

Peranan Perubahan Budaya Berjilbab Dalam Implementasi Strategi Dan Efeknya Terhadap Kinerja Bisnis Pada Usaha Kecil Jilbab

Suaibatul Aslamiyah^{1*}, Mintarti Rahayu², Achmad Helmy Djawahir²

¹Program Magister Manajemen, Fakultas Ekonomi dan Bisnis, Universitas Brawijaya

²Fakultas Ekonomi dan Bisnis, Universitas Brawijaya

*suaiba.sa@gmail.com

Abstract

This study aims to describe and explain the meaning of change in hijab culture in society and how the role of these values change on the implementation of differentiation-focus strategy and its effect in improving business performance. This research is conducted on small business hijab Faiz Collection in Manyar District Gresik. This research approach is a case study with qualitative descriptive research method. The findings of the study indicate that the meaning of change in hijab culture is related to values on the hijab. The first value is cultural value, formed by: 1) religious system, 2) social organization system, and 3) knowledge system. The second value is hijab value, formed by: 1) religious system, 2) community norms, 3) requirements, and 4) benefits. The third value is business value, formed by: 1) consumption activities, 2) production activities and 3) distribution activities. The effect of changing needs on hijab (from hijab standard to the syar'i hijab) to business performance is the increasing sales doubled compared with the standard hijab sales.

Keyword: Business Performance, Hijab Culture, Implementation Strategy, SMEs

<https://doi.org/10.26905/jmdk.v6i1.2151>

PENDAHULUAN

Jilbab adalah produk dari budaya Islam, yang mengacu pada proses perkembangan seseorang berkaitan dengan kepercayaannya (aspek Ketuhanan), sehingga mengekspresikan nilai-nilai dan makna-makna tertentu bagi setiap pemakainya. Jilbab juga merupakan *fashion* bagi perempuan, yang dipengaruhi oleh selera dari masing-masing individu. Sebagai produk yang bernilai religi dan *fashion*, saat ini jilbab sedang mengalami perubahan yang mengarah kepada ketaatan dalam beragama. Hal tersebut tercermin pada kebutuhan konsumen jilbab yang beralih dari jilbab standar kepada jilbab syar'i (www.bbc.com).

Perubahan budaya berjilbab yang tercermin pada perubahan mode atau tren

yang berkembang tersebut, merupakan masukan (*input*) bagi para pengusaha dalam mencermati peluang dari perubahan lingkungan eksternal untuk kelangsungan bisnisnya. Untuk selalu dapat memenuhi kebutuhan konsumen dan memanfaatkan peluang yang muncul, para pengusaha harus merumuskan dan mengimplementasikan strategi bisnis dengan baik, jelas dan terarah.

Suatu langkah supaya nilai-nilai dan makna-makna yang terdapat pada jilbab dapat dicermati dengan baik oleh pengusaha jilbab, dan diterima oleh masyarakat atau konsumen, adalah melakukan strategi diferensiasi terhadap perbedaan kebutuhan atau keinginan yang berfokus pada konsumen yang ingin dikuasai (diferensiasi-fokus), melalui pengembangan produk,

pengembangan pasar dan inovasi yang membedakannya dengan produk lain, sehingga diharapkan mampu untuk terus meningkatkan kinerja dan kelangsungan hidup dari suatu bisnis/ usaha.

Budaya adalah pola pikir dan perilaku efektif yang diulang secara terus-menerus untuk mencapai tujuan, sehingga membentuk karakter kelompok sosial. Pendirian suatu perusahaan dalam perencanaan strategis yang menggunakan masyarakat setempat sebagai buruhnya, sangat dipengaruhi oleh karakter tersebut, karakter yang paling leluasa dalam mengaturnya adalah karakter masyarakat fungsionalis, yang memiliki watak saling bergantung pada orang lain (Rivai dan Prawironegoro, 2015:47).

Jilbab dalam Islam, dimaknai sebagai pakaian yang menutup seluruh tubuh dari ujung kepala sampai ke ujung kaki. Budaya berjilbab, merupakan fenomena yang kaya makna dan penuh nuansa (Geertz, 1992), yang telah menjadi keyakinan dan pengamalan di kehidupan sehari-hari. Hal ini di dasari pada konsep jilbab itu sendiri sebagai kewajiban bagi pemeluk agama Islam, untuk menutup auratnya dengan jilbab bagi perempuan. Hal ini dijelaskan dalam salah sumber hukum ajaran agama Islam, yang tertuang dalam QS. Al-Ahzab (33): 59, yang artinya: “Hai Nabi! Katakanlah kepada isteri-isterimu, anak-anak perempuanmu, dan isteri-isteri orang mukmin, “hendaklah mereka menutupkan jilbabnya ke seluruh tubuh mereka.” Yang demikian itu agar mereka lebih mudah untuk dikenali, sehingga mereka tidak diganggu. Dan Allah adalah Maha Pengampun lagi Maha Penyayang”.

Bisnis (usaha) adalah semua aktifitas dari institusi – institusi yang menghasilkan barang atau menyediakan jasa-jasa penting, dan diperlukan dalam kehidupan sehari-hari (Jatmiko, 2004:3–5). Kegiatan bisnis adalah pengorganisasian yang berasal dari barang atau jasa untuk memperoleh keuntungan (Griffin, 2002: 5). Dasar dalam melakukan suatu bisnis terdiri dari 2 (dua) hal, yaitu: penawaran berdasarkan permintaan dan permintaan berdasarkan penawaran (Lerner,

1989: 2). Namun, yang paling minim risiko adalah melakukan suatu bisnis, dengan menawarkan suatu produk berdasarkan permintaan dari konsumen saat ini, sehingga permintaan harus diketahui terlebih dahulu.

Strategi bisnis, merupakan uraian cara meraih keunggulan bersaing di pasar dan apa yang menyebabkan bisnisnya berbeda dengan pesaingnya. Melalui strategi bisnis yang jelas, maka akan diperoleh garis besar metode yang bisa di gunakan perusahaan untuk memenuhi faktor-faktor kesuksesan (Hamali, 2016:96). Tipologi strategi bisnis, mengidentifikasi beberapa strategi bersaing generik yang tersedia untuk bisnis, dan dikembangkan untuk memberikan dasar konseptual untuk mengidentifikasi kelompok strategis (DeSarbo dan Grewel, 2008; Zahra dan Covin, 1993).

Salah satunya adalah tipologi strategi generik, yang dikembangkan oleh Porter (1980). Menurut kerangka kerja Porter, bisnis dapat mengejar kinerja yang superior dengan menetapkan posisi kepemimpinan biaya atau membedakan penawarannya (diferensiasi) dari pesaingnya. Salah satu pendekatan, dapat disertai dengan memfokuskan upaya pada ceruk pasar tertentu, yang dikenal sebagai strategi “diferensiasi-fokus”.

Pada dasarnya, strategi digunakan sebagai acuan tindakan untuk mencapai tujuan perusahaan, yang seringkali diukur dalam bentuk kinerja. Kinerja merupakan hasil dari bisnis, yang telah dilakukan wirausahawan pada masa lalu, dan digunakan sebagai alat pengukur prestasi kerja, dengan menggunakan metode penilaian tertentu (Taman, 2011). Kinerja (*performance*) perusahaan dapat dilihat dari tingkat penjualan, tingkat keuntungan, pengembalian modal, tingkat turn over dan pangsa pasar yang diraihny (Jauch dan Glueck, 2012).

Beberapa studi penelitian sebelumnya, telah menghubungkan antara strategi dan kinerja, antara lain dapat diketahui dari penelitian Allen dan Helms (2006) yang menghubungkan praktik strategis, dan kinerja organisasi pada strategi generik

Porter. Pada hasil penelitiannya, diketahui bahwa praktek terbaik dari masing-masing strategi Porter adalah 1) Strategi diferensiasi: inovasi merupakan faktor paling penting untuk kesuksesan; 2) Diferensiasi-fokus: praktek strategis yang penting untuk strategi diferensiasi-fokus, termasuk memproduksi produk atau layanan untuk segmen pasar, dengan harga tinggi dan penyediaan produk dengan layanan khusus; 3) Kepemimpinan biaya: strategi kepemimpinan biaya hanya memiliki satu taktik yang signifikan, yaitu meminimalkan biaya distribusi; 4) Kepemimpinan biaya-fokus; meningkatkan efisiensi operasional adalah penting, namun faktor keberhasilan kritis lainnya lebih terfokus pada masalah kualitas dan pelayanan.

Salah satu daerah yang memiliki sentra bisnis atau usaha jilbab adalah Kabupaten Gresik, dikenal sebagai “Kota Santri” yang memiliki banyak pondok pesantren, makam ulama yang berpengaruh dalam penyebaran agama Islam di pulau Jawa (Sunan Giri, Syekh Maulana Malik Ibrahim, Siti Fatimah binti Maimun, dsb) dan dilalui oleh jalur perdagangan dengan lokasi strategis di Jawa Timur, menjadikan Gresik memiliki banyak budaya yang terus berubah seiring dengan perkembangan zaman, termasuk perubahan budaya berjilbab oleh setiap pemakainya, juga pada jumlah pengusaha jilbab yang terus berkembang.

Hal ini didukung dengan jumlah prosentasi ekonomi pergerakan sektor industri Gresik yang mencapai 50% – 60 % yang tidak hanya didominasi oleh industri manufaktur yang besar namun juga industri rumahan (UKM) (Antara Jatim, 2014). Berdasarkan data dari Dinas koperasi, Usaha Mikro, Perindustrian dan Perdagangan Kabupaten Gresik mengenai jumlah usaha mikro pada tahun 2017 yang bergerak di usaha jilbab, diketahui bahwa jumlah prosentasi pertumbuhan UKM yang ada di Kabupaten Gresik, jumlah terbesar terpusat pada 2 kecamatan yaitu Gresik dan Manyar, lebih detail mengenai perbandingan tersebut dapat dilihat pada Tabel 1 berikut:

Tabel 1. Jumlah Pengusaha Jilbab di Kabupaten Gresik

No.	Kecamatan	Jumlah Pengusaha
1	Gresik	18
2	Kebomas	3
3	Manyar	19
4	Bungah	5
5	Dukun	3
6	Sidayu	1
7	Ujung Pangkah	1
Total		50

Sumber: Dinas Koperasi, Usaha Mikro, Perindustrian dan Perdagangan Kabupaten Gresik (Diolah Peneliti, 2017)

Pada Tabel 1 diketahui bahwa Kecamatan Manyar memiliki jumlah pengusaha jilbab terbanyak. Hal ini tidak lain karena pengusaha jilbab banyak dikenal oleh masyarakat, dan muncul pertama kali dari wilayah ini. Salah satunya adalah Faiz *Collection*, yang dipilih sebagai lokasi penelitian karena merupakan UKM yang sudah berdiri selama 20 tahun, dan mengimplementasikan strategi diferensiasi-fokus dengan memproduksi jilbab standard dan jilbab syar’i, serta memiliki kinerja bisnis yang baik.

Penelitian mengenai budaya, implementasi strategi dan kinerja bisnis pada bisnis jilbab harus diperluas pada nilai religi untuk menggeneralisasi temuan penelitian. Oleh karena itu, penelitian ini mencoba memverifikasi apakah perubahan lingkungan eksternal berkaitan dengan nilai-nilai religi mampu memberikan efek dalam implementasi strategi seperti pada bisnis umumnya

METODE

Pendekatan penelitian yang digunakan adalah studi kasus dengan metode penelitian deskriptif kualitatif. Lokasi penelitian adalah Kabupaten Gresik, sedangkan situs penelitian adalah UKM jilbab Faiz *Collection*. Kerangka alur pemikiran dalam penelitian, dijelaskan pada Gambar 1 dibawah ini:



Gambar 1. Kerangka Alur Pemikiran
Sumber: Olahan Peneliti (2017)

Informan dalam penelitian adalah 5 (lima) orang, yang terdiri dari: pengusaha jilbab standar dan jilbab syar'i (1 orang), pengguna dan pendidik (1 orang), pengguna jilbab syar'i (2 orang), pemerhati UKM dari seksi produksi dan pemasaran usaha mikro pada bidang usaha mikro dari Dinas Koperasi, Usaha Mikro, Perindustrian dan Perdagangan di Kabupaten Gresik (1 orang). Sumber data yang digunakan adalah sumber data primer dan sekunder, antara lain diperoleh dari hasil wawancara, observasi, dokumentasi dan lainnya. Analisis yang digunakan adalah model analisis Yin.

HASIL DAN PEMBAHASAN

Salah satu wilayah yang menjadi sentra bisnis usaha kecil terutama jilbab di Kabupaten Gresik adalah Kecamatan Manyar. *Faiz Collection* adalah nama sebuah merek dagang dari Usaha Kecil Menengah (UKM), yang berdiri selama 20 tahun dan menjual kebutuhan perempuan muslimah berupa: Mukenah, Minang, Jilbab, Krudung, Kerpis, dan lain-lain. *Faiz Collection* mempunyai toko yang beralamat di Jl. Kyai Sahlan 25/ 01 A, Kecamatan Manyar, Kabupaten Gresik dan rumah yang beralamat di Jl. Kyai Sahlan 22/12, Kecamatan Manyar, Kabupaten Gresik. Pada pembuatan jilbab, *Faiz Collection* tidak hanya membuat jilbab standar saja, namun juga membuat jilbab syar'i, yang menjadikannya dipilih sebagai lokasi penelitian.

Atribut Nilai Budaya

Atribut nilai budaya merupakan tema yang berkaitan langsung dengan peranan perubahan budaya berjilbab. Hal ini terutama karena budaya adalah landasan dalam seseorang berperilaku, yang berasal dari budi dan akalunya, sehingga terbentuk suatu pola pikir dan perilaku efektif yang diulang secara terus menerus untuk mencapai tujuan.

Berdasarkan analisis yang diperoleh, atribut nilai budaya menjadi peranan pada perubahan budaya berjilbab dalam mengimplementasikan strategi bisnis dan efeknya pada kinerja UKM. Atribut nilai budaya dibentuk oleh (1) sistem religi/kepercayaan, (2) sistem organisasi sosial, dan (3) sistem pengetahuan. Lebih jelas tentang masing-masing atribut dapat dilihat pada Tabel 2 berikut ini.

Tabel 2. Makna dan Atribut Tema Tentang Nilai Budaya

Budaya			
Informan	Makna	Atribut Tema	Penjelasan
UUU, SF, UH, HNF	Perilaku yang diulang dan terbiasa		
UUU, UH	Hidayah sebagai penyebab perubahan perilaku		Jilbab dimaknai sebagai budaya, berarti jilbab adalah perilaku efektif yang diulang secara terus-menerus, yang dalam hal ini jika ada perubahan maka perilaku dilandasi karena adanya unsur sistem religi/kepercayaan untuk menuju ketaatan.
UUU	Perilaku lebih modern	Sistem religi/kepercayaan	
UUU	Perilaku mendekat pada syariat ajaran agama Islam		
UUU	Perilaku menuntut ilmu ajaran agama Islam		
UUU	Perilaku membangun budaya yang meliputi akhlak, perilaku dan nilai		Jilbab dimaknai sebagai budaya, berarti jilbab adalah perilaku efektif yang diulang secara terus-menerus, yang dalam hal ini jika ada perubahan maka perilaku dilandasi karena adanya unsur sistem organisasi sosial untuk menciptakan keteraturan kehidupan sosial.
SF	Perubahan perilaku yang karena ada perkembangan ilmu	Sistem organisasi sosial	
UH	Perubahan perilaku karena nilai dan norma yang divakini		
UH	Perubahan perilaku karena <i>discovery</i> dan <i>innovation</i>	Sistem pengetahuan	Jilbab dimaknai sebagai budaya, berarti jilbab adalah perilaku efektif yang diulang secara terus-menerus, yang dalam hal ini jika ada perubahan maka perilaku dilandasi karena adanya perubahan unsur sistem pengetahuan untuk menciptakan kesempumaan.

Sumber: Olahan Peneliti (2018)

Sistem religi/ kepercayaan yang dimaksud adalah sistem religi/ kepercayaan yang menjadi mayoritas di Indonesia, yakni agama Islam. Islam sebagai agama mayoritas ini banyak mengatur setiap tindakan atau perilaku dari setiap penganutnya, tanpa terkecuali tentang pakaian atau dalam hal ini jilbab, yang karena terus menerus diulang pemakaiannya dari generasi ke generasi, maka menjadi suatu budaya yang bernilai. Terutama di pulau Jawa yang kaya akan budaya dan penduduknya.

Sistem religi/ kepercayaan sangat penting dalam implementasi strategi, hal ini terutama karena menurut Al-Bilaly (1998:73) yang menyatakan bahwa memakai jilbab syar'i (konteks pembahasan dalam thesis ini) merupakan satu langkah maju untuk membangun budaya masyarakat, sebab ia adalah cerminan akhlak, perilaku dan nilai yang berdasarkan pada ajaran agama Islam yang lurus. Hal tersebut didukung oleh beberapa pernyataan dari informan, bahwa berjilbab merupakan sebuah perilaku yang diulang, antara lain pernyataan UUU (pendidik dan pengguna) berikut:

“Jilbab oleh sebagian besar masyarakat Indonesia adalah sebuah budaya, adat istiadat yang turun menurun dari tiap generasi, tanpa mengetahui alasan seseorang memakainya (ikut-ikutan)”.

Supaya pengulangan tersebut benar dari awal, maka sistem organisasi sosial harus mengajarkan tentang hal tersebut, misalnya pada sebuah pondok pesantren, selain menerapkan peraturan juga perlu dijelaskan alasan seseorang perlu mematuhi aturan tersebut, sehingga dapat selalu diaplikasikan dalam kehidupannya diluar pesantren. Hal tersebut dapat diketahui dari pernyataan SF (pengguna remaja) berikut:

“Awalnya karena disuruh orang tua dengan mencontohkannya, terus dipondok juga diwajibkan dan diajarkan ilmunya sehingga yang awalnya dipaksa, terpaksa berubah menjadi bisa dan terbiasa”.

Seiring dengan berkembangnya zaman, maka sistem pengetahuan juga berkembang, sehingga yang awalnya tidak menarik bagi

sebagian orang dan mulai ada inovasi maka orang jadi tertarik. Hal tersebut dapat diketahui dari pernyataan UH (pengguna ibu rumah tangga) berikut:

“Sejak tahun 2017, alasan awal karena tertarik melihat orang pakai jilbab syar'i (termasuk artis), jilbab syar'i sudah jauh dari kesan menakutkan dan golongan tertentu (warna warni, tidak hanya hitam) model juga beragam, sehingga bisa dipakai sesuai selera”.

Berdasarkan makna pada setiap atribut tema yang menjelaskan tentang beberapa nilai budaya pada jilbab tersebut diatas, dapat diketahui bahwa saat terjadi perubahan pada budaya berjilbab di masyarakat, yang dalam hal perubahan budaya tersebut memiliki peran bagi seorang pengusaha jilbab dalam menentukan kegiatan produksi dan bisnisnya. Pada tinjauan manajemen strategi, perubahan budaya tersebut dapat diklasifikasikan sebagai perubahan lingkungan eksternal yang dapat berfungsi sebagai masukan (*input*) dalam membuat dan/atau mengaplikasikan strategi yang dipilih, yakni *Faiz Collection* dalam strategi diferensiasi-fokusnya melalui pengembangan produk, pengembangan pasar dan inovasi sebagai upaya mempertahankan konsumen (perbedaan dan perubahan kebutuhan) yang menjadi fokusnya.

Atribut Nilai Jilbab

Atribut nilai jilbab merupakan inti pembahasan dalam hal yang berkaitan langsung dengan peranan perubahan budaya berjilbab dengan suatu bisnis. Hal ini terutama karena jilbab adalah pakaian dan identitas dari seorang muslimah pemeluk agama Islam sebagai suatu kepercayaan yang selalu diamalkan pada kesehariannya.

Berdasarkan analisis yang diperoleh, atribut nilai jilbab menjadi peranan pada perubahan budaya berjilbab dalam mengimplementasikan strategi bisnis dan efeknya pada kinerja UKM. Atribut nilai jilbab dibentuk oleh (1) sistem religi/ kepercayaan, (2) norma masyarakat, (3) persyaratan, dan (4) manfaat. Lebih jelas

tentang masing-masing atribut dapat dilihat pada Tabel 3 berikut ini.

Tabel 3. Makna dan Atribut Tema Tentang Norma Pemakaian Jilbab

Jilbab			
Informan	Makna	Atribut	Penjelasan
UUU	Jilbab adalah Pakaian penutup tubuh (ujung kepala-kaki)	Tema	
UUU	Jilbab adalah pakaian sejenis "juba" di Indonesia		
SF	Jilbab adalah pakaian penutup seluruh tubuh		Jilbab didefinisikan dalam beberapa pendapat, yakni sebagai jilbab, kerudung dan khimar. Namun penggunaannya diwajibkan kepada setiap muslimah, yang bersumber dari QS. Al-Ahzab (33): 59 dan QS. An-Nur (24): 31.
UH, HNF	Jilbab adalah pakaian penutup dada hingga pinggul		
UUU	Kerudung adalah pakaian penutup kepala, leher, dan dada	Sistem religi/kepercayaan	
UH, HNF	Kerudung adalah pakaian penutup dada		
UUU, SF	Khimar adalah kerudung		
UH, HNF	Khimar adalah jilbab yang panjang hingga sebelum mata kaki		
UUU	Pakaian yang wajib digunakan ketika mulai usia 10-12 tahun (baligh)		
UUU	Pakaian yang sopan		Jilbab sebagai pakaian muslimah, bercampur dengan model-model (<i>fashion</i>) yang menunjang dalam kehidupan sehari-hari sehingga disesuaikan dengan keperluan (selera) dan etika di masyarakat
UH	Pakaian yang dipertimbangkan	Norma masyarakat	
UUU, SF	Pakaian yang bukan berfungsi sebagai perhiasan		Jilbab sebagai kewajiban bagi muslimah, dalam penggunaannya memiliki persyaratan yang sesuai dengan syariat Islam menurut Al-Quran dan As-Sunnah.
UUU, SF,	Pakaian yang tebal, tidak tipis		
UH	Pakaian yang longgar, tidak ketat	Persyaratan	
UUU, SF,	Pakaian yang bukan untuk mencari popularitas		
SF, UH	Pakaian yang menutupi dada dan pinggul		
SF, UH	Pakaian yang tidak memperlihatkan lekuk tubuh		
UH	Pakaian yang bisa menjadi pencegah berbuat larangan		Ketika seorang muslimah sudah menggunakan jilbab sesuai dengan persyaratannya maka beberapa manfaat berjilbab akan langsung diperoleh dan dirasakan.
UH	Pakaian yang memberikan rasa nyaman	Manfaat	
UH	Pakaian yang bisa mengarahkan		
UH	Pakaian yang bisa membangun akhlak, ibadah		
UUU	Pakaian pelindung dari fitnah		

Sumber: Olahan Peneliti (2018)

Sistem religi/kepercayaan yang dimaksud adalah adanya perintah atau anjuran memakai jilbab bagi perempuan yang menganut kepercayaan pada agama Islam. Perintah tersebut secara jelas tertulis dalam salah satu sumber hukum ajaran Islam

yaitu Al-Quran. Sebagai suatu perintah yang belum mengatur secara detail jika bersumber pada Al-Quran saja, maka Sunnah atau Hadits mengaturnya menjadi lebih jelas, yang kemudian penggunaannya disesuaikan dengan norma masyarakat setempat, namun harus memenuhi hal-hal yang dipersyaratkan agar diperoleh manfaat yang diharapkan, yakni Islam sebagai agama atau kepercayaan yang memuliakan perempuan.

Sama seperti pada nilai budaya, nilai jilbab juga memuat sistem kepercayaan/religi yang penting dalam mengimplementasikan strategi. Hal ini terutama karena penggunaan jilbab secara jelas diatur dalam salah satu hukum Islam yaitu Al-Qur'an, yang memerintahkan setiap muslimah untuk memakai jilbab beserta syarat yang harus dipenuhi. Sebagai suatu perintah yang wajib dilaksanakan, maka seorang pendidik dan pengguna yang menjadi informan yaitu UUU, menyatakan bahwa:

"Jilbab dalam syariat Islam, antara lain diatur dalam QS. Al-Ahzab (33) : 59, sehingga jilbab dimaknai sebagai pakaian

yang menutup seluruh tubuh dari ujung kepala sampai ujung kaki".

Selain jilbab sebagai perintah dalam ajaran agama Islam, jilbab juga sesuai dengan norma-norma yang ada dimasyarakat. Hal tersebut dapat diketahui juga dari pernyataan informan UUU sebagai berikut:

"Jilbab juga melambangkan ke moderenan (kesopanan), karena pada zaman jahiliyah manusia tidak tahu mana auratnya".

Oleh karena itu, penggunaan jilbab kemudian diatur secara lebih detail terkait beberapa persyaratan yang harus dipenuhi agar menjadi sesuai seperti yang diharapkan. Persyaratan tersebut antara lain dinyatakan oleh informan SF (pengguna remaja) berikut ini:

"(1) Jilbab syar'i berarti dalam pemakaiannya ia harus bisa menutupi dada dan pinggul, sehingga tidak memperlihatkan lekuk tubuh. (2) Berwarna gelap, tidak warna terang karena dapat memikat/ menarik

pandangan. (3) Polos, tidak bermotif karena jika bermotif maka itu sama dengan berhias, islam melarang wanita berhias, kecuali di depan suami”.

Ketika seseorang telah menggunakan jilbab sesuai dengan aturan syariat, bukan hanya sekedar memakai tutup kepala seperti yang banyak orang awam lakukan, maka insya Allah beberapa manfaat dari penggunaan jilbab akan dapat dirasakan oleh pengguna/ pemakainya. Antara lain dari pernyataan informan UH (pengguna ibu rumah tangga), berikut ini:

“(1) Jilbab syar’i lebih bisa menjadi rem bagi diri sendiri saat terfikir melakukan hal yang dilarang syar’at, (2) Jilbab syar’i bisa memberikan rasa nyaman karena menutup semua lekuk tubuh, (3) Jilbab syar’i mampu menjadi pertimbangan untuk memakai baju yang syar’i juga, misal tidak ketat., dan (4) Jilbab syar’i mampu menjadi motivasi untuk menjadi lebih baik, misal akhlak, ibadah”.

Berdasarkan makna pada setiap atribut tema yang menjelaskan tentang beberapa norma pada nilai jilbab tersebut diatas, dapat diketahui bahwa jilbab sebagai identitas seorang muslimah, dalam penggunaannya tidak bisa sembarangan karena ada aturan syariat yang juga sesuai dengan norma masyarakat, memiliki batasan-batasan tertentu agar diperoleh manfaat yang dijanjikan, terutama karena Islam sangat menghormati dan menjunjung tinggi kedudukan perempuan yang bersumber dari Al-Qur’an dan As-Sunnah.

Pada tinjauan manajemen strategi dan proses bisnis, norma pada nilai jilbab tersebut dapat berfungsi sebagai masukan (*input*) internal yang membatasi dan mengarahkan dalam setiap produk jilbab atau dalam hal ini norma tersebut harus dimiliki oleh seorang pengusaha jilbab sejak awal memulai bisnis jilbab yang tercermin dalam visi dan misinya. Hal tersebut terutama karena jilbab tidak hanya sebagai komoditi atau kebutuhan yang bernilai bisnis namun juga bernilai religi, sehingga setiap produk dapat mencerminkan nilai-nilai dan makna-makna yang diekspresikan oleh pemakainya.

Atribut Nilai Bisnis

Atribut tema nilai bisnis merupakan keterkaitan dari nilai-nilai sebelumnya, yaitu nilai budaya dan nilai jilbab (sistem religi/ kepercayaan), yang kemudian menjadi peluang untuk menghasilkan sesuatu berdasarkan pada permintaan konsumen atau pasar yang tidak pernah sepi dan selalu dibutuhkan, terutama di Indonesia yang jumlah penduduk dan pemeluk agama Islamnya sangat besar dan tersebar di beberapa wilayah.

Berdasarkan analisis yang diperoleh, atribut nilai bisnis menjadi peranan pada perubahan budaya berjilbab dalam mengimplementasikan strategi bisnis dan efeknya pada kinerja UKM. Atribut nilai bisnis dibentuk oleh (1) kegiatan konsumsi, (2) kegiatan produksi, dan (3) kegiatan distribusi. Lebih jelas tentang masing-masing atribut dapat dilihat pada Tabel 4 berikut ini.

Tabel 4. Makna dan Atribut Tema Tentang Nilai Bisnis pada Jilbab

Bisnis				
Informan	Makna	Atribut		
		Tema	Penjelasan	
UUU, UH, HNF	Permintaan konsumen	Kegiatan konsumsi	Lingkup kegiatan bisnis yang berkaitan dengan kegiatan untuk memanfaatkan atau	
UUU, UH, SF	Sistem religi/ kepercayaan		memfungsikan barang sesuai dengan kebutuhannya, baik	
SF	Daya tawar		konsumsi langsung maupun	
SF	Harga		konsumsi tidak langsung.	
UH	Produk banyak dipilih			
HNF	Modal			
HNF	Produk cepat terjual			
HNF	Produk dibutuhkan		Lingkup kegiatan bisnis yang berkaitan dengan setiap	
HNF	Produk mudah dibuat		Kegiatan	kegiatan yang menambah nilai
HNF	Alat produksi		produksi	guna suatu barang untuk
HNF	Pegawai		memuaskan kebutuhan	
HNF	Keuntungan		manusia.	
HNF	Produk banyak diminati			
HNF	Pengiriman produk	Kegiatan distribusi	Lingkup kegiatan bisnis yang berkaitan dengan kegiatan	
HNF	Pemrosesan		menggerakkan atau	
HNF	Transportasi		memindahkan barang dan jasa dari produsen ke konsumen,	
HNF	Pengepakan		baik berupa bahan baku, maupun barang jadi.	

Sumber: Olahan Peneliti (2018)

Kegiatan konsumsi, didasarkan pada kebutuhan muslimah saat ini pada jilbab. Kebutuhan pada jilbab di Indonesia, awalnya adalah jilbab standar (lebih dikenal sebagai kerudung), namun sejak tahun 2012 dan dalam 3 tahun terakhir ini, terdapat pergeseran atau perubahan berjilbab yang lebih condong pada penggunaan jilbab syar'i. Hal tersebut antara lain dapat diketahui dari pernyataan informan UH (pengguna ibu rumah tangga) sebagai berikut:

“Sejak tahun 2017.....,Jilbab syar'i dan kerudung, jilbab syar'i lebih banyak”.

Adanya pergeseran kebutuhan tersebut, kemudian menjadi pertimbangan oleh seorang produsen jilbab atau pebisnis dalam menentukan barang yang diproduksinya. Hal ini dibutuhkan untuk menghindari resiko barang tidak terjual dipasaran dan kemungkinan kerugian yang ditimbulkan, sehingga seorang pebisnis harus peka dan pandai melihat pasar serta perubahan kebutuhan yang terjadi. Hal tersebut dapat diketahui dari informan HNF (pengusaha jilbab standar dan jilbab syar'i) berikut:

“Sejak tahun 2015, permintaan pada jilbab syar'i lebih banyak, sehingga sekarang untuk memenuhi konsumen yang sudah berlangganan (toko besar) dan berganti kebutuhannya, kami juga membuat jilbab syar'i, agar pelanggan tidak lari ke produsen jilbab lain”.

Hal yang penting dan perlu diperhatikan setelah produk sudah jadi, adalah proses pemindahan barang jadi kepada konsumen, atau dalam hal ini lebih dikenal sebagai kegiatan distribusi, agar pelayanan kepada konsumen bisa memuaskan, sehingga terjadi pembelian kembali.

Untuk meningkatkan pelayanan dalam kegiatan distribusi, antara lain adalah mengadakan kegiatan jemput bola atau mendatangi toko langsung dengan membawa produk jadi. Hal ini antara lain dapat diketahui dari kegiatan distribusi yang dilakukan oleh informan HNF (pengusaha jilbab standar dan jilbab syar'i) dalam menjalankan bisnisnya sebagai berikut:

“Pesanan paling banyak dari Surabaya, Pabean, sehingga pengiriman barang biasanya langsung mendatangi toko-toko yang sudah menjadi pelanggan menggunakan mobil pribadi”.

Berdasarkan makna pada setiap atribut tema yang menjelaskan tentang beberapa nilai bisnis pada jilbab tersebut diatas, dapat diketahui bahwa bisnis jilbab merupakan bisnis dengan kebutuhan yang tinggi oleh konsumen, hal tersebut dikarenakan jilbab tidak hanya sebagai kebutuhan pokok (pakaian/ *fashion*) namun sebagai kebutuhan religi, sehingga pada masyarakat Indonesia yang mayoritas adalah Islam, maka jumlah konsumen yang membutuhkan jilbab juga lebih banyak.

Namun jika dilihat dalam tinjauan manajemen strategi, kebutuhan konsumen terutama yang mengalami perubahan dari tinjauan makna yang diperoleh pada pembahasan sebelumnya, maka seorang pengusaha jilbab harus dapat membaca tren kebutuhan yang banyak dipilih oleh konsumennya berkaitan dengan kegiatan produksi, agar setiap produk tidak ketinggalan mode dan tidak kalah dengan pesaingnya, hal ini dibutuhkan untuk menghindari resiko barang tidak terjual dipasaran dan kemungkinan kerugian yang ditimbulkan, termasuk juga dalam kegiatan distribusi barang jadi dengan meningkatkan kecepatan dalam pelayanan kepada pelanggan atau konsumen yang menjadi fokus dari *Faiz Collection*.

Implementasi Strategi Diferensiasi-Fokus

Setelah diperoleh beberapa makna yang terdapat pada nilai-nilai dalam budaya berjilbab pada pembahasan sebelumnya, selanjutnya nilai-nilai tersebut diintegrasikan dalam implementasi strategi diferensiasi-fokus yang dilakukan oleh UKM jilbab *Faiz Collection* di Kecamatan Manyar, Kabupaten Gresik.

Implementasi strategi merupakan suatu kesatuan dalam proses manajemen strategi. Pengamatan lingkungan eksternal juga merupakan bagian yang tidak terpisahkan dari manajemen strategi, sebagai umpan

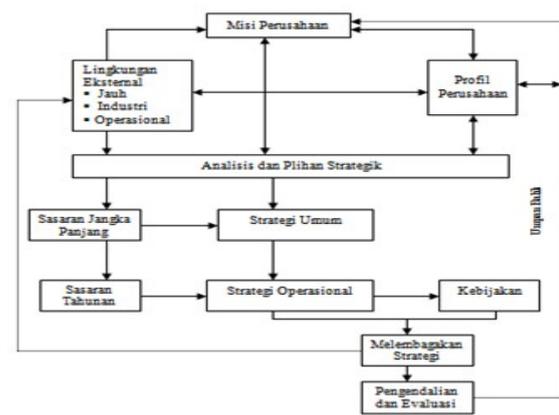
balik yang saling mempengaruhi. Hal tersebut tidak terlepas dari nilai-nilai yang diyakini dan berusaha dilaksanakan oleh suatu perusahaan, termasuk juga bisnis kecil.

Bisnis kecil biasanya hanya memiliki sedikit produk, basis pelanggan yang lebih jelas (dan biasanya sedikit), dan daerah geografis tertentu. Pemilik bisnis kecil juga mempertahankan hubungan dekat dengan pelanggannya, yang memungkinkannya mendeteksi pergeseran dalam keinginan dan kebutuhan pelanggan. Oleh sebab itu, perencanaan strategis seharusnya lebih alamiah pada bisnis kecil daripada bisnis besar (Prawirokusumo, 2010:164). Kemampuan perusahaan dipengaruhi oleh karakteristik individu manajer (Lambing, 2003: 25 – 30). Hal tersebut karena kegiatan manajemen pada usaha kecil dikelola langsung atau sendiri oleh pemilik atau usaha kecil.

Model yang disajikan oleh Pearce dan Robinson (2016: 15) memberikan gambaran umum proses manajemen strategi yang memiliki tiga fungsi utama yaitu:

1. Menggambarkan urutan dan hubungan antar komponen utama dari proses manajemen strategi.
2. Merupakan garis besar manajemen strategi yang memberikan pandangan umum mengenai proses manajemen strategi serta komponen-komponennya.
3. Menawarkan suatu pendekatan untuk menganalisis studi kasus sehingga dapat membantu para analisis mengembangkan kemampuan untuk merumuskan strategi.

Model manajemen strategi menurut Pearce dan Robinson (2016:15) digambarkan sebagai berikut:



Gambar 2. Model Manajemen Strategi Pearce dan Robinson

Sumber: Pearce dan Robinson (2016:15)

Pada Gambar 2 di atas, dapat diketahui bahwa, untuk memperoleh sasaran jangka panjang, maka dalam proses implementasi strategi diperlukan upaya menyusun strategi umum. Sebaliknya, untuk memperoleh sasaran tahunan atau jangka pendek, maka diperlukan upaya menyusun strategi operasional/ fungsional. Batasan-batasan strategi bisnis dan perusahaan, strategi fungsional menggabungkan beragam kegiatan dan kompetensi dari tiap fungsi untuk meningkatkan kinerja. Bisa dikatakan, strategi fungsional menerjemahkan pemikiran (strategi utama) menjadi tindakan yang dirancang untuk mencapai suatu tujuan jangka pendek untuk mendukung strategi bisnis dan membantu mencapai tujuan strategis (Pearce dan Robinson, 2016).

Manajemen strategi pada usaha kecil, tergolong sebagai strategi fungsional, hal tersebut dikarenakan pada perusahaan kecil, pemisahan organisasi kurang jelas, sehingga strategi bisnis akan sama dengan strategi fungsional. Strategi fungsional adalah memaksimalkan produktivitas sumber daya, mengarahkan pada kompetensi tersendiri yang memberikan perusahaan atau unit bisnis suatu keunggulan kompetitif (Wheelen dan Hunger, 2003:262).

Pada batasan-batasan strategi bisnis dan perusahaan, strategi fungsional menggabungkan beragam kegiatan dan kompetensi dari tiap fungsi untuk meningkatkan kinerja. Bisa dikatakan,

strategi fungsional menerjemahkan pemikiran (strategi utama) menjadi tindakan, yang dirancang untuk mencapai suatu tujuan jangka pendek untuk mendukung strategi bisnis dan membantu mencapai tujuan strategis (Pearce dan Robinson, 2016).

Pada jilbab yang menjadi penelitian ini, strategi fungsional yang menerjemahkan pemikiran (strategi utama) dari strategi generik diferensiasi-fokus menjadi tindakan, dirancang untuk mencapai suatu tujuan jangka pendek pada Faiz *Collection* adalah : 1) strategi pemasaran melalui pengembangan produk dan pengembangan pasar, dan 2) strategi penelitian dan pengembangan melalui inovasi. Keduanya dipilih berlandaskan nilai-nilai yang terdapat pada budaya berjilbab yang saat sedang mengalami perubahan dari para pengguna yang mengalami perubahan kebutuhan juga. Nilai-nilai yang terintegrasi dalam strategi tersebut adalah : 1) Nilai budaya, yang terbentuk dalam atribut : a) sistem religi/kepercayaan; b) sistem organisasi sosial; dan c) sistem pengetahuan; 2) Nilai jilbab, yang terbentuk dalam atribut : a) sistem religi/kepercayaan; b) norma masyarakat; c) persyaratan; dan c) manfaat; 3) Nilai bisnis, yang terbentuk dalam atribut: a) kegiatan konsumsi; b) kegiatan produksi; dan c) kegiatan distribusi. Untuk membantu mencapai tujuan strategis dalam menciptakan keunggulan bersaing (*competitive advantage*), yang bersumber dari nilai-nilai yang dapat digunakan oleh individu manajer dalam menyesuaikan kebutuhan konsumen, sebagai salah satu umpan balik dari lingkungan eksternal yang mempengaruhi strategi.

Sebelumnya, berdasarkan analisis yang diperoleh, atribut implementasi strategi generik diferensiasi-fokus pada UKM Faiz *Collection* dibentuk oleh: pengembangan produk, pengembangan pasar dan inovasi sebagai strategi utama. Lebih jelas tentang masing-masing atribut dapat dilihat pada Tabel 5 berikut ini.

Tabel 5. Makna dan Atribut Tema Tentang Implementasi Strategi Diferensiasi-Fokus

Implementasi Strategi Diferensiasi-Fokus			
Informan	Makna	Atribut	
		Tema	Penjelasan
HNF	Menambah produk	Pengembangan produk	Strategi dengan mengembangkan produk baru untuk pasar yang sudah ada.
HNF	Keunggulan harga		
HNF	Nilai-Nilai	Inovasi	Strategi dengan memanfaatkan pangsa pasar yang lebih besar dari pangsa pasar saat ini.
HNF	Visi		
HNF	Kompetensi		
HNF	Motivasi	Pengembangan pasar	Strategi dengan memanfaatkan pangsa pasar yang lebih besar dari pangsa pasar saat ini.
HNF	Operasional		
HNF	Menambah pasar	Inovasi	Strategi dengan mengembangkan produk baru dan proses.
HNF	Layanan Tambahan		
HNF	Inovasi model	Inovasi	Strategi dengan mengembangkan produk baru dan proses.
HNF	Inovasi produk		
HNF	Inovasi bahan		

Sumber: Olahan Peneliti (2018)

Pengembangan produk adalah strategi utama yang melibatkan modifikasi substansial produk saat ini, atau penciptaan produk baru, namun masih terkait yang dapat dipasarkan pada pelanggan saat ini, melalui saluran distribusi yang sudah ada, yakni melalui perluasan siklus hidup produk yang ada. Pengembangan tersebut, antara lain dapat diketahui dari pernyataan informan HNF (pengusaha jilbab standard an jilbab syar'i) berikut ini:

“Salah satu cara meningkatkan produksi adalah memberikan layanan tambahan, yakni dengan memperluas relasi dan menyediakan layanan tambahan, misalnya : menerima pesanan seragam untuk acara walimah pernikahan, dengan minimum pesanan 15, ini lumayan berpengaruh dalam mempertahankan produksi terutama jika ada pengembalian dari toko yang barangnya tidak habis”.

Sedangkan pengembangan pasar adalah salah satu bagian dari strategi pemasaran, dengan memanfaatkan strategi suatu perusahaan atau unit bisnis dapat merebut pangsa pasar yang lebih besar dari pangsa pasar saat ini, yaitu melalui

penyerapan pasar (*market saturation*) dan penetrasi pasar (*market penetration*). Salah satu praktek pengembangan pasar dapat diketahui dari pernyataan informan HNF (pengusaha jilbab standar dan jilbab syar'i) berikut:

“Adanya media sosial, membantu saya terhubung dengan teman-teman lama di pondok, sehingga sebagai tempat promosi menjual jilbab juga”.

Inovasi adalah strategi utama yang mencoba meraih keuntungan awal, yang tinggi berkaitan dengan penerimaan pelanggan atas produk baru atau yang telah diperbaiki, yakni dengan menciptakan siklus hidup produk baru sehingga yang lama menjadi usang. Inovasi yang dilakukan adalah inovasi produk, inovasi model, dan inovasi bahan. Hal tersebut terutama dipengaruhi oleh cepatnya pergantian model tertentu pada kebutuhan jilbab, antara lain yang diungkapkan oleh informan HNF (pengusaha jilbab standar dan jilbab syar'i) berikut ini:

“Desain biasanya mengikuti permintaan pasar, bahkan jika desain ketinggalan barang bisa tidak laku dipasaran, akibatnya barang dikembalikan ke produsen”.

Strategi diferensiasi-fokus adalah strategi yang berpusat pada kemampuan untuk memahami keinginan pembeli dengan memusatkan pada kelompok pembeli, segmen lini produk atau pasar geografis tertentu. Berdasarkan pada nilai-nilai yang terdapat pada jilbab yang telah dijelaskan sebelumnya, maka *Faiz Collection* mengaplikasikan nilai yang diinginkan dan diharapkan pembeli dengan menyerahkan produk sesuai dengan keinginan serta harga yang pantas untuk menciptakan sekelompok pelanggan setia meskipun dalam cakupan kecil.

Implementasi strategi, sangat membutuhkan komitmen serta kerjasama dari seluruh unit, tingkat dan anggota perusahaan tanpa terkecuali usaha kecil, sehingga organisasi dapat berhasil dan tercapai kinerja terbaik. Supaya pelaksanaan strategi dapat berhasil, maka manajer atau

dalam hal ini pemilik usaha kecil jilbab *Faiz Collection* harus hati-hati dan cermat dalam menerjemahkan strategi ke dalam pelaksanaannya. Terutama jilbab sebagai kebutuhan mayoritas muslimah di Indonesia, yang saat sedang mengalami perubahan dalam tren mode yang dipengaruhi nilai-nilai, sehingga dibutuhkan analisis lingkungan secara cermat.

Analisis lingkungan yang merupakan bagian dari implementasi strategi diferensiasi-fokus yang pertama adalah analisis lingkungan industri atau eksternal perusahaan yang berasal dari sektor pelanggan/ pembeli. *Faiz Collection* yang menargetkan kelas konsumen dari menengah ke atas, dengan penjualan sistem grosir dan eceran, melakukan analisis terhadap sektor pelanggan/ pembeli dalam implementasi strateginya yang terdiri dari faktor: identitas pembeli, demografi yang menciptakan perubahan dalam golongan-golongan konsumen tertentu dan lokasi geografi pasar. Faktor Identitas pembeli terdiri dari konsumen pengguna langsung, pedagang eceran/ pedagang besar dan pembeli industri, dan atau institusi. Melalui identifikasi sifat konsumen dan kegunaan mereka, untuk menghindari ancaman kehilangan konsumen dan untuk menemukan atau menciptakan peluang menemukan konsumen baru atau menjual lebih banyak pada konsumen yang sudah ada.

Pada awal pembuatan usaha jilbab, sektor pelanggan/ pembeli yang ingin dikuasai oleh *Faiz Collection*, adalah pelanggan dari kalangan pelajar dengan membuat jilbab segi empat yang saat itu belum banyak disediakan sebagai seragam sekolah dan menjadi kewajiban bagi beberapa pelajar muslimah di sekolah umum maupun religi (madrasah) di Kabupaten Gresik. Namun karena dibutuhkan sebagai seragam yang kebutuhannya minimal satu tahun sekali, maka *Faiz Collection* menemukan peluang dari konsumen baru yang berasal dari ibu-ibu muslimah yang lebih sering berganti dalam pemakaian jilbab, melalui pembuatan produk jilbab

langsung pakai ukuran standar, dengan berbagai variasi model.

Faktor demografi adalah faktor yang mempengaruhi pemasaran barang untuk industri yang berbeda, sehingga para ekonom dan ahli pemasaran menganggapnya sebagai kebutuhan pokok. *Faiz Collection* yang berlokasi di Kecamatan Manyar, Kabupaten Gresik cenderung mengalami dampak dari perubahan demografi tersebut, hal ini karena Gresik sebagai kota industri yang sedang berkembang dan banyak pendatang tanpa terkecuali perempuan yang memakai jilbab, sehingga permintaan terhadap jilbab sebagai kebutuhan juga mengalami perubahan. Termasuk juga dari segi produk dan model yang disesuaikan dengan kebutuhan pekerja, yang cenderung ingin sederhana dan sudah menjadi ciri khas dari *Faiz Collection* seperti yang tercantum dalam logo mereknya.

Sedangkan faktor geografi, adalah faktor yang berkaitan dengan upaya melihat ancaman dan peluang. Lokasi *Faiz Collection* yang berada di Kecamatan Manyar, merupakan lokasi yang strategis karena berada di tengah kota dan dikelilingi banyak industri yang menjadi lokasi pengembangan sektor ekonomi dari Kabupaten Gresik.

Analisis lingkungan yang merupakan bagian dari implementasi strategi diferensiasi-fokus yang kedua adalah analisis lingkungan internal perusahaan yang berasal dari strategi pemasaran serta strategi penelitian dan pengembangan.

Strategi pemasaran merupakan pernyataan pokok mengenai dampak yang diharapkan akan dicapai dalam hal permintaan pada pasar sasaran tertentu. *Faiz Collection* yang menerapkan strategi diferensiasi-fokus maka dalam strategi pemasarannya telah menerapkan beberapa kegiatan. Salah satunya adalah mengidentifikasi dan manajemen peluang.

Identifikasi dan manajemen peluang pasar ditujukan untuk melakukan segmentasi pasar dan analisis lintas budaya, dalam upaya mengetahui “kebutuhan dan keinginan konsumen” yang memungkinkan dapat dilayani oleh *Faiz Collection* secara lebih

memuaskan dibanding para pesaing dan dapat menjadi ancaman dalam pelaksanaan strategi. Mengacu pada atribut tema dan makna dari masing-masing nilai: nilai budaya, nilai jilbab dan nilai bisnis yang sudah dijelaskan sebelumnya, maka proses yang dilakukan oleh *Faiz Collection* adalah sebagai berikut:

1. Mencari peluang yang sudah ada, yakni mengidentifikasi pangsa pasar yang dilalaikan, atau dilayani secara buruk oleh pesaing (strategi penetrasi pasar). Implementasinya: memberikan layanan tambahan custom jilbab dengan ketentuan dari *Faiz Collection*.
2. Peluang yang diciptakan, dengan mencari dan membangun relung-relung pasar produk baru. Hal ini dilakukan dengan memperbaiki produk, mengubah produk secara besar-besaran, dan mengenalkan produk baru (strategi pengembangan produk). Implementasinya: menambah produk jilbab, selain jilbab standar dengan memproduksi jilbab syar’i.
3. Mengembangkan kreativitas produk dan pasar dengan melakukan penyempurnaan dan modifikasi produk untuk mengembangkan pasar. (strategi pengembangan pasar). Implementasinya: menambah konsumen dari teman ketika di pondok pesantren yang terhubung kembali melalui acara reuni sebagai tempat promosi penjualan jilbab.
4. Menyesuaikan dan atau mengubah selera pelanggan, dengan berusaha memenuhi selera konsumen dan mengubah selera konsumen untuk mengkonsumsi produk-produk yang lebih memuaskan (strategi diferensiasi-fokus). Implementasinya: membuat produk jilbab syar’i dan jilbab standar.

Strategi penelitian dan pengembangan dapat merupakan keunggulan bersaing, hal ini dikarenakan riset dan pengembangan memiliki fungsi:

1. Menciptakan produk baru atau produk yang ditingkatkan dari segi model, fungsi, manfaat yang dapat diperoleh, dan lainnya sehingga mampu dipasarkan.

2. Untuk meningkatkan efisiensi proses operasional perusahaan sehingga mampu mencapai keunggulan biaya yang dapat memperbaiki kebijakan laba dan margin laba.

Penelitian dan pengembangan juga merupakan usaha inovasi, yaitu penerapan secara efektif konsep-konsep maupun hasil pemikiran baru, bukan hanya penemuan (invention) saja (Reksohadiprojo, 1999). Berdasarkan informasi dari pernyataan informan dapat diketahui bahwa Faiz Collection dalam melakukan penelitian dan pengembangannya banyak bersumber dari media sosial seperti facebook dan lainnya dalam melakukan inovasi.

Berdasarkan makna pada setiap atribut tema yang menjelaskan tentang implementasi strategi diferensiasi-fokus pada jilbab tersebut diatas, dapat diketahui bahwa strategi generik dan strategi utama adalah satu kesatuan atau tidak terpisahkan dalam aplikasi manajemen strategis sebagai upaya memenuhi tujuan jangka panjang dan tahunan atau pendek perusahaan. Terutama strategi utama yang dalam implementasinya, banyak dipengaruhi oleh lingkungan internal dan eksternal perusahaan sebelum menjadi sebuah kebijakan, untuk kemudian dilakukan pengendalian dan evaluasi.

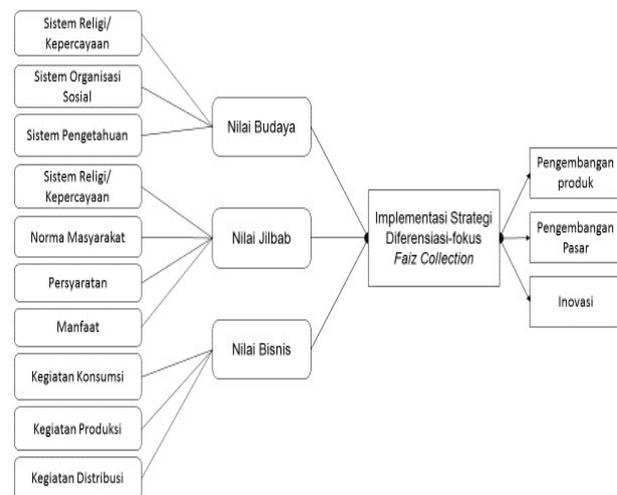
Pada penjelasan beberapa makna dalam nilai-nilai yang terdapat dalam budaya berjilbab sebelumnya, dapat diketahui bahwa: nilai budaya, nilai jilbab dan nilai bisnis adalah hal yang harus diperhatikan dan menjadi masukan dalam aplikasi pembuatan produk jilbab. Pembuatan produk jilbab syar'i sebagai pengembangan dari salah satu produk yang dibuat oleh Faiz Collection adalah bentuk dari adanya masukan dari lingkungan eksternal dan internal tersebut.

Salah satu bentuk dari implementasi perubahan strategi tersebut adalah pembuatan produk yang berasal dari perubahan kebutuhan konsumen, yakni membuat jilbab syar'i yang sebelumnya tidak diproduksi atau hanya membuat jilbab standart. Hal tersebut terjadi karena terdapat perubahan nilai-nilai yang di ekspresikan

oleh setiap masyarakat atau konsumen yang mayoritas bersumber dari atribut nilai yang dibentuk oleh sistem religi/ kepercayaan, sehingga dapat diajukan proposisi mayoritasnya sebagai berikut:

P₁: Implementasi strategi diferensiasi-fokus terintegrasi dari: 1) nilai budaya; 2) nilai jilbab; dan 3) nilai bisnis, yang kemudian terefleksi dalam atribut : 1) pengembangan produk; 2) pengembangan pasar; dan 3) Inovasi.

Hubungan yang terjalin antar atribut sebagai peranan perubahan budaya berjilbab dalam implementasi strategi diferensiasi-fokus Faiz Collection dapat digambarkan dalam kerangka model pada Gambar 3 berikut ini:



Gambar 3. Model Peranan Perubahan Budaya Berjilbab Dalam Implementasi Strategi Diferensiasi-Fokus
Sumber: Olahan Peneliti (2018)

Kinerja Bisnis

Setelah beberapa nilai terintegrasi dalam implementasi strategi diferensiasi-fokus, selanjutnya diperoleh efek terhadap kinerja pada UKM jilbab dari adanya perubahan dalam implementasi tersebut.

Pengaruh strategi terhadap kinerja perusahaan menurut berbagai literatur tidak berdiri sendiri, namun dipengaruhi beberapa faktor kontinjensi baik internal maupun eksternal (Ginsberg dan Venkatraman, 1986; Lenz, 1981; Parnell et al, 2000; Trovik dan McGivern, 1997). Secara spesifik, DeSarbo

et al (2005) dan Henderson dan Mitchell (1997) dalam Amirullah (2015) menyatakan bahwa pengaruh strategi terhadap kinerja perusahaan ditentukan oleh lingkungan dan kapabilitas. Salah satu pemikiran sentral dalam manajemen strategic menekankan bahwa strategi perusahaan yang dirumuskan untuk mencapai kinerja yang diinginkan harus memperhatikan dan menyesuaikan (*fit*) dengan perubahan lingkungan makro maupun lingkungan mikro (Ansoff, 1982; Bourgeois III, 1980; Dess dan Miller, 1993; Glueck dan Jauch, 1980; Porter, 1996).

Penelitian kelompok strategis awal, mendukung penerapan tipologi Porter pada UKM (Chaganti et al., 1989; Dollinger dan Golden, 1992). Sementara strategi yang dipilih dari usaha kecil dan menengah bervariasi, organisasi baru dan kecil biasanya menemukan keberhasilan terbesar mereka, dalam menyerang pasar khusus (yaitu orientasi fokus). Berdasarkan sumber daya mereka yang terbatas, banyak usaha kecil tidak punya pilihan selain menyerang pasar khusus, baik geografis, produk, atau layanan berbasis, yang menekankan pada kepemimpinan biaya atau diferensiasi (Watkins, 1986).

UKM yang mencoba menyerang pasar yang luas, dengan strategi berbasis biaya atau diferensiasi, menghadapi persaingan terus-menerus dengan merek dan perusahaan besar yang mapan, menempatkan mereka pada posisi yang sangat merugikan. Selain orientasi fokus, UKM cenderung mengikuti pola kepemimpinan biaya-diferensiasi, yang sama dengan saingan mereka yang lebih besar (Wolff dan Pett, 2000).

Tipologi strategi yang dikembangkan oleh Porter mendominasi literature manajemen strategi sebagai alat untuk menetapkan keanggotaan kelompok strategi pada tingkat bisnis. Menurut Porter (1990), ada 2 (dua) tipe keunggulan kompetitif, yaitu kepemimpinan biaya dan diferensiasi. Kedua tipe tersebut menunjukkan apa yang disebut Porter sebagai strategi umum, sedangkan strategi umum ketiga merupakan bagian dari keduanya adalah strategi fokus.

Kinerja merupakan hasil dari bisnis yang telah dilakukan wirausahawan pada masa lalu, dan digunakan sebagai alat pengukur prestasi kerja dengan menggunakan metode penilaian tertentu (Taman, 2011). Selanjutnya, Jauch dan Glueck (2000) menyatakan bahwa kinerja (*performance*) perusahaan dapat dilihat dari tingkat penjualan, tingkat keuntungan, pengembalian modal, tingkat turn over dan pangsa pasar yang diraihinya. Sehingga kinerja merujuk pada tingkat pencapaian dalam periode waktu tertentu, yakni kinerja merupakan hal yang sangat menentukan dalam perkembangan dan kelangsungan hidup perusahaan.

Kinerja juga dapat diartikan sebagai prestasi yang dapat dicapai organisasi dalam suatu periode tertentu. Prestasi yang dimaksud adalah efektivitas operasional organisasi baik dari manajerial maupun ekonomis operasional. Prestasi organisasi merupakan tampilan wajah organisasi dalam menjalankan kegiatannya. Dengan kinerja, organisasi dapat mengetahui sampai peringkat berapa prestasi keberhasilan atau bahkan kegagalannya.

Besarnya pengaruh yang diberikan oleh faktor-faktor keorganisasian tersebut, juga ditemukan dalam bisnis jilbab yang dilakukan oleh *Faiz Collection*, yakni adanya peran dari perubahan berperilaku dari lingkungan eksternal terhadap perubahan implementasi strategi diferensiasi-fokus terutama perubahan dalam pengembangan produk untuk memenuhi kebutuhan konsumen dalam penggunaan budaya jilbab yang beralih dari jilbab standar kepada jilbab syar'i, kemudian memberikan efek atau kontribusi internal kepada perusahaan berupa jumlah penjualan jilbab yang meningkat dua kali lipat dibandingkan penjualan pada jilbab standar, sehingga dari segi efektivitas kinerja yang berhubungan dengan perubahan dalam implementasi strategi, *Faiz Collection* mempunyai kemampuan untuk mempertahankan pelanggannya.

Pertumbuhan penjualan sebagai indikator dalam pengukuran kinerja juga dinyatakan oleh Barkham (1999) yang

menegaskan bahwa pertumbuhan penjualan merupakan indikator kinerja yang sangat lazim dan telah menjadi konsensus sebagai ukuran dimensi pertumbuhan terbaik. Lebih lanjut, Wicklund (1999) menambahkan bahwa pertumbuhan dipicu oleh naiknya permintaan produk yang ditawarkan perusahaan yang berarti naiknya penjualan.

Selain itu, kinerja usaha dibentuk atau dipengaruhi oleh kemampuan perusahaan dalam kegiatan operasionalnya, yaitu melakukan penjualan barang atau jasa, memperoleh keuntungan, sehingga dapat meningkatkan hartanya. Kemampuan perusahaan ditunjang oleh kemampuan manajerial manajemen perusahaan, dan fihak lain yang menunjang atau terkait dengan kegiatan operasional manajemen dan perusahaan, serta fihak eksternal, beberapa diantaranya adalah: pemerintah, pemasok, masyarakat, dan lembaga keuangan (Steiner, 2000:7). Akan tetapi, kinerja usaha atau perusahaan pada usaha kecil; selain dari beberapa faktor seperti tersebut di atas, individu pemilik perusahaan sangat dominan mempengaruhi kinerja usaha. Hal ini didukung dengan pernyataan Vernon (1981:140–143) yang menyatakan bahwa hal tersebut terjadi oleh karena karakteristik khusus dalam manajemen usaha kecil: semua wilayah kerja dalam usaha kecil; wilayah kerja perusahaan, manajemen; dapat dijangkau atau dimasuki oleh individu pemilik usaha kecil.

Selain dari internal perusahaan, eksternal perusahaan juga memiliki efek dalam kinerja perusahaan, antara lain: pemerintah yang mempunyai peranan untuk mengatur dalam kegiatan dan keberhasilan bisnis (Lerner, 1986:12). Peranan Pemerintah dalam mempengaruhi bisnis, berupa: perlindungan Pemerintah, partner, penjaga keamanan, konsumen, pesaing, dan pengumpul pajak (Steinhoff, 1979:521–530).

Berdasarkan analisis yang diperoleh, atribut tema kinerja bisnis pada UKM Faiz *Collection* dapat dilihat pada pernyataan-pernyataan informan yang memuat kata kunci: peningkatan internal, dan peningkatan

eksternal. Lebih jelas tentang masing-masing atribut dapat dilihat pada Tabel 6 berikut ini.

Tabel 6. Makna dan Atribut Tema Tentang Kinerja Bisnis

Kinerja Bisnis			
Informan	Makna	Atribut Tema	Penjelasan
	Peningkatan		
HNF	Jumlah penjualan		
HNF	Peningkatan pendapatan	Peningkatan internal	Tingkat pencapaian dari dalam perusahaan.
HNF	Peningkatan jumlah alat produksi		
IM	Peningkatan fasilitas pemasaran	Peningkatan eksternal	Tingkat pencapaian dari luar perusahaan.
IM	Penghargaan		

Sumber: Olahan Peneliti (2018)

Peningkatan internal dapat diketahui dari pengukuran kinerja yang mampu mengakomodasi unit berbasis biaya dan bukan biaya, menggambarkan kepentingan internal dan eksternal, yang mencakup aspek kuantitatif dan kualitatif. Salah satunya dengan melihat jumlah penjualan suatu produk tertentu, antara lain seperti yang dinyatakan oleh informan HNF (pengusaha jilbab standard an jilbab syar'i) berikut ini:

“Perbandingannya jumlah penjualan dengan yang standar hampir 2x lipat lebih banyak”.

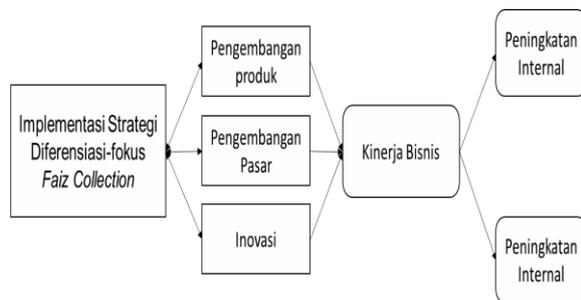
Peningkatan eksternal, didorong oleh apresiasi yang diberikan oleh Dinas UKM, pada setiap pelaku usaha yang berprestasi, sehingga bisa menjadi kebanggaan, motivasi dan diharapkan dapat berdampak pada peningkatan jumlah permintaan suatu produk tertentu. Hal ini antara lain dapat diketahui dari pernyataan informan IM (pemerhati UKM) berikut ini:

“Ada acara apresiasi produk yang diberi nama “UKM Award” sehingga banyak komunitas bertemu dan akhirnya saling menginspirasi”.

Berdasarkan uraian diatas, maka dapat diajukan proposisi mayornya sebagai berikut:

P2: Efek Perubahan Implementasi strategi diferensiasi-fokus terhadap kinerja bisnis terfleksi dalam atribut: (1) peningkatan Internal, (2) peningkatan eksternal

Hubungan yang terjalin antar atribut perubahan implementasi strategi diferensiasi-fokus terhadap kinerja bisnis UKM, dapat digambarkan dalam kerangka model pada Gambar 4 berikut ini:



Gambar 4. Model Efek Perubahan Implementasi Strategi Diferensiasi-Fokus Terhadap Kinerja Bisnis
Sumber: Olahan Peneliti (2018)

Kesimpulan

Berdasarkan hasil penelitian dan pembahasan yang dilakukan peneliti, maka dapat ditarik kesimpulan sebagai berikut:

Pertama, makna perubahan budaya berjilbab adalah makna yang diperoleh dari informan pengguna jilbab berkaitan dengan nilai-nilai pada jilbab. Nilai pertama adalah nilai budaya; merupakan nilai yang bersumber dari perilaku kecenderungan atau mayoritas masyarakat Indonesia saat ini, nilai tersebut dibentuk oleh: 1) sistem religi/ kepercayaan; 2) sistem organisasi sosial; dan 3) sistem pengetahuan. Nilai kedua adalah nilai jilbab; merupakan nilai yang bersumber dari norma-norma dalam penggunaan jilbab, nilai tersebut dibentuk oleh: 1) sistem religi/ kepercayaan; 2) norma masyarakat; 3) persyaratan; dan 4) manfaat. Nilai ketiga adalah nilai bisnis; merupakan nilai yang bersumber dari peluang keberhasilan melakukan bisnis yang disesuaikan dengan

kebutuhan masyarakat, nilai tersebut dibentuk oleh: 1) kegiatan konsumsi; 2) kegiatan produksi; dan 3) kegiatan distribusi.

Kedua, adanya nilai-nilai tersebut yang mendasari perubahan dalam implementasi strategi diferensiasi-fokus melalui pengembangan produk, pengembangan pasar dan inovasi oleh pengusaha jilbab. Salah satu bentuk dari implementasi strategi tersebut adalah pembuatan produk yang berasal dari perubahan kebutuhan konsumen, yakni membuat jilbab syar'i yang sebelumnya tidak diproduksi atau hanya membuat jilbab standart. Hal tersebut terjadi karena terdapat perubahan nilai-nilai yang di ekspresikan oleh setiap masyarakat atau konsumen yang mayoritas bersumber dari atribut nilai yang dibentuk oleh sistem religi/ kepercayaan.

Ketiga, efek perubahan kebutuhan pada jilbab yang beralih pada jilbab syar'i terhadap kinerja bisnis, salah satu yang terlihat adalah pada meningkatnya jumlah penjualan yang mencapai 2x lipat dibandingkan pada jilbab standart.

Berdasarkan keimpulan di atas, bagi UKM Jilbab Faiz Collection di Kabupaten Gresik, sebaiknya terlibat aktif bekerjasama dengan pihak eksternal untuk lebih meningkatkan kinerja penjualan, misalnya: mengikuti komunitas pebisnis jilbab, mengikuti forum atau organisasi kerohanian agar nilai-nilai yang terkandung dalam jilbab dapat dipahami dengan baik dan teraplikasi dalam suatu produk yang sesuai syariat. Keikutsertaan dalam dengan forum-forum eksternal juga dapat digunakan sebagai media pemasaran yang lebih praktis. Sedangkan bagi Dinas Koperasi, Usaha Mikro, Perindustrian dan Perdagangan Kabupaten Gresik, seharusnya melakukan program tambahan yang merangkul, melindungi dan membina UKM Jilbab di Kabupaten Gresik, hal tersebut karena saat ini jumlah pebisnis jilbab semakin bertambah namun kesulitan terhadap akses pemasaran dan bersaing di pasaran, sehingga pembentukan tim-tim kerja yang langsung terjun ke seluruh wilayah Kabupaten Gresik sangat diperlukan agar tidak terjadi ketimpangan pembinaan seperti saat ini

(mayoritas yang dibina adalah UKM daerah kota).

DAFTAR PUSTAKA

- Al-Bilaly, Abdul Hamid. 1998. *Saudariku, apa yang menghalangimu untuk berhijab?*, Cetakan 1. Jakarta: Akafa Press.
- Allen, Richard S., Helms, Marilyn M. 2006. *Linking Strategic Practices And Organizational Performance To Porter's Generic Strategies*. Online, melalui: <https://cyber.scihub.cc/MTAuMTEwOC8xNDYzNzE1MDYxMDY3ODA2OQ==/allen2006.pdf>, diakses pada tanggal 21 November 2017.
- Geertz, Clifford. 1992. *Kebudayaan dan Agama*, Penerjemah Francisco Budi Hardiman. Yogyakarta: Kanisius.
- Griffin, W Ricky. Ronald J. Ebert. 2002. *Business, Sixth Edition*. New Jersey: Prentice Hall International, Inc.
- Hamali, Arif Yusuf. 2016. *Pemahaman Strategi Bisnis dan Kewirausahaan*. Jakarta: Kencana.
- Istadiyantha. 1984. *Hikmah jilbab dalam pembinaan akhlak*. Solo: CV Ramadhani.
- Jatmiko. 2004. *Pengantar Bisnis*. Malang: UMM Press.
- Jauch., Glueck. 2000. *Manajemen Strategis dan Kebijakan Perusahaan, Edisi 3*. Jakarta: Erlangga.
- Lambing, A Peggy. 2003. *Entrepreneurship*. New Jersey: Prentice Hall.
- Lerner, J Joel. 1986. *Introduction to Business Organization and Management*. Singapore: McGraw-Hill Book Co.
- Muhammad Sa'id al-'Asymawi, 2003. *Kritik Atas Jilbab*, Alih Bahasa Novriantoni Kahar dan Opie Tj. Jakarta: Jaringan Islam Liberal dan The Asia Foundation.
- Mujiyanto, Yan. 2010. *Pengantar Ilmu Budaya*. Yogyakarta: Pelangi Publishing.
- Pearce, John A., Robinson, Richard B. 2016. *Manajemen Strategi: Formulasi, Implementasi, dan Pengendalian, Edisi 12*. Jakarta: Salemba Empat.
- Prawirokusumo, Soeharto. 2010. *Kewirausahaan dan Manajemen Usaha Kecil*. Yogyakarta: BPFE.
- Rivai, Abdul., Prawironegoro, Darsono. 2015. *Manajemen Strategis: Kajian Manajemen Strategis Berdasar Perubahan Lingkungan Bisnis, Ekonomi, Social dan Politik*. Jakarta: Mitra Wacana Media.
- Steiner, A.G, F. John, Steiner. 2000. *Business, Government, and Society A Manajerial Perspective, Ninth Edition*. United State America: McGraw-Hill Companies.
- Taman. A. 2012. *Model pengukuran kinerja perusahaan dengan metode smart system (Studi Kasus pada UKM CV.Batara Elektrindo)*.
- Vernon, A. Musselman, H. Hughes Eugene. 1981. *Introduction to Modern Business, Eight Edition*. United State of America: Prentice Hall, Inc.
- Whelen, Thomas L., Hunger, J. David. 2003. *Manajemen Strategis*. Yogyakarta: Andi Offset.