli maka daya tawar pembeli akan semakin kuat. Begitu juga

sebaliknya, apabila produk yang ditawarkan tidak memiliki diferensiasi maka daya tawar pembeli akan semakin kuat, begitu juga sebaliknya.

#### **d. *Threat of Substitutes* (Ancaman Produk Substitusi)**

Semua perusahaan dalam suatu industri bersaing dengan industri-industri yang menghasilkan produk pengganti. Produk substitusi adalah produk pengganti atau produk alternatif. Misalnya, produk substitusi *coca-cola* adalah *pepsi* atau substitusi teh adalah kopi. Produk pengganti membatasi laba potensial dari industri dengan menetapkan harga pagu (*ceiling price*) yang dapat diberikan oleh perusahaan dalam industri. Makin menarik alternatif harga yang ditawarkan oleh produk pengganti, makin ketat pembatasan laba industri. Ada beberapa hal yang mempengaruhi ancaman produk substitusi yaitu kualitas dan fungsi produk substitusi, biaya beralih, dan loyalitas merek.

Kualitas dan fungsi produk substitusi menunjukkan semakin baik kualitas dan fungsi produk substitusi maka tingkat ancaman ke dalam industri akan semakin tinggi.

Namun, jika kualitas dan fungsi produk substitusi mendekati produk yang sebenarnya maka pembeli akan dengan mudah beralih ke produk substitusi.

Apabila biaya beralih ke produk substitusi rendah maka tingkat ancaman ke dalam industri semakin tinggi karena pembeli bisa dengan mudah beralih ke produk substitusi. Kemudahan ini karena mereka tidak perlu mengeluarkan biaya banyak untuk beralih ke produk substitusi.

Loyalitas merek merupakan kesetiaan masyarakat terhadap suatu merek. Loyalitas merek membuat masyarakat sulit untuk beralih ke produk dengan merek lain.

Produk pengganti yang perlu mendapatkan perhatian besar adalah produk-produk yang: (1) mempunyai kecenderungan memiliki harga atau kinerja produk yang lebih baik dibandingkan dengan produk industri, dan (2) dihasilkan oleh industri yang mempunyai laba tinggi.

#### **e. *Bargaining Power of Supplier* (Daya Tawar Suplier)**

Daya tawar suplier adalah kemampuan suplier untuk bisa menaikkan harga, menurunkan pelayanan, dan menurunkan kualitas produk yang suplier berikan kepada perusahaan. Daya tawar suplier mempengaruhi kemampuan bersaing sebuah perusahaan dalam suatu industri. Ada beberapa hal yang mempengaruhi kekuatan daya tawar suplier yaitu jumlah suplier, biaya beralih, ada tidaknya barang substitusi, dan kemampuan suplier untuk melakukan integrasi ke depan.

Semakin banyak jumlah suplier maka daya tawarnya semakin menurun. Namun sebaliknya, jika jumlah suplier sedikit maka daya tawarnya semakin tinggi. Biaya beralih merupakan biaya yang diperlukan untuk beralih ke suplier lain dalam suatu industri.

Ada tidaknya barang substitusi menunjukkan jika terdapat banyak barang substitusi menyebabkan daya tawar suplier menjadi lemah. Namun, jika sedikit barang substitusi menyebabkan daya tawar suplier menjadi kuat. Kemampuan suplier untuk melakukan integrasi kedepan

menunjukkan apabila suplier mampu menjual produk langsung ke pasar maka suplier akan memiliki daya tawar yang kuat. Namun, jika suplier tidak mampu menjual produk langsung ke pasar maka suplier akan memiliki daya tawar yang lemah.

#### **Pengaruh Kompetitor Terhadap Strategi Bersaing**

Semakin banyak kompetitor akan semakin ketat tingkat persaingannya (Porter, 1980). Ukuran perusahaan dan produk yang ditawarkan sama, serta industrinya sedang menurun (Peng, 2009).

*H1*: Kompetitor memiliki pengaruh terhadap strategi bersaing

#### **Pengaruh Pendaatang Baru Terhadap Strategi Bersaing**

Semakin berkembang industri akan semakin menarik perhatian orang atau perusahaan untuk masuk (Porter, 1980). Apalagi bila pendaatang baru memiliki keberanian dan produknya mempunyai keunikan (Peng, 2009) maka akan semakin banyak pendaatang baru yang masuk.

*H2*: Pendaatang baru memiliki pengaruh terhadap strategi bersaing

#### **Pengaruh Pembeli Terhadap Strategi Bersaing**

Semakin besar kemampuan pembeli untuk bernegosiasi dengan perusahaan akan semakin besar pengaruhnya terhadap daya saing perusahaan (Porter, 1980). Terlebih bila perusahaan tidak mampu memberikan harga atau nilai produk yang baik kepada pembeli. Begitu juga bila produk yang ditawarkan tidak memiliki diferensiasi (Peng, 2009).

*H3*: Pembeli memiliki pengaruh terhadap strategi bersaing.

#### **Pengaruh Produk Substitusi Terhadap Strategi Bersaing**

Semakin baik kualitas dan fungsi barang substitusi maka tingkat persaingan akan semakin ketat (Porter, 1980). Apalagi bila biaya untuk beralih ke produk lain rendah.

*H4*: Produk substitusi memiliki pengaruh terhadap strategi bersaing.

#### **Pengaruh Suplier Terhadap Strategi Bersaing**

Daya tawar pemasok mempengaruhi kemampuan bersaing perusahaan (Porter, 1980). Suplier yang kuat akan mampu meminta kenaikan harga, menurunkan pelayanan, dan menurunkan kualitas produk yang diberikan kepada perusahaan. Semakin banyak jumlah

suplier maka daya tawar suplier akan semakin menurun.

*H5*: *Suplier* memiliki pengaruh terhadap strategi bersaing

## **METODE PENELITIAN**

### **Jenis Penelitian**

Untuk memotret struktur industri tas kamera di Indonesia dan untuk menganalisis besarnya pengaruh kekuatan para pelaku dalam struktur industri tas kamera terhadap strategi bersaing maka akan digunakan penelitian triangulasi.

### **Populasi dan Sampel**

Ada lima struktur industri yang digunakan dalam penelitian ini yaitu kompetitor (13 perusahaan), pendatang baru, pembeli, produk substitusi (2 perusahaan), dan pemasok utama untuk bahan cordura, nilon, kulit imitasi, dan kulit. Teknik pengambilan sampel yang digunakan adalah *cluster sampling*. *Cluster sampling* digunakan didasarkan pada jenis struktur industrinya yang terbagi menjadi kompetitor (pesaing dalam industri), pendatang baru, pembeli, produk substitusi, dan suplier.

### **Metode Pengumpulan**

Metode pengumpulan data dilakukan dengan metode kuisisioner

dan *indepth interview*. Kuisisioner disusun dengan menggunakan skala likert dan disebarikan pada kompetitor (pesaing dalam industri), pendatang baru, pembeli, produk substitusi, dan supplier. Setelah kuisisioner dibagikan dan dianalisa kemudian dilakukan wawancara mendalam untuk mendapatkan potret yang jelas tentang peta persaingan dalam industri tas kamera.

### **Pengukuran Variabel**

Pengukuran variabel penelitian dilakukan dengan menggunakan pendekatan perseptual dimana didasarkan atas persepsi para kompetitor, pendatang baru, pembeli, produk substitusi, dan supplier pada

sampel yang telah ditetapkan. Variabel penelitian terbagi dua yaitu variabel dependen yaitu strategi bersaing (Y) dan variabel independen adalah: daya tawar supplier ( $X_1$ ), daya tawar pembeli ( $X_2$ ), ancaman pendatang baru ( $X_3$ ), ancaman barang substitusi ( $X_4$ ) dan persaingan dalam industri ( $X_5$ ). Indikator dalam penelitian ini mengacu pada Cunningham (2012), Alrawasdeh (2013), dan Kodrat (2009).

### **Model dan Teknik Analisis Data**

Sebelum dilakukan uji model perlu terlebih dahulu dilakukan uji validitas dan reliabilitas. Adapun hasil uji validitasnya berikut ini.

Tabel : Hasil Uji Validitas

Indikator Penelitian / Daftar Pertanyaan	Nilai Korelasi	Sig.	Keterangan
X1.1. Terdapat sedikit suplier tas kamera	0.97	0,00	Valid
X1.2. Suplier langsung menjual produknya ke pasar	0.94	0,00	Valid
X1.3. Tidak mudah beralih ke suplier lain	0.92	0,00	Valid
X2.1. Sedikit orang yang membeli tas kamera	0.85	0,00	Valid
X2.2. Tas kamera tidak memiliki keunikan khusus	0.8	0,00	Valid
X2.3. Konsumen tidak mengerti informasi tentang tas kamera	0.86	0,00	Valid
X2.4. Mudah untuk beralih menggunakan tas kamera lain	0.81	0,00	Valid
X3.1. Pelanggan tidak loyal terhadap merek tas kamera tertentu	0.9	0,00	Valid
X3.2. Membutuhkan biaya yang tidak besar untuk membuka bisnis baru	0.9	0,00	Valid
X3.3. Tidak membutuhkan lisensi untuk membuka bisnis tas kamera	0.87	0,00	Valid
X4.1. Tas kamera memiliki kualitas dan fungsi yang sama dengan tas biasa	0.85	0,00	Valid
X4.2. Membutuhkan biaya yang tidak besar untuk beralih ke produk substitusi	0.88	0,00	Valid
X4.3. Konsumen tidak loyal terhadap tas kamera merek tertentu	0.94	0,00	Valid
X5.1. Terdapat banyak merek tas kamera di pasaran	0.78	0,00	Valid
X5.2. Terdapat merek tas kamera yang selalu dibeli konsumen	0.81	0,00	Valid
X5.3. Pertumbuhan industri tas kamera berkembang sangat pesat	0.78	0,00	Valid
Y1.1. Harga tas kamera tertentu sangat murah	0.75	0,00	Valid
Y1.2. Biaya pengiriman tas kamera tertentu murah	0.83	0,00	Valid
Y1.3. Tas kamera tertentu memiliki keunggulan mutu dan kualitas	0.82	0,00	Valid
Y1.4. Tas kamera tertentu melakukan promosi dengan baik	0.76	0,00	Valid

Catatan: Tingkat signifikansi 5%

Berdasarkan uji validitas ini, semua butir pertanyaan dinyatakan valid. Tabel berikut ini menunjukkan hasil uji reliabilitas.

Tabel : Hasil Uji Reliabilitas

Indikator Penelitian / Daftar Pertanyaan	Cronbach Alpha (CA)	CA if item Deleted.	Keterangan
X1.1. Terdapat sedikit suplier tas kamera	0.93	0.85	Reliabel
X1.2. Suplier langsung menjual produknya ke pasar	0.93	0.93	Reliabel
X1.3. Tidak mudah beralih ke suplier lain	0.93	0.92	Reliabel
X2.1. Sedikit orang yang membeli tas kamera	0.85	0.8	Reliabel
X2.2. Tas kamera tidak memiliki keunikan khusus	0.85	0.83	Reliabel
X2.3. Konsumen tidak mengerti informasi tentang tas kamera	0.85	0.79	Reliabel
X2.4. Mudah untuk beralih menggunakan tas kamera lain	0.85	0.82	Reliabel

X3.1. Pelanggan tidak loyal terhadap merek tas kamera tertentu	0.87	0.81	Reliabel
X3.2. Membutuhkan biaya yang tidak besar untuk membuka bisnis baru	0.87	0.79	Reliabel
X3.3. Tidak membutuhkan lisensi untuk membuka bisnis tas kamera	0.87	0.84	Reliabel
X4.1. Tas kamera memiliki kualitas dan fungsi yang sama dengan tas biasa	0.85	0.83	Reliabel
X4.2. Membutuhkan biaya yang tidak besar untuk beralih ke produk substitusi	0.85	0.78	Reliabel
X4.3. Konsumen tidak loyal terhadap tas kamera merek tertentu	0.85	0.76	Reliabel
X5.1. Terdapat banyak merek tas kamera di pasaran	0.7	0.67	Reliabel
X5.2. Terdapat merek tas kamera yang selalu dibeli konsumen	0.7	0.54	Reliabel
X5.3. Pertumbuhan industri tas kamera berkembang sangat pesat	0.7	0.6	Reliabel
Y1.1. Harga tas kamera tertentu sangat murah	0.75	0.76	Reliabel
Y1.2. Biaya pengiriman tas kamera tertentu murah	0.83	0.72	Reliabel
Y1.3. Tas kamera tertentu memiliki keunggulan mutu dan kualitas	0.82	0.72	Reliabel
Y1.4. Tas kamera tertentu melakukan promosi dengan baik	0.76	0.78	Reliabel

Catatan: Reliabel bila cronbach alpha > cronbach alpha if item deleted

Berdasarkan uji reliabilitas ini, semua butir pertanyaan dinyatakan reliabel. Setelah seluruh butir pertanyaan dinyatakan valid dan reliabel, selanjutnya dilakukan analisa data dengan menggunakan analisis regresi berganda. Model regresi berganda yang digunakan dalam penelitian ini adalah:

$$Y = \alpha + \beta_1 X_1 + \beta_2 X_2 + \beta_3 X_3 + \beta_4 X_4 + \beta_5 X_5 + \varepsilon$$

Y : Strategi Bersaing

A : Konstanta

$\beta_1$  : Koefisien regresi untuk daya tawar supplier.

$\beta_2$  : Koefisien regresi untuk daya tawar pembeli.

$\beta_3$  : Koefisien regresi untuk ancaman pendatang baru.

$\beta_4$  : Koefisien regresi untuk ancaman barang substitusi.

$\beta_5$  : Koefisien regresi untuk persaingan dalam industri.

$X_1$ : Daya tawar supplier

$X_2$ : Daya tawar pembeli

$X_3$ : Ancaman pendatang baru

$X_4$ : Ancaman barang substitusi

$X_5$ : Persaingan dalam industri

$\varepsilon$  : Standar *error*

Untuk mengukur pengaruh antara variabel dilakukan pengujian hipotesis dengan uji F dan uji t. Uji F digunakan untuk mengetahui apakah



variabel bebas dalam model secara bersamaan mempengaruhi variabel terikat. Uji t digunakan untuk mengetahui seberapa besar pengaruh variabel bebas mempengaruhi variabel terikat.

Tingkat keeratan hubungan antara variabel bebas dengan variabel terikat ditunjukkan dengan koefisien korelasi (R). Untuk mengukur seberapa jauh kemampuan model dalam menerangkan variabel terikat ditunjukkan dengan koefisien determinasi ( $R^2$ ).

Untuk mendapatkan model regresi yang baik dan benar-benar mampu memberikan estimasi yang handal dan tidak bias sesuai dengan kaidah *Best Linier Unbiased Estimator* (BLUE) dan untuk meyakini bahwa model regresi yang

diperoleh mempunyai kemampuan untuk memprediksi, maka model tersebut harus memenuhi asumsi-asumsi yang melandasinya. Pelanggaran terhadap asumsi berarti model yang diperoleh tidak banyak bermanfaat dalam pengambilan keputusan. Uji asumsi klasik yang dilakukan adalah uji normalitas, uji autokorelasi, uji multikolinieritas, dan uji heterokedastisitas.

## **HASIL DAN DISKUSI PENELITIAN**

Hasil analisis regresi berganda untuk mengetahui pengaruh daya tawar suplier (X1), daya tawar pembeli (X2), ancaman pendatang baru (X3), ancaman barang substitusi (X4), dan persaingan dalam industri (X5) terhadap strategi bersaing ditunjukkan pada Tabel 3.

**Tabel 3: Hasil Analisis Regresi Berganda**

Model	Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sign	VIF
	B	Std. Error	Beta			
X1	-0.17	0.08	-0.23	-2.03	0.05	1.23
X2	-0.23	0.09	-0.28	-2.48	0.02	1.21
X3	-0.19	0.09	-0.25	-2.05	0.05	1.45
X4	-0.03	0.08	-0.04	-0.41	<b>0.69</b>	1.03
X5	-0.42	0.11	-0.42	-3.88	'0.00	1.12
Konstanta	6.83	0.55		12.41	'0.00	
F				11.96	'0.00	
R Square (R <sup>2</sup> )	0.61					
Durbin- Watson	2.14					
Kolmogorov Smirnov	0.66				0.78	

Keterangan: Variabel dependen = Strategi bersaing  
 Sumber: Data olahan SPSS

Hasil uji asumsi klasik untuk uji normalitas dengan uji kolmogorov smirnov menghasilkan nilai signifikansi sebesar  $0.78 > 0.05$  sehingga dapat disimpulkan residual model regresi berdistribusi normal. Untuk uji autokorelasi dengan uji Durbin-Watson nilainya sebesar 2.141 di antara nilai 1.55 dan 2.46 sehingga dapat disimpulkan tidak ada autokorelasi dalam model regresi. Untuk uji multikolinieritas nilai VIF  $< 10$  sehingga dapat disimpulkan dalam model regresi tidak ada multikolinieritas. Untuk uji heteroskedastisitas dengan *scatter plot* menghasilkan titik-titik yang tidak membentuk pola tertentu serta

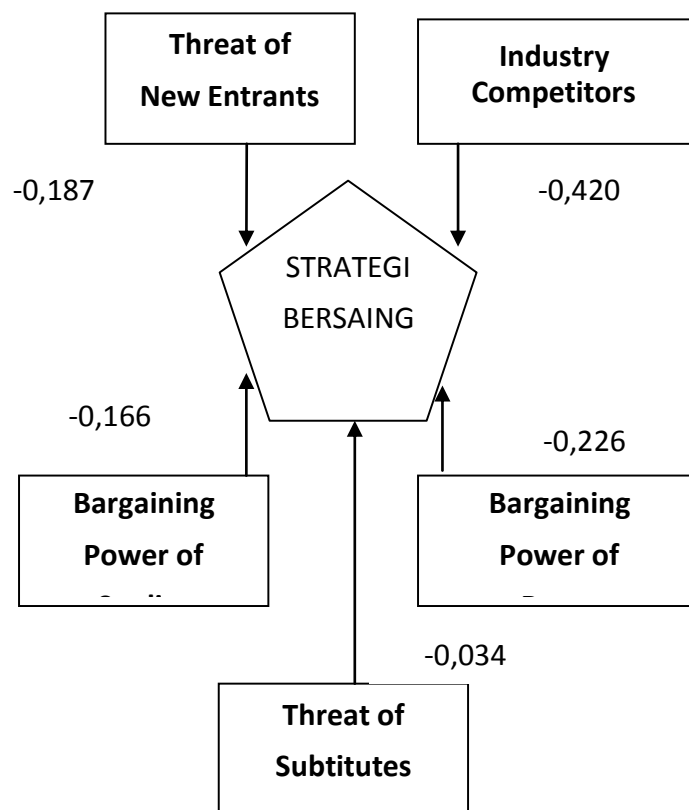
menyebar di atas dan di bawah angka nol sumbu Y, maka dapat disimpulkan tidak ada heteroskedastisitas pada model regresi. Dari hasil uji asumsi klasik menunjukkan bahwa model regresi baik dan benar-benar mampu memberikan estimasi yang handal dan tidak bias sesuai dengan kaidah *Best Linier Unbiased Estimator* (BLUE) dan mempunyai kemampuan untuk memprediksi.

Hasil uji F menunjukkan bahwa daya tawar supplier (X1), daya tawar pembeli (X2), ancaman pendatang baru (X3), ancaman produk substitusi (X4) dan persaingan dalam industri (X5) secara bersama-

sama memiliki pengaruh signifikan terhadap strategi bersaing (Y). Dari hasil uji t menunjukkan semua variabel bebas memiliki pengaruh signifikan terhadap strategi bersaing kecuali ancaman produk substitusi (X4).

Dari model *summary* menunjukkan koefisien determinasi ( $R^2$ ) yang diperoleh sebesar 0.611 menunjukkan kemampuan daya tawar suplier (X1), daya tawar

pembeli (X2), ancaman pendatang baru (X3), ancaman produk substitusi (X4), dan persaingan dalam industri (X5) dalam menjelaskan strategi bersaing (Y) sebesar 61.1% sedangkan sisanya 38.9% dijelaskan oleh variabel lain yang tidak diteliti. Dari hasil koefisien korelasi parsial, yang paling besar pengaruhnya terhadap strategi bersaing adalah persaingan dalam industri (X5) sebagai mana ditunjukkan pada Gambar 2.



**Gambar 2: Struktur Kekuatan Industri Tas Kamera di Indonesia**

Gambar 2 menunjukkan nilai koefisien regresi daya tawar supplier (X1) terhadap strategi bersaing sebesar -0,166 artinya jika daya tawar supplier (X1) naik satu satuan (semakin kuat), maka strategi bersaing (Y) akan turun sebesar 0,166, dengan asumsi keempat variabel bebas lainnya dalam keadaan konstan atau tidak berubah. Nilai koefisien regresi daya tawar pembeli (X2) terhadap strategi bersaing sebesar -0,226 artinya jika daya tawar pembeli (X2) naik satu satuan (semakin kuat), maka strategi bersaing (Y) akan turun sebesar 0,226 dengan asumsi keempat variabel bebas lainnya dalam keadaan konstan atau tidak berubah.

Nilai koefisien regresi ancaman pendatang baru (X3) terhadap strategi bersaing sebesar -0,187 artinya jika ancaman pendatang baru (X3) naik satu satuan (semakin kuat), maka strategi bersaing (Y) akan turun sebesar 0,187 dengan asumsi keempat variabel bebas lainnya dalam keadaan konstan atau tidak berubah. Nilai koefisien regresi ancaman produk substitusi (X4) terhadap

strategi bersaing sebesar -0,034 artinya jika ancaman produk substitusi (X4) naik satu satuan (semakin kuat), maka strategi bersaing (Y) akan turun sebesar 0,034 dengan asumsi keempat variabel bebas lainnya dalam keadaan konstan atau tidak berubah. Nilai koefisien regresi persaingan dalam industri (X5) terhadap strategi bersaing sebesar -0,420 artinya jika persaingan dalam industri (X5) naik satu satuan (semakin kuat), maka strategi bersaing (Y) akan turun sebesar 0,420 dengan asumsi keempat variabel bebas lainnya dalam keadaan konstan atau tidak berubah.

Gambar 2 menunjukkan bahwa strategi bersaing industri tas kamera sangat dipengaruhi oleh persaingan dalam industri itu sendiri. Hal ini menunjukkan bahwa dalam industri tas kamera di Indonesia selalu ada kompetitor yang berlomba untuk mendapatkan posisi seperti meluncurkan produk baru, memberikan fasilitas tambahan (seperti tudung hujan), meningkatkan jaminan kepada pelanggan, ataupun bersaing dalam hal harga. Persaingan

ini terjadi karena satu atau lebih pesaing merasakan adanya tekanan atau melihat peluang untuk memperbaiki posisinya dalam industri tas kamera. Artinya perusahaan saling tergantung satu sama lain (*mutually dependent*).

Bila suatu perusahaan akan menggunakan strategi *cost leadership* atau diferensiasi untuk meraih keunggulan bersaing, maka perusahaan tersebut harus secara konsisten mempertahankan strategi tersebut. Bila kompetitornya membuat produk tas kamera yang lebih unik atau menjual tas kamera yang lebih murah maka perusahaan tersebut dapat dikatakan kurang responsif terhadap perubahan struktur industrinya. Untuk itu, perusahaan sebaiknya secara rutin mengevaluasi struktur industrinya dengan menerapkan bisnis inteligen agar menjadi perusahaan yang dinamis memimpin perubahan struktur industrinya.

Untuk menerapkan strategi *overall cost leadership*, perusahaan perlu memperhatikan keterampilan dan sumber daya perusahaan dan organisasi perusahaan. Keterampilan dan sumber daya yang diperlukan

adalah (Kodrat, 2009): (1) investasi modal yang terus menerus dan akses ke modal, (2) keterampilan perekayasaan proses, (3) supervisi tenaga kerja yang ketat, (4) produk didesain untuk kemudahan dalam produksi dan (5) sistem distribusi yang berbiaya rendah. Persyaratan organisasi yang diperlukan adalah: (1) pengendalian biaya yang ketat, (2) laporan yang rutin dan laporan pengendalian yang rinci, dan (3) insentif berdasarkan target kuantitatif yang ketat. Sebagai contoh perbandingan harga tas kamera lokal dengan tas kamera impor berikut ini. Merek-merek tas kamera impor seperti Lowepro, Crumpler, Keystone, Tamrac, dan National Geographic harga jualnya bisa lebih dari Rp1.000.000,00 sebaliknya tas kamera lokal dengan merek Eibag hanya dijual dengan harga Rp170.000,00 – Rp350.000,00. Jika dihitung dari harga termahal tas kamera lokal dengan harga termurah tas kamera impor, maka harga tas kamera lokal 4 kali lebih murah dengan kualitas yang berbeda tipis (Majalah Pengusaha Indonesia, 2012).

Tabel 4: Perbandingan Harga Berbagai Merek Tas Kamera 2014

No	Merek Tas Kamera	Termurah	Termahal
	<b>Merek Global</b>		
1	Lowepro (Clip 140 – Flipside 400 AW)	Rp220.900	Rp1.359.000
2	Crumpler (Thirsty AL – Brazillion Dollar)	Rp305.560	Rp5.482.834,00
3	Tamrac (Aero Zoom 20 – 3385 Aero 85)	Rp225.339	Rp1.652.850
4	National Geographic (NG 1146 - A5270)	Rp300.900	Rp2.856.786
5	Vanguard (Dakar 5B – Xcenior 62T)	Rp139.000	Rp3.994.938
6	Winner (Armor A S1552)	Rp751.275	
7	Canon (DSLR Canon – XL H, JVC HD)	Rp175.310	Rp2.150.688
8	Nikon (DSLR)	Rp90.135	
	<b>Merek Lokal</b>		
1	Eibag (1726 Hitam - 1732)	Rp185.000	Rp450.000
2	Eiger (D300 - 3338)	Rp190.000	Rp325.000
3	Consina (boot -firewall)	Rp105.000	Rp450.000
4	Caseman (CA 05 – CA 11)	Rp230.000	Rp360.000
5	Quarzel (Sierra - Potlatch)	Rp180.000	Rp549.000

Sumber: [http://www.telunjuk.com/all/jual/crumpler : portofolio:tas/24](http://www.telunjuk.com/all/jual/crumpler_portofolio:tas/24) ; <http://www.quarzel.com/> ; dan <http://www.tokopedia.com/>

Berdasarkan Tabel 4, bila perusahaan saat ini menerapkan strategi keunggulan biaya maka akan sangat berat karena produk dengan merek import pun sudah ada yang harganya dibawah Rp100.000,00.

Sebaliknya strategi diferensiasi lebih fokus pada pelanggan ketimbang pada biaya. Strategi ini berusaha untuk membangun persepsi pelanggan akan keunggulan kualitas,

desain produk, teknologi, jaringan distribusi, berat, bahan, dan pelayanan. Bila perusahaan mengimplementasikan strategi ini, maka perusahaan dapat menaikkan harga untuk mendapatkan keuntungan yang optimal tetapi harus menciptakan produk yang bagi pelanggan tampak berbeda ketimbang produk lain yang sudah ada. Perbedaan atau ciri khas produk

inilah yang akan dibayar mahal dan menjadi suatu persepsi tersendiri bagi pelanggan. Jika suatu saat produk-produk yang sudah dipersepsi berbeda oleh pelanggan menurunkan harga, maka pelanggan akan meragukan mutu produk tersebut.

Untuk menerapkan strategi diferensiasi, perusahaan perlu memperhatikan keterampilan dan sumber daya dan organisasi perusahaan. Keterampilan dan sumber daya yang diperlukan adalah (Kodrat, 2009): (1) kemampuan pemasaran yang kuat, (2) bakat yang kreatif, (3) perekayasa produk, (4) kemampuan yang kuat dalam riset dasar, (5) reputasi perusahaan untuk kepemimpinan mutu dan teknologi, (6) tradisi yang lama dalam industri atau gabungan yang unik dari keterampilan yang diambil dari usaha-usaha yang lain, dan (7) kerjasama yang kuat dari saluran-saluran. Persyaratan organisasi yang diperlukan adalah: (1) koordinasi yang kuat antara fungsi-fungsi dalam riset dan pengembangan produk dengan pemasaran, (2) pengukuran dan insentif yang subyektif daripada tolak ukur kuantitatif, dan (3) suka

untuk menarik tenaga yang berketerampilan tinggi, ilmuwan, dan orang-orang kreatif.

## **PENUTUP**

Semua komponen dalam struktur industri tas kamera yang mencakup: daya tawar supplier (X1), daya tawar pembeli (X2), ancaman pendatang baru (X3), ancaman produk substitusi (X4) dan persaingan dalam industri (X5) secara bersama-sama memiliki pengaruh signifikan terhadap strategi bersaing (Y) sebesar 61,1%.

Jumlah supplier (X1) tas kamera berjumlah 1.070 industri tekstil dan produk tekstil (TPT). Namun tidak setiap TPT menghasilkan bahan baku tas kamera. Daya tawar supplier dalam industri tas ditentukan oleh jenis dan kualitas bahan yang dihasilkan. Secara umum bahan yang digunakan untuk membuat tas adalah: Bahan Dinier, Bahan Ribstop, Bahan Good Soft Lexus, Bahan Dolby, Bahan Cordura, dan Bahan Nylon. Dari enam jenis bahan tersebut, terbagi lagi jenis dan harganya. Sederhananya semakin tebal dan semakin lembut tekstur bahannya, semakin mahal harga bahan tersebut. Jika disederhanakan,

bahan dinir lebih murah daripada bahan nylon karena bahan nylon lebih lembut tekstur dan permukaannya sedikit bergelombang dibandingkan bahan dinir. Bahan yang digunakan selain berasal dari produk lokal seringkali pula menggunakan bahan impor yang kualitasnya lebih bagus dan lebih mahal.

Daya tawar pembeli (X2) pada industri tas kamera sangat kuat. Selain konsumen memperhatikan jenis, model, bahan, ukuran, dan merek, konsumen pun sangat memperhatikan tujuan penggunaan tas. Konsumen yang suka *travelling* akan memilih tas yang kapasitasnya besar namun mudah dimasukkan ke bagasi pesawat serta tidak membuat sakit penggunaannya.

Salah satu ancaman produk substitusi (X4) pada tas kamera adalah permintaan untuk memproduksi tas vespa yang fungsinya membawa kamera dan juga tablet komputer. Produk substitusi tas kamera lainnya adalah *dry box* model *travelling*. *Dry box* digunakan oleh pencinta *photography* sekaligus suka *travelling* demi kepraktisan. Ada dua

perusahaan yang memproduksi jenis ini yaitu: X dry di Surabaya dan Ultradry Silicagel di Jakarta.

Produsen tas kamera (X5) di Indonesia ada tiga belas perusahaan tersebar di Pulau Jawa mulai dari Jawa Barat, Daerah Khusus Ibukota (DKI), Daerah Istimewa Yogyakarta (DIY), dan Jawa Tengah. Secara geografis, produsen tas kamera di Jawa Barat terpusat di Bandung. Dengan banyaknya produsen tas kamera di Bandung membuat konsumen baik yang dipakai sendiri atau dijual kembali sangat mudah mendapatkan mode dan variasi tas kamera yang sangat beragam dari jenis, model, ukuran, bahan, dan merek dengan harga kompetitif. Dari jenis, tas kamera dapat dikelompokkan menjadi tiga yaitu: tas kamera DSIR, tas kamera prosumer, dan tas kamera poket. Dari segi model, muncul berbagai tas kamera mulai dari: tas koper, tas selempang (*shoulder bag*), tas pinggang, tas *backpack*, tas ransel, dan tas *toploading*. Dari segi ukuran, tas kamera terdiri dari berbagai macam ukuran mengikuti jumlah aksesoris dan komponen yang dimiliki. Dari segi bahan, tas kamera



dapat dibuat dari cordura, nilon, kulit asli, dan kulit imitasi. Dari merek lokal (Eibag, Eiger, Consina, Caseman, Quarzel, Thunder) hingga merek global (Lowepro, Crumpler, Nikon, Canon, Natgeo (National Geographic), Keystone, Tamrac, Vanguard, Winner). Bahkan akhir-akhir ini muncul beberapa merek lokal baru seperti Valltrex (Bandung), MIB (Bandung), MaxBag, Oagio, dan Zano (Yogyakarta).

Komponen struktur industri tas kamera yang paling besar pengaruhnya terhadap strategi bersaing adalah persaingan dalam industri itu sendiri. Hal ini menunjukkan bahwa dalam industri tas kamera di Indonesia selalu ada kompetitor yang berlomba untuk mendapatkan posisi seperti meluncurkan produk baru, memberikan fasilitas tambahan (seperti tudung hujan), meningkatkan jaminan kepada pelanggan, ataupun bersaing dalam hal harga. Persaingan ini terjadi karena satu atau lebih pesaing merasakan adanya tekanan atau melihat peluang untuk memperbaiki posisinya dalam industri tas kamera. Artinya

perusahaan saling tergantung satu sama lain (*mutually dependent*).

Bila suatu perusahaan akan menggunakan strategi *cost leadership* atau diferensiasi untuk meraih keunggulan bersaing, maka perusahaan tersebut harus secara konsisten mempertahankan strategi tersebut. Bila kompetitornya membuat produk tas kamera yang lebih unik atau menjual tas kamera yang lebih murah maka perusahaan tersebut dapat dikatakan kurang responsif terhadap perubahan struktur industrinya. Untuk itu, perusahaan sebaiknya secara rutin mengevaluasi struktur industrinya dengan menerapkan bisnis intelijen agar menjadi perusahaan yang dinamis memimpin perubahan struktur industrinya.

Untuk menerapkan strategi *overall cost leadership*, perusahaan perlu memperhatikan keterampilan dan sumber daya perusahaan dan organisasi perusahaan. Keterampilan dan sumber daya yang diperlukan adalah (Kodrat, 2009): (1) investasi modal yang terus menerus dan akses ke modal, (2) keterampilan perancangan proses, (3) supervisi tenaga kerja yang ketat, (4) produk

didesain untuk kemudahan dalam produksi dan (5) sistem distribusi yang berbiaya rendah. Persyaratan organisasi yang diperlukan adalah: (1) pengendalian biaya yang ketat, (2) laporan yang rutin dan laporan pengendalian yang rinci, dan (3) insentif berdasarkan target kuantitatif yang ketat. Sebagai contoh perbandingan harga tas kamera lokal dengan tas kamera impor berikut ini. Merek-merek tas kamera impor seperti Lowepro, Crumpler, Keystone, Tamrac, dan National Geographic harga jualnya bisa lebih dari Rp1.000.000,00 sebaliknya tas kamera lokal dengan merek Eibag hanya dijual dengan harga Rp170.000,00 – Rp350.000,00. Jika dihitung dari harga termahal tas kamera lokal dengan harga termurah tas kamera impor, maka harga tas kamera lokal 4 kali lebih murah dengan kualitas yang berbeda tipis (Majalah Pengusaha Indonesia, 2012). Bila saat ini, perusahaan akan menerapkan strategi keunggulan biaya maka akan sangat berat karena produk dengan merek import pun sudah ada yang harganya dibawah Rp100.000,00.

Sebaliknya strategi diferensiasi lebih fokus pada pelanggan ketimbang pada biaya. Strategi ini berusaha untuk membangun persepsi pelanggan akan keunggulan kualitas, desain produk, teknologi, jaringan distribusi, berat, bahan, dan pelayanan. Bila perusahaan mengimplementasikan strategi ini, maka perusahaan dapat menaikkan harga untuk mendapatkan keuntungan yang optimal tetapi harus menciptakan produk yang bagi pelanggan tampak berbeda ketimbang produk lain yang sudah ada. Perbedaan atau ciri khas produk inilah yang akan dibayar mahal dan menjadi suatu persepsi tersendiri bagi pelanggan. Jika suatu saat produk-produk yang sudah dipersepsi berbeda oleh pelanggan menurunkan harga, maka pelanggan akan meragukan mutu produk tersebut.

Untuk menerapkan strategi diferensiasi, perusahaan perlu memperhatikan keterampilan dan sumber daya dan organisasi perusahaan. Keterampilan dan sumber daya yang diperlukan adalah (Kodrat, 2009): (1) kemampuan pemasaran yang kuat, (2) bakat yang

kreatif, (3) perekayasa produk, (4) kemampuan yang kuat dalam riset dasar, (5) reputasi perusahaan untuk kepemimpinan mutu dan teknologi, (6) tradisi yang lama dalam industri atau gabungan yang unik dari keterampilan yang diambil dari usaha-usaha yang lain, dan (7) kerjasama yang kuat dari saluran-saluran.

organisasi yang diperlukan adalah: (1) koordinasi yang kuat antara fungsi-fungsi dalam riset dan pengembangan produk dengan pemasaran, (2) pengukuran dan insentif yang subyektif daripada tolak ukur kuantitatif, dan (3) suka untuk menarik tenaga yang memiliki keterampilan tinggi, ilmuwan, dan orang-orang kreatif.

#### DAFTAR PUSTAKA

- Alrawasdeh, Rami. 2013. The Competitiveness of Jordan Phosphate Mines Company (JPMC) Using Porter Five Forces Analysis. *International Journal of Economics and Finance*, Vol. 5 No. 1: 191-200.
- Asosiasi Pertekstilan Indonesia, <http://apidki-jakarta.weebly.com/> diunduh tanggal 19 Januari 2014.
- Belfot.com. 2012. Kilas Balik Tren Fotografi Tahun 2012. *belfot.com* diunduh tgl. 16 September 2013.
- Cunningham, 2012. *Strategy and Strategists*. United Kingdom: Oxford University Press.
- Detikfinance. 2013. *Mari Pangestu: 2020 Indonesia Jadi Kiblat Pakaian Muslim*, <http://finance.detik.com/read/2013/07/11/161517/2299743/1036/> diunduh tgl. 13 September 2013.
- Handriani, Eka. 2011. Pengaruh Faktor Eksternal, Faktor Internal, Entrepreneurial Skill, Strategi, dan Kinerja Terhadap Daya Saing UKM di Kabupaten. *Dinamika Sosial Ekonomi*, Vol. 7 No. 1 Edisi Mei 2011.
- Kodrat, David Sukardi. 2009. *Manajemen Strategi: Membangun Keunggulan Bersaing Era Global di Indonesia Berbasis Kewirausahaan*. Yogyakarta: Graha Ilmu.
- Kompas.com. 2013. *Dari Tas Kamera, Manca Mendunia*, <http://female.kompas.com/read/2011/03/03/04330291/> diunduh tgl 13 September 2013.

- Kompas.com. 2013. *Rahmansyah: Tas Kamera Buatannya Diminati Fotografer Ternama Dunia*. Diunduh tgl 13 September 2013.
- Majalah Pengusaha Indonesia. 2012. *Eibeg, Harga dan Mutu Boleh Diadu*. www.Facebook.com/majalah pengusahaindonesia diunduh tgl 7 Januari 2014.
- Pitoyo, Arif. 2013. Ponsel berkamera dinilai belum bisa gantikan kamera digital. *m.merdeka.com*. Diunduh tanggal 16 September 2013.
- Metrotvnew.com. 2013. *Industri Fashion Indonesia Jadi Sorotan Dunia*, diunduh tgl 13 September 2013
- Porter., Michael. 1980. *Competitive Strategy*. US: The Free Press A Division of Macmillan Publishing Co., Inc.
- Ronquillo, Tarzo A. 2012. Analysis of Competitiveness of Batanga State University Collenge of Engineering Using Porter's Five Competitive Forces Model. *AA33 Conference Melbourne*, Australia.