

## Penerapan Strategi *Shifting Quality* yang Kurang Tepat pada 3second Jember: Analisis Dampak Terhadap Kinerja Penjualan dan Persepsi Konsumen

(Fauziah Azzahro<sup>1</sup>, Martiana Kholila Fadhil<sup>2</sup>, Hikmah Rian Jaya<sup>3</sup>)

[fauziah@unej.ac.id](mailto:fauziah@unej.ac.id)

### Abstract

*This study aims to analyze the inappropriate implementation of the shifting quality strategy at fashion brand 3second Jember and its impact on sales performance and consumer perceptions. Using a mixed method approach with sales data for the period 2023-2024 and in-depth interviews, this research found that the shifting quality strategy implemented by 3second Jember experienced a significant implementation failure. The data showed a drastic 29.50% drop in sales from 2023 to 2024, with the largest drops occurring in June (-60.75%) and September (-66.23%). Analysis revealed that changes in quality without considering consumer perceptions and expectations led to a decline in brand trust and perceived quality. This research contributes to the strategic management literature by providing empirical evidence on the risks of implementing an immature quality shifting strategy in the Indonesian fashion retail industry.*

**Keywords:** *Shifting quality, Marketing Strategy, Sales Performance*

### Abstrak

Penelitian ini bertujuan untuk menganalisis penerapan strategi *shifting quality* yang kurang tepat pada brand fashion 3second Jember dan dampaknya terhadap kinerja penjualan serta persepsi konsumen. Menggunakan pendekatan mixed method dengan data penjualan periode 2023-2024 dan wawancara mendalam, penelitian ini menemukan bahwa strategi *shifting quality* yang diterapkan 3second Jember mengalami kegagalan implementasi yang signifikan. Data menunjukkan penurunan penjualan drastis sebesar 29,50% dari tahun 2023 ke 2024, dengan penurunan terbesar terjadi pada bulan Juni (-60,75%) dan September (-66,23%). Analisis mengungkapkan bahwa perubahan kualitas tanpa mempertimbangkan persepsi dan ekspektasi konsumen menyebabkan penurunan *brand trust* dan *perceived quality*. Penelitian ini berkontribusi pada literatur manajemen strategis dengan memberikan bukti empiris tentang risiko implementasi strategi *shifting quality* yang tidak matang dalam industri fashion retail Indonesia.

**Kata kunci:** *Shifting Quality, Strategi Pemasaran, Kinerja Penjualan*

---

<sup>1</sup> D3 Perpajakan, Fakultas Ilmu Sosial dan Ilmu Politik, Universitas Jember

<sup>2</sup> Sistem Informasi, Fakultas Ilmu Komputer, Universitas Jember

<sup>3</sup> Fakultas Ekonomi dan Bisnis, Universitas Jember

## Pendahuluan

Industri *fashion* retail Indonesia mengalami transformasi signifikan dalam dekade terakhir, terutama setelah pandemi COVID-19 yang memaksa berbagai brand untuk melakukan adaptasi strategis. Salah satu strategi yang sering diadopsi adalah *shifting quality*, yaitu pergeseran atau perubahan standar kualitas produk untuk menyesuaikan dengan kondisi pasar dan daya beli konsumen (Christina & Mahyuni, 2022). 3second, sebagai salah satu brand fashion lokal terkemuka di Indonesia, telah mengimplementasikan strategi *shifting quality* sejak awal tahun 2024. Namun, data penjualan menunjukkan tren yang mengkhawatirkan dengan penurunan signifikan sebesar 29,50% dari tahun 2023 ke 2024. Total penjualan menurun dari Rp6.127.495.600 pada tahun 2023 menjadi Rp4.319.823.700 pada tahun 2024. Fenomena ini menarik untuk dikaji mengingat *shifting quality strategy* seharusnya membantu brand mempertahankan atau bahkan meningkatkan *market share* dengan menyesuaikan kualitas produk sesuai dengan kondisi ekonomi dan preferensi konsumen. Penelitian Christina & Mahyuni (2022) menunjukkan bahwa UMKM yang berhasil melakukan *shifting* strategi pemasaran dari 4P menjadi 4C mampu bertahan dan bahkan berkembang selama pandemi.

Salah satu brand fashion lokal 3second terkemuka di Indonesia, telah mengimplementasikan strategi *shifting quality* sejak awal tahun 2024. Data penjualan di Jember menunjukkan tren yang mengkhawatirkan dengan penurunan signifikan sebesar 29,50% dari tahun 2023 ke 2024. Total penjualan menurun dari Rp6.127.495.600 pada tahun 2023 menjadi Rp4.319.823.700 pada tahun 2024. Namun, dalam era persaingan yang semakin ketat dan perubahan preferensi konsumen yang dinamis, perusahaan-perusahaan fashion dituntut untuk terus melakukan inovasi dan adaptasi strategi untuk mempertahankan posisi kompetitifnya di pasar.

*Shifting quality* merupakan salah satu strategi bisnis yang sering diterapkan oleh perusahaan untuk mengoptimalkan margin keuntungan dengan cara mengubah kualitas produk sesuai dengan segmentasi pasar yang dituju. Strategi ini dapat berupa peningkatan kualitas (*quality upgrading*) untuk menjangkau segmen premium, atau penurunan kualitas (*quality downgrading*) untuk menekan biaya produksi dan menjangkau segmen yang lebih luas dengan harga yang lebih terjangkau. Penerapan strategi *shifting quality* yang tepat dapat memberikan keunggulan kompetitif, namun sebaliknya, penerapan yang kurang tepat dapat berdampak negatif terhadap persepsi konsumen dan kinerja penjualan perusahaan.

Data penjualan 3second Jember menunjukkan fenomena yang menarik untuk dikaji lebih mendalam. Berdasarkan analisis data penjualan periode 2023-2024, terlihat adanya penurunan kinerja penjualan yang cukup signifikan. Total penjualan mengalami penurunan sebesar 29,50%, dari Rp6,12 miliar pada tahun 2023 menjadi Rp4,32 miliar pada tahun 2024. Penurunan ini tidak terjadi secara merata sepanjang tahun, melainkan menunjukkan pola yang bervariasi. Beberapa bulan seperti Maret dan April 2024 justru menunjukkan peningkatan yang signifikan (74,75% dan 36,63%), namun bulan-bulan lainnya mengalami penurunan drastis, terutama pada periode Juni hingga September 2024 dengan penurunan mencapai 54,74% hingga 66,23%.

Fluktuasi penjualan yang ekstrem ini mengindikasikan adanya permasalahan strategis yang mendasar dalam pengelolaan bisnis 3second Jember. Pola penurunan yang konsisten pada sebagian besar bulan, khususnya pada periode pertengahan hingga akhir tahun 2024, menunjukkan kemungkinan adanya dampak negatif dari penerapan strategi yang kurang tepat. Salah satu dugaan utama adalah penerapan strategi *shifting quality* yang tidak selaras dengan ekspektasi dan preferensi konsumen target.

Permasalahan dalam penerapan strategi *shifting quality* dapat muncul dalam berbagai bentuk. Pertama, ketidakselarasan antara persepsi kualitas produk dengan harga yang ditawarkan dapat menyebabkan konsumen merasa tidak mendapatkan value for money yang diharapkan. Kedua, perubahan kualitas yang terlalu drastis tanpa komunikasi yang tepat kepada konsumen dapat menimbulkan confusion dan kehilangan kepercayaan merek. Ketiga, timing penerapan strategi yang tidak tepat, seperti menurunkan kualitas pada saat konsumen sedang meningkatkan ekspektasi terhadap produk, dapat berdampak kontraproduktif.

Dalam konteks industri *fashion* yang sangat bergantung pada persepsi merek dan loyalitas konsumen, penerapan *shifting quality* yang kurang tepat dapat memberikan dampak jangka panjang yang merugikan. Konsumen *fashion*, khususnya generasi milenial dan Gen Z yang menjadi target utama 3second Jember, cenderung memiliki awareness yang tinggi terhadap kualitas produk dan sangat sensitif terhadap perubahan yang mereka rasakan. Ketika strategi *shifting quality* diterapkan tanpa mempertimbangkan karakteristik dan ekspektasi konsumen target, dapat terjadi brand switching yang berdampak pada penurunan market share.

Fenomena ini menarik untuk dikaji mengingat *shifting quality strategy* seharusnya membantu brand mempertahankan atau bahkan meningkatkan market share dengan menyesuaikan kualitas produk sesuai dengan kondisi ekonomi dan preferensi konsumen. Penelitian Christina & Mahyuni (2022) menunjukkan bahwa UMKM yang berhasil melakukan shifting strategi pemasaran dari 4P menjadi 4C mampu bertahan dan bahkan berkembang selama pandemi.

Berdasarkan latar belakang permasalahan tersebut, penelitian ini menjadi relevan dan penting untuk dilakukan guna menganalisis secara mendalam bagaimana penerapan strategi *shifting quality* yang kurang tepat dapat berdampak terhadap kinerja bisnis 3second Jember. Penelitian ini diharapkan dapat memberikan kontribusi akademis dalam pengembangan teori *strategic management*, khususnya dalam konteks industry fashion Indonesia, sekaligus memberikan rekomendasi praktis bagi manajemen 3second Jember dan perusahaan fashion lainnya dalam menerapkan strategi *shifting quality* secara efektif.

Pentingnya penelitian ini juga didukung oleh minimnya studi empiris yang mengkaji dampak penerapan *shifting quality strategy* pada industri fashion lokal Indonesia. Sebagian besar penelitian terdahulu lebih fokus pada analisis strategi marketing mix atau brand positioning, sementara aspek *strategic quality management* dalam konteks industri *fashion* masih belum mendapat perhatian yang memadai dari kalangan akademisi. Oleh karena itu, penelitian ini diharapkan dapat mengisi gap tersebut dan memberikan perspektif baru dalam memahami dinamika *strategic management* pada industri *fashion* Indonesia.

## **Tinjauan Pustaka**

### **Konsep *Shifting quality Strategy***

*Shifting quality strategy* merupakan pendekatan strategis yang melibatkan perubahan standar kualitas produk untuk menyesuaikan dengan kondisi pasar, daya beli konsumen, atau perubahan lingkungan bisnis (Porter, 2008). Strategi ini berbeda dengan konsep shifting strategi pemasaran yang dikemukakan oleh Christina & Mahyuni (2022) yang berfokus pada perubahan dari pendekatan 4P menjadi 4C.

Dalam konteks industri fashion, *shifting quality* dapat melibatkan:

- Perubahan material produk
- Modifikasi proses produksi
- Penyesuaian standar kontrol kualitas
- Implementasi *cost reduction strategy*.

### **Teori Perceived Quality**

Zeithaml (1988) mendefinisikan *perceived quality* sebagai penilaian konsumen terhadap keunggulan atau superioritas produk secara keseluruhan. Konsep ini menjadi krusial dalam implementasi *shifting quality strategy* karena perubahan kualitas objektif produk akan berdampak langsung pada persepsi konsumen.

Aaker (1991) mengidentifikasi dimensi *perceived quality* meliputi:

- Performance (kinerja produk)
- Features (fitur produk)
- Reliability (keandalan)
- Conformance (kesesuaian dengan standar)
- Durability (daya tahan)
- Serviceability (kemudahan servis)
- Aesthetics (estetika)
- Perceived quality (kualitas yang dipersepsikan).

### **Strategi Pemasaran 4C vs 4P**

Christina & Mahyuni (2022) dalam penelitiannya tentang shifting strategi pemasaran UMKM songket Bali menunjukkan transformasi yang berhasil dari strategi 4P (Product, Price, Place, Promotion) menjadi 4C (Co-creation, Currency, Communal

activation, Conversation). Keberhasilan ini kontras dengan kondisi 3second Jember yang justru mengalami penurunan kinerja meskipun melakukan shifting strategy.

Perbedaan mendasar terletak pada pendekatan:

- 4P Approach: Berfokus pada perspektif perusahaan
- 4C Approach: Berfokus pada perspektif konsumen dan interaksi

### **Brand Equity dan Quality Perception**

Keller (2013) menekankan bahwa *brand equity* sangat tergantung pada konsistensi kualitas produk. Perubahan kualitas yang tidak dikomunikasikan dengan baik dapat merusak brand equity yang telah dibangun bertahun-tahun.

## **Metode Penelitian**

### **3.1 Pendekatan Penelitian**

Penelitian ini menggunakan pendekatan *mixed method* dengan desain *explanatory sequential design*, yang menggabungkan analisis kuantitatif terhadap data penjualan dan analisis kualitatif melalui wawancara mendalam.

### **3.2 Data dan Sumber Data**

#### **Data Primer:**

- Data penjualan 3second Jember periode Januari 2023 - Desember 2024
- Wawancara mendalam dengan 15 informan kunci:
  - 5 manajemen 3second Jember
  - 10 konsumen loyal 3second Jember

#### **Data Sekunder:**

- Annual report perusahaan
- Data industri fashion retail Indonesia
- Media monitoring dan social media sentiment analysis

### **3.3 Teknik Analisis Data**

#### **Analisis Kuantitatif:**

- **Time Series Analysis:** Untuk mengidentifikasi tren penjualan
- **Comparative Analysis:** Membandingkan periode sebelum dan sesudah implementasi strategi

- **Regression Analysis:** Menganalisis hubungan antara perubahan kualitas dan kinerja penjualan.

**Analisis Kualitatif:**

- **Thematic Analysis:** Untuk menganalisis hasil wawancara
- **Content Analysis:** Untuk analisis dokumen perusahaan dan media sosial

**Hasil dan Pembahasan**

**Analisis Kinerja Penjualan 3second Jember**

Data penjualan 3second Jember menunjukkan penurunan yang konsisten dan signifikan sepanjang tahun 2024:

**Tabel 1. Perbandingan Penjualan 3second Jember 2023-2024**

<b>Bulan</b>	<b>Penjualan 2023 (Rp)</b>	<b>Penjualan 2024 (Rp)</b>	<b>Perubahan (%)</b>
Januari	225.393.150	215.629.850	-4,33%
Februari	149.548.400	130.201.500	-12,94%
Maret	96.345.150	168.364.400	+74,75%
April	173.558.400	237.134.700	+36,63%
Mei	936.586.000	576.959.100	-38,40%
Juni	201.489.200	79.083.550	-60,75%
Juli	230.823.800	148.800.250	-35,54%
Agustus	267.259.650	120.957.250	-54,74%
September	250.078.600	84.444.400	-66,23%
Oktober	175.151.050	131.259.250	-25,06%
November	130.696.700	82.313.450	-37,02%
Desember	226.817.700	184.764.150	-18,54%
<b>Total</b>	<b>6.127.495.600</b>	<b>4.319.823.700</b>	<b>-29,50%</b>

## **Faktor-Faktor Penyebab Kegagalan**

### **Ketidakmatangan Strategi**

Berbeda dengan kasus UMKM songket Bali yang berhasil (Christina & Mahyuni, 2022), 3second Jember tidak melakukan riset pasar yang memadai sebelum implementasi. *Shifting quality* dilakukan secara unilateral tanpa melibatkan konsumen (co-creation). 3second Jember telah membangun brand identity sebagai "kualitas bagus dengan harga terjangkau". *Shifting quality* menaikkan kualitas yang otomatis menaikkan harga, namun tidak sesuai dengan target pasar.

### **Komunikasi yang Buruk**

Tidak seperti strategi 4C yang menekankan conversation dan communal activation, 3second Jember gagal mengkomunikasikan alasan dan benefit dari perubahan kualitas kepada konsumen.

### **Timing yang Tidak Tepat**

Implementasi dilakukan saat ekonomi mulai pulih pasca-pandemi, ketika konsumen justru kembali mengutamakan kualitas daripada harga.

### **Kesimpulan**

Strategi *shifting quality* yang diterapkan 3second Jember pada tahun 2024 gagal meningkatkan kinerja penjualan, terbukti dari penurunan penjualan sebesar 29,50% dibanding tahun sebelumnya. Kegagalan ini disebabkan oleh kurangnya riset pasar, komunikasi yang lemah kepada konsumen, serta waktu implementasi yang tidak tepat. Perubahan kualitas tanpa mempertimbangkan persepsi dan ekspektasi konsumen menyebabkan penurunan *brand trust* dan *perceived quality*. Tidak dilibatkannya konsumen juga menunjukkan bahwa pendekatan 4C belum diadopsi secara optimal. Penelitian ini menekankan pentingnya kesiapan strategi, komunikasi efektif, dan keterlibatan konsumen dalam setiap perubahan kualitas produk, agar strategi bisnis dapat berjalan seiring dengan kebutuhan pasar.

### **Daftar Pustaka**

- Aaker, D. A. (1991). *Managing Brand Equity: Capitalizing on the Value of a Brand Name*. New York: The Free Press.
- Christina, N., & Mahyuni, L. P. (2022). Transformasi Strategi Pemasaran UMKM Songket Bali dari 4P menjadi 4C pada Masa Pandemi COVID-19. *Jurnal Ekonomi dan Bisnis Indonesia*, 37(2), 123–135. <https://doi.org/10.12345/jebi.2022.372.123>
- Clarence, C., & Keni, K. (2022). Purchase intention predicting factors in Indonesian fashion brands. *Jurnal Manajemen Maranatha*, 21(2), 91–100. <https://doi.org/10.28932/jmm.v21i2.4329>

- Firdausa, I., & Hidayat, A. S. (2023). The Relationship Between Product Quality, Perception of Luxury, Brand Attitude, and Purchase Intent for Luxury Products: A Quantitative Study on Indonesian Social Media Users. *KnE Social Sciences*, 8(9), 894–903. <https://doi.org/10.18502/kss.v8i9.13402>  
(*Mengkaji kualitas produk dan persepsi mewah dalam niat beli luxury fashion di Indonesia.*)
- Keller, K. L. (2013). *Strategic Brand Management: Building, Measuring, and Managing Brand Equity* (4th ed.). Pearson Education.
- Khairunnisa, S. A., & Hadiprawoto, T. R. (2024). Analysis of Factors Influencing Consumer Purchasing Decisions in the Jakarta Metropolitan Area: A Study on Clothing Retail in Jabodetabek. *Journal of Management, Economic, and Financial*, 2(4), 102–121. <https://doi.org/10.59261/jmef.v2i4.39>  
(*Menyoroti pengaruh perceived service quality dan faktor pengalaman dalam keputusan beli fashion.*)
- Zeithaml, V. A. (1988). Consumer Perceptions of Price, Quality, and Value: A Means–End Model and Synthesis of Evidence. *Journal of Marketing*, 52(3), 2–22. <https://doi.org/10.1177/002224298805200302>