



UNIVERSITAS INDONESIA

**INOVASI PRODUK MELALUI STRATEGI IMITASI DALAM
MENGHADAPI PERSAINGAN PRODUK IMPOR
(IMPLEMENTASI STRATEGI IMITASI PADA STUDI KASUS
EDAM BURGER DI DEPOK)**

TESIS

**Hannisa Rahmaniar Hasnin
09066555490**

**FAKULTAS ILMU SOSIAL DAN ILMU POLITIK
ADMINISTRASI BISNIS INTERNASIONAL
JAKARTA
2011**



UNIVERSITAS INDONESIA

**INOVASI PRODUK MELALUI STRATEGI IMITASI DALAM
MENGHADAPI PERSAINGAN PRODUK IMPOR
(IMPLEMENTASI STRATEGI IMITASI PADA STUDI KASUS
EDAM BURGER DI DEPOK)**

TESIS

**Diajukan sebagai salah satu syarat untuk memperoleh gelar Magister
Administrasi (MA) dalam Ilmu Administrasi**

**Hannisa Rahmaniar Hasnin
09066555490**

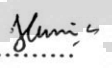
**FAKULTAS ILMU SOSIAL DAN ILMU POLITIK
ADMINISTRASI BISNIS INTERNASIONAL
JAKARTA
2011**

HALAMAN PERNYATAAN ORISINALITAS

Tesis ini adalah hasil karya saya sendiri, dan semua sumber baik yang dikutip maupun dirujuk telah saya nyatakan dengan benar.

Nama : Hannisa Rahmaniar Hasnin

NPM : 090665490

Tanda tangan : 

Tanggal : 2 Januari 2012

HALAMAN PENGESAHAN

Tesis ini diajukan oleh:

Nama : Hannisa Rahmaniar Hasnin, S.Sos

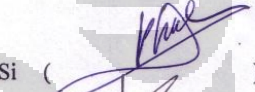
NPM : 0906655490

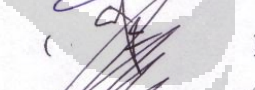
Program Studi : Administrasi Bisnis Internasional

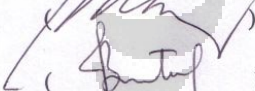
Judul Tesis : Inovasi Produk Melalui Strategi Imitasi Dalam Menghadapi Persaingan Produk Impor (Implementasi Strategi Imitasi Pada Studi Kasus Edam Burger Di Depok)


Telah berhasil dipertahankan di hadapan Dewan Penguji dan diterima sebagai bagian persyaratan yang diperlukan untuk memperoleh gelar Magister Administrasi pada Program Studi Administrasi Bisnis Internasional, Fakultas Ilmu Sosial dan Ilmu Politik, Universitas Indonesia.

DEWAN PENGUJI

Ketua sidang : Drs. Pantius D. Soeling, MSi ()

Sekretaris sidang : Eko Sakapurnama, MBA ()

Pembimbing : Prof. Dr. Martani Huseini ()

Penguji ahli : Dr. B. Yulianto Nugroho ()

Ditetapkan di : Jakarta

Tanggal : 2 Januari 2012.

KATA PENGANTAR

Puji syukur saya panjatkan kepada Allah SWT, karena atas berkat dan rahmat-Nya saya dapat menyelesaikan tesis ini. Penulisan tesis ini dilakukan dalam rangka memenuhi salah satu syarat untuk mencapai gelar Magister Administrasi Jurusan Administrasi Bisnis Internasional pada Fakultas Ilmu Sosial dan Ilmu Politik Universitas Indonesia.

Saya menyadari bahwa tanpa bantuan dan bimbingan dari berbagai pihak, dari masa perkuliahan sampai pada penyusunan tesis ini, sangatlah sulit bagi saya untuk menyelesaikan tesis ini. Oleh karena itu, saya mengucapkan terima kasih kepada:

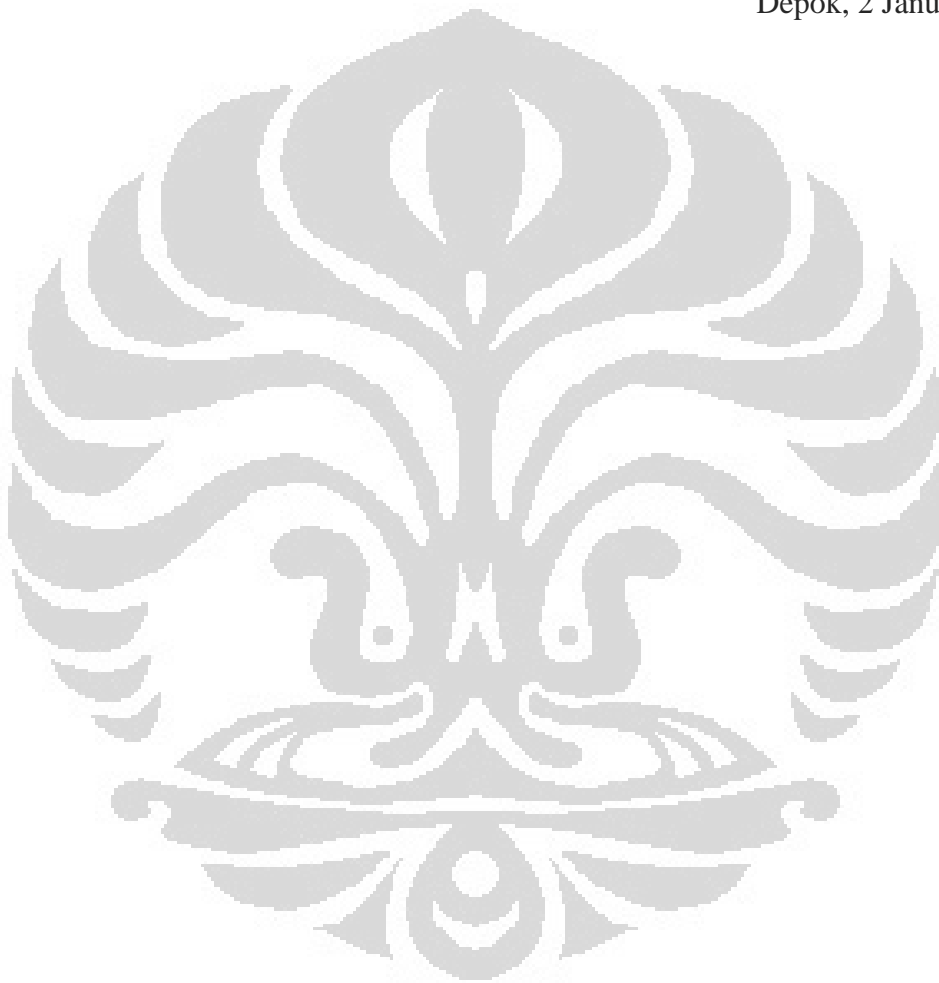
1. Bapak Prof. Dr. Martani Huseini, selaku dosen pembimbing yang telah menyediakan waktu, tenaga, dan pikiran untuk mengarahkan saya dalam penyusunan tesis ini;
2. Pihak Edam Burger yang telah membantu dalam usaha memperoleh data yang saya perlukan;
3. Staf Pengajar Program Pasca Sarjana Ilmu Administrasi Fakultas Ilmu Sosial dan Ilmu Politik yang telah memberikan ilmu pengetahuan kepada saya selama menuntut ilmu di Universitas Indonesia;
4. Seluruh Staf Administrasi dan Staf Perpustakaan Program Pasca Sarjana Ilmu Administrasi Fakultas Ilmu Sosial dan Ilmu Politik, atas bantuannya kepada saya dalam menyelesaikan tesis ini;
5. Orang tua dan keluarga saya yang telah memberikan bantuan dan dukungan baik material maupun moral dalam menyelesaikan tesis ini;
6. Teman-teman kuliah di Program Pasca Sarjana Ilmu Administrasi Fakultas Ilmu Sosial dan Ilmu Politik yang telah menjadikan pengalaman belajar selama 2 tahun menjadi indah, terima kasih atas kebersamaan dan dukungan semangatnya;
7. Sahabat-sahabat yang telah memberikan dukungan moral dalam menyelesaikan tesis ini; dan

8. Semua pihak yang tidak dapat dituliskan satu persatu, yang dengan tulus memberikan motivasi dan doa sehingga tesis ini dapat terselesaikan.

Akhir kata, saya berharap Allah SWT berkenan membalas segala kebaikan semua pihak yang telah membantu. Semoga tesis ini membawa manfaat bagi pengembangan ilmu.

Depok, 2 Januari 2012

Penulis



**HALAMAN PERNYATAAN PERSETUJUAN PUBLIKASI
TUGAS AKHIR UNTUK KEPENTINGAN AKADEMIS**

Sebagai sivitas akademik Universitas Indonesia, saya yang bertanda tangan di bawah ini:

Nama : Hannisa Rahmaniar Hasnin

NPM : 0906655490

Program Studi : Administrasi Bisnis Internasional

Departemen : Ilmu Administrasi

Fakultas : Ilmu Sosial dan Ilmu Politik

Jenis karya : Tesis

demi pengembangan ilmu pengetahuan, menyetujui untuk memberikan kepada Universitas Indonesia **Hak Bebas Royalti Noneksklusif (Non-exclusive Royalty Free Right)** atas karya ilmiah saya yang berjudul:

Inovasi Produk Melalui Strategi Imitasi Dalam Menghadapi Persaingan Produk Impor (Implementasi Strategi Imitasi Pada Studi Kasus Edam Burger Di Depok)

beserta perangkat yang ada (jika diperlukan). Dengan Hak Bebas Royalti Non eksklusif ini Universitas Indonesia berhak menyimpan, mengalihmedia/formatkan, mengelola dalam bentuk pangkalan data (*database*), merawat, dan mempublikasikan tugas akhir saya selama tetap mencantumkan nama saya sebagai penulis/pencipta dan sebagai pemilik Hak Cipta.

Demikian pernyataan ini saya buat dengan sebenarnya.

Dibuat di : Jakarta

Pada tanggal : 2 Januari 2012

Yang menyatakan



(Hannisa Rahmaniar Hasnin)

vi
Universitas Indonesia

ABSTRAK

Nama : Hannisa Rahmaniar Hasnin

Program Studi: Administrasi Bisnis Internasional

Judul : Inovasi Produk Melalui Strategi Imitasi Dalam Menghadapi Persaingan Produk Impor (Implementasi Strategi Imitasi Pada Studi Kasus Edam Burger Di Depok)

Merupakan hal yang penting bagi waralaba menengah untuk bersaing dengan waralaba lain yang lebih besar agar dapat bertahan dan berkembang. Dalam tulisan ini menggambarkan penelitian mengenai proses perwujudan daya saing, yang berasal dari perubahan strategi imitasi menuju inovasi. Perubahan ini ditunjukkan dengan adanya fokus perusahaan pada biaya yang rendah, dan pemasaran produk yang di fokuskan pada segmen konsumen menengah kebawah. Hasil penelitian ini dilakukan melalui wawancara mendalam kepada para pewaralaba dan survey kepada konsumen, didapatkan bahwa adanya inovasi dapat menarik konsumen dan membedakan dari perusahaan lain. Selain itu dengan melakukan fokus terhadap biaya rendah dan segmen pasar khusus, membuat perusahaan memiliki daya saing terhadap pesaing lain.

Kata kunci:

Strategi imitasi, inovasi, daya saing, marketing warfare, entrepreneur

ABSTRACT

Name : Hannisa Rahmaniar Hasnin

Study Program : International Business Administration

Title : Product Innovation Through Imitation Strategy In Facing Import Products Competition (Imitation Strategy Implementation Case Study In Edam Burger In Depok)

It is important for middle franchise to compete with another larger franchise in order to survive and develop. In this paper describes the research on the process realization competitiveness, which is derived from imitation to innovation strategy changes. This changes is indicated by the company's focus on low cost, and marketing products that has focused on the medium costumers segmentation. The results of this research was conduct through in-depth interviews to the franchisees and surveys to the costumers, it was faound that the innovation can attract costumers and differentiate Edam Burger from other companies. In addition, by focusing on low cost and specific market segments, making the company have competitiveness againts other competitors.

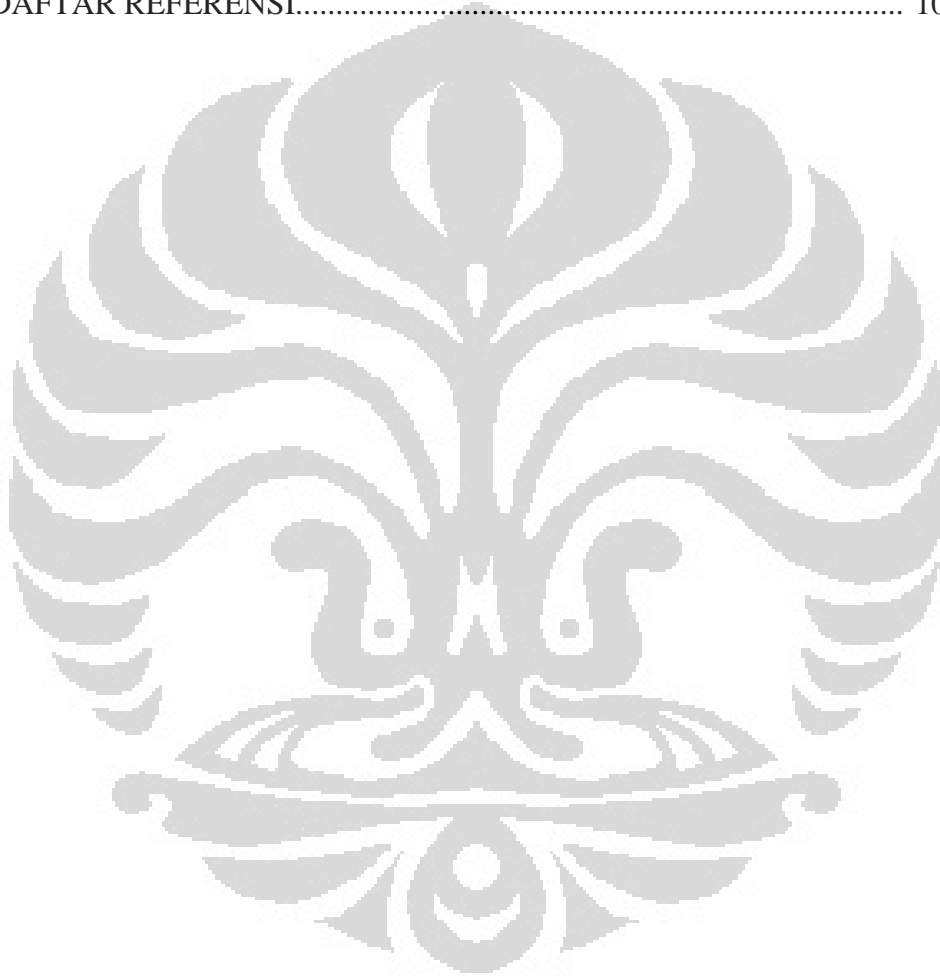
Key words:

Imitation strategy, innovation, competitiveness, marketing warfare, entrepreneur

DAFTAR ISI

HALAMAN JUDUL.....	i
LEMBAR PERNYATAAN ORISINALITAS	ii
LEMBAR PENGESAHAN	iii
KATA PENGANTAR.....	iv
LEMBAR PERSETUJUAN PUBLIKASI KARYA ILMIAH.....	vi
ABSTRAK.....	vii
DAFTAR ISI.....	viii
DAFTAR GAMBAR.....	xi
DAFTAR TABEL.....	xii
DAFTAR GRAFIK.....	xiii
DAFTAR LAMPIRAN.....	xiv
1. PENDAHULUAN.....	1
1.1.Latar Belakang.....	1
1.2.Perumusan Masalah.....	7
1.3.Tujuan Penelitian.....	8
1.4.Manfaat Penelitian.....	8
1.5.Batasan Penelitian.....	8
1.6.Sistematika Penulisan.....	9
2. TINJAUAN PUSTAKA.....	11
2.1.Teori Strategi Bersaing.....	11
2.2.Konsep Strategi Bersaing Dalam Model Marketing Warfare.....	27
2.3.Entrepreneur.....	37
2.4.Strategi Imitasi.....	49
2.5.Inovasi.....	47
3. METODE PENELITIAN.....	56
3.1.Kerangka Penelitian.....	56
3.2.Model Penelitian.....	57
3.3.Operasional Konsep Penelitian.....	57
3.4.Metode Penelitian.....	59
3.5.Tipe Penelitian.....	60
3.6.Teknik Pengumpulan Data.....	60
3.7.Instrumen Penelitian.....	61
3.8.Populasi dan Sampel.....	63
3.9.Teknik Analisis Data.....	63
3.10. Keterbatasan Penelitian.....	66

4.	PEMBAHASAN HASIL PENELITIAN.....	67
4.1.	Gambaran Umum Edam Burger.....	67
4.2.	Analisa Responden Secara Umum.....	78
4.3.	Analisis Penelitian Wawancara.....	84
5.	KESIMPULAN DAN SARAN.....	96
5.1.	Kesimpulan.....	96
5.2.	Saran.....	99
	DAFTAR REFERENSI.....	101

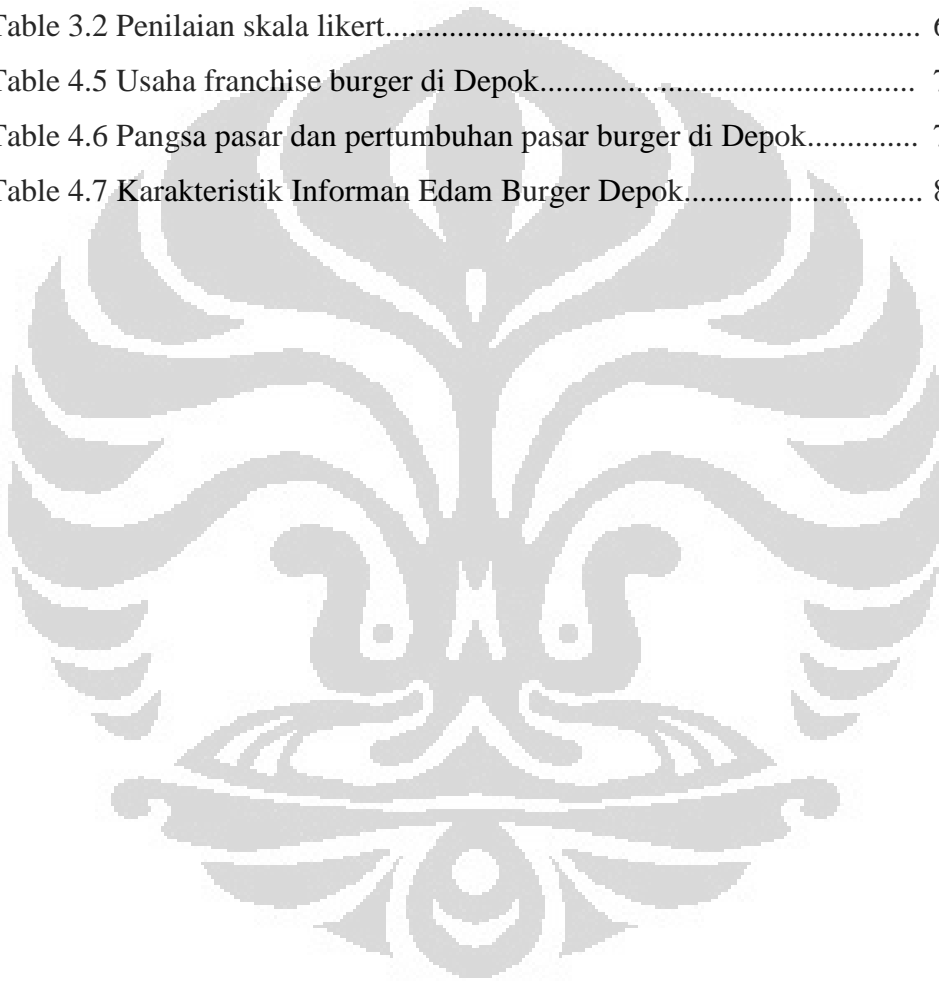


DAFTAR GAMBAR

Gambar 2.1 Elemen kesuksesan strategi.....	13
Gambar 2.2 Tingkatan strategi.....	16
Gambar 2.3 Lima kekuatan bersaing menurut Michael E. Potter.....	19
Gambar 2.4 Strategi Generik.....	24
Gambar 2.5 Marketing warfare.....	28
Gambar 2.6 Strategi defensive.....	29
Gambar 2.7 Strategi offensive.....	33
Gambar 2.6 The strategic square.....	37
Gambar 2.7 Model evolusi Bolwijn dan Kumpe	50
Gambar 2.8 Proses transisi dari imitasi menjadi inovasi.....	54
Gambar 3.1 Kerangka penelitian.....	56
Gambar 3.3 Matriks BCG.....	65
Gambar 4.1 Produk-produk Edam Burger.....	69
Gambar 4.2 Fasilitas pemasaran Edam Burger.....	70
Gambar 4.3 Analisa lingkungan eksternal Edam Burger Depok.....	84
Gambar 4.4 Matriks BCG Edam Burger.....	93

DAFTAR TABEL

Table 1.1 Persaingan perkembangan usaha waralaba.....	5
Table 1.2 6 Bisnis Waralaba Dengan Pertumbuhan Tercepat 2008.....	6
Table 2.1 Perbedaan Strategi dan taktik.....	15
Table 2.2 Imitasi dan proses masuk pasar.....	42
Table 3.1 Operasionalisasi konsep penelitian.....	58
Table 3.2 Penilaian skala likert.....	62
Table 4.5 Usaha franchise burger di Depok.....	77
Table 4.6 Pangsa pasar dan pertumbuhan pasar burger di Depok.....	77
Table 4.7 Karakteristik Informan Edam Burger Depok.....	82



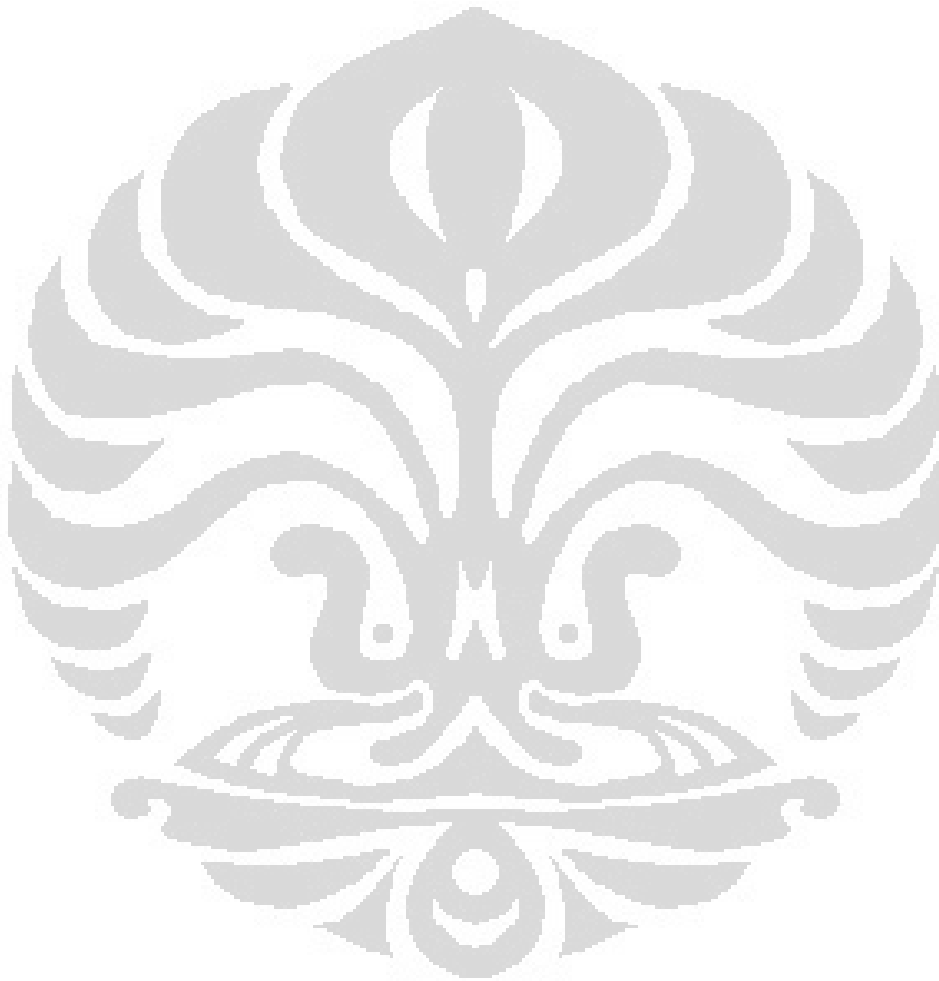
DAFTAR GRAFIK

- Grafik 4.1 Grafik jenis pekerjaan responden pelanggan Edam Burger Depok.....78
- Grafik 4.2 Grafik sebaran umur responden pelanggan Edam Burger Depok80



DAFTAR LAMPIRAN

- Lampiran 1 Kuesioner imitasi, inovasi dan daya saing edam burger di depok
- Lampiran 2 Hasil data kuesioner konsumen
- Lampiran 3 Pedoman pertanyaan wawancara mendalam analisis strategi dan daya saing edam burger di depok (bagi pemasar edam burger)
- Lampiran 4 Pedoman pertanyaan wawancara mendalam analisis strategi dan daya saing edam burger (bagi manajemen edam burger)



Bab I

Pendahuluan

1.1.Latar Belakang

Pada awalnya manusia untuk memenuhi kebutuhan melakukan proses barter, pada perkembangannya dilakukan dengan perdagangan menggunakan uang. Ketika proses perdagangan sudah dilakukan para produsen berlomba lomba untuk menghasilkan produk yang lebih unggul dibandingkan produsen lain agar jumlah penjualan meningkat. Ketika perdagangan dunia makin berkembang dan terbentuknya perdagangan bebas maka persaingan antar produsen makin meningkat, produsen yang ikut serta dalam perdagangan bebas ini bukan hanya pedagang lokal di suatu negara saja namun produsen yang berasal dari berbagai negara ikut bersaing memasarkan produknya.

Perdagangan bebas menimbulkan persaingan ketat pada produsen di tiap negara agar dapat menghasilkan produk yang lebih unggul, sehingga menyebabkan adanya perkembangan dalam ilmu pengetahuan dan teknologi. Perkembangan ilmu pengetahuan dan teknologi diperlukan agar dapat menciptakan produk yang lebih efektif penggunaannya juga efisien sehingga tidak memakan waktu dan dapat menekan biaya.

Dengan adanya perkembangan perdagangan yang pesat dibantu dengan perkembangan ilmu dan teknologi, para produsen berlomba-lomba untuk menghasilkan produk yang lebih baik sesuai dengan kebutuhan dan perkembangan pasar. Agar produk yang dihasilkan dapat diterima oleh pasar dan dapat dibedakan dengan pesaingnya, maka produsen harus melakukan strategi inovasi dengan harapan dapat menghasilkan produk yang mempunyai nilai lebih sehingga menciptakan keunggulan bersaing yang tinggi pula. Strategi inovasi yang dilakukan oleh perusahaan dapat berupa desain produk yang dihasilkan, segmen pasar yang dituju, sistem distribusi produk yang digunakan, dan sebagainya.

Dengan menggunakan inovasi maka dapat menjangkau konsumen baru karena timbulnya kebutuhan baru yang sebelumnya belum ada. Hal tersebut dapat terjadi karena ketika produk baru diluncurkan ke pasar, maka sebuah pasar baru akan tercipta.¹ Sebuah produk baru yang ada di pasar, akan membutuhkan tambahan komponen yang sebelumnya tidak diperlukan sehingga timbul kebutuhan akan industri baru yang dapat memenuhi komponen baru yang sebelumnya belum ada tersebut. Situasi tersebut dapat mengakibatkan perubahan terhadap kebijakan organisasi dan pengembangan teknologi.

Penggunaan inovasi dalam produk lebih disukai dan dicari oleh pasar membuat produsen bergairah untuk memperluas pemasaran produknya hingga ke luar negara dimana produsen berada. Membanjirnya produk impor yang masuk ke negara-negara lain tentu mengkhawatirkan produsen lokal yang harus bersaing memperebutkan pasar yang tidak luas, sehingga diperlukan suatu strategi untuk menghambatnya. Produsen lokal harus membuat inovasi juga untuk dapat menarik konsumen dan memperluas pasar agar mampu bersaing dengan produk-produk impor tersebut. Negara seperti Cina dan Korea untuk menghadapi persaingan produk impor yang masuk ke negaranya melakukan strategi inovasi yang pada awalnya melalui proses imitasi baik desain produk, sistem manajemen, atau sistem distribusinya agar dapat mempelajari produk dari pesaing dan melakukan perbaikan melalui inovasi.

Industri makanan merupakan salah satu industri yang cepat berkembang inovasinya dengan dipengaruhi oleh teknologi dan selera pasar. Hal ini senada dengan yang dikatakan oleh CEO dari General Mills (1995) "*Food categories are absolutely driven by new products, product improvements and marketing innovations*".² Keterlibatan inovasi produk dalam industri makanan dapat dilihat dalam struktur organisasi, manajemen usahanya, proses pembuatannya hingga rasa makanan yang dihasilkan, hal ini terjadi karena adanya persaingan antara industri makanan dalam mendapatkan perhatian dari konsumen sehingga diharapkan dapat meningkatkan penjualan yang menghasilkan keuntungan bagi

¹Felix Jansen, "*The age of innovation*", Prentice Hall, London, 2000, ini mengutip dari Rebecca Henderson dan Kim Clark (1990) yang mengatakan perubahan karena adanya inovasi sebagai "*architectural innovation*".

²Andrew J. Groff, Ralph D. Christy, "*New Food Products: Innovation, Improvement, or Imitation?*", *Journal of Food distribution research*, 1996

perusahaan. Namun dengan ketatnya persaingan yang ada, setiap ada inovasi baru yang terjadi dalam industri dapat diikuti oleh pesaing lain dengan mengimitasi hingga dikembangkan menjadi sesuatu yang lebih baik (*creative imitation*).

Sebagai contoh White Castle merupakan perusahaan pertama yang muncul dengan konsep dan sistem untuk jaringan makanan cepat saji dengan harga terjangkau tahun 1921, namun tidak lama setelah itu sistem ini ditiru oleh McDonald's yang bahkan menjadi lebih sukses dibandingkan pionirnya.³ Setelah menjadi lebih sukses, sistem di McDonald's juga ditiru oleh perusahaan-perusahaan lain yang menjadi lebih sukses lagi.

Di Indonesia saat ini produk makanan impor banyak memasuki pasar dan sudah meluas hingga ke daerah-daerah sehingga perlu dilakukan penanganan agar dapat melindungi produsen makanan lokal Indonesia agar mampu bersaing dengan produk makanan impor dalam memasarkan produk. Sebagai contoh produk makanan burger seperti McDonald, KFC, Pizza Hut, dan lainnya mulai banyak berkembang di Indonesia, baik di kota besar maupun di daerah-daerah dengan menawarkan jenis makanan baru yang berbeda dengan makanan Indonesia pada umumnya sehingga membuat para konsumen tertarik mencoba dan menjadi sebuah budaya baru. Namun karena harganya yang cukup mahal, maka pemasarannya tidak mencapai semua kelas konsumen, hal ini yang menjadi celah bagi produsen-produk lokal yang ingin membuka usaha sejenis.

Entrepreneur mempunyai peran yang penting dalam melakukan pemasaran produk makanan dalam negeri atau produk makanan yang terinspirasi dari produk makanan luar, hal ini dilakukan dalam menghadapi persaingan dengan perusahaan asing. Perannya menjadi semakin penting karena serbuan impor makanan dan minuman dari luar negeri terus meningkat.

Pada kuartal I 2011 impor makanan dan minuman naik sebesar 5%, ini didominasi dari negara-negara ASEAN seperti Malaysia, Singapura, Filipina, dan Thailand. Berdasarkan data Kementerian Perdagangan, impor produk makanan dan minuman selama Januari 2011 dari Malaysia mencapai US\$2,95 juta. Padahal, Januari 2010 nilai impor mengalami kenaikan 83%.⁴ Selain itu, ancaman

³Oded Shenkar, "Copycats, Mengasah Ketajaman Strategi Bisnis Dengan Meniru", Elex Media Komputindo, 2011

⁴http://www.bsn.go.id/news_detail.php?news_id=2884, tanggal 21 Oktober 2011.

juga berasal dari produk impor ilegal yang masih tinggi masuk pasar Indonesia. Apalagi dengan adanya AFTA pemerintah Indonesia tidak dapat melakukan hambatan bagi produk-produk impor tersebut untuk masuk pasar Indonesia, hal ini akan memperparah persaingan dalam negeri yang pangsa pasarnya semakin mengecil.

Edam Burger merupakan salah satu perusahaan lokal yang tertarik untuk membuat produk makanan yang awalnya meniru produk makanan luar, sedangkan harga yang di pasarkan lebih murah dibandingkan dengan merek produk aslinya karena memakai bahan baku dalam negeri sehingga dapat melakukan persaingan dalam mendapatkan konsumen yang belum teraih oleh perusahaan asli. Ketertarikan dalam memasuki bisnis ini adalah karena melihat peluang pasar yang saat itu masih terbuka luas di tahun 2000, sedangkan pesaing belum banyak tersedia.

Dengan melakukan penjualan harga yang murah dan bisa terjangkau oleh masyarakat, maka target utama dari bisnis Edam Burger adalah masyarakat kelas menengah kebawah, pelajar, dan mahasiswa. Mahasiswa dijadikan target utama karena umumnya mahasiswa menyukai makanan yang terlihat modern namun tetap dengan harga terjangkau, apalagi jika mahasiswa tersebut merupakan anak kos.

Segmentasi pasar yang dimasuki Edam Burger di fokuskan pada makanan yang memiliki kualitas bintang lima harga kaki lima. Selain itu Burger juga diposisikan sebagai alternatif makanan yang sehat dan bergizi, untuk dapat menambah penilaian konsumen terhadap produk yang dijualnya.

Saat ini posisi dari Edam Burger yang sudah cukup lama berada di bisnis ini sudah cukup kuat dan diperhitungkan, hal ini dapat dilihat dari banyaknya perhatian media terhadap perkembangan usaha Edam Burger, dan sempat mendapatkan penghargaan 50 Enterprise dukungan HIPMI pada tahun 2004.⁵ Penghargaan tersebut diraih karena Edam Burger dianggap fokus pada satu bidang, yaitu menjual roti burger berkualitas tinggi dengan harga terjangkau, ulet meluaskan pangsa pasar, dan menjaga hubungan dengan para pelanggan.

⁵Bambang N. Rachmadi, *“Franchising, the most practical and excellent way of succeeding”*, Gramedia Pustaka Utama, Jakarta, 2007. Hal. 72

Diantara persaingan bisnis waralaba makanan dengan modal dibawah Rp. 100 juta, Edam Burger lebih unggul dibandingkan yang lainnya dari sisi perkembangan jumlah cabang dan perkembangan home industry (pabrik roti). Saat ini Edam Burger sudah memiliki 13 pabrik roti untuk memenuhi kurang lebih 3500 mitra counter, gerobak, kafe, dan resto di seluruh Indonesia. Perkembangan beberapa waralaba sejenis ditampilkan sebagai berikut:

Tabel 1.1
Persaingan perkembangan usaha waralaba

Nama perusahaan	Perkembangan
Ajib Burger (2008)	Cirebon (5 gerai di Jakarta, Cirebon, Surabaya)
Burger & Crepes Umiku (2006)	Jakarta, sampai ke Makassar (43 gerai)
BurgerQu (2008)	Jogja (80 gerai, Jawa sekitarnya, Depok, Pamulang, Pontianak)
Edam Burger (2000)	Jakarta (13 pabrik roti dengan kurang lebih 3.500 mitra counter, gerobak, café dan resto di seluruh Indonesia)
Klenger Burger (2006)	Jakarta (75 gerai di Jabodetabek, Medan, Bandung, Kuningan, Cikarang)

Sumber: Diolah kembali oleh penulis

Dari tabel diatas dapat dilihat bahwa daya saing Edam Burger lebih kuat dibandingkan dengan produk burger lainnya, hal ini dapat terjadi antara lain karena pengalamannya yang sudah lebih lama dibandingkan pesaing lainnya. Dengan lamanya pengalaman berbisnis burger, Edam Burger mempelajari bagaimana cara agar produk dan rasanya dapat diterima oleh konsumen. Selain itu Edam Burger juga dapat mempelajari bagaimana cara pemasaran yang paling cocok dengan bisnisnya sehingga dapat menjangkau konsumen lebih cepat dan efektif dibandingkan dengan perusahaan pesaing.

Dengan lajunya perkembangan outlet maupun mitra dagangnya, Edam Burger sempat menjadi salah satu waralaba dengan pertumbuhan tercepat dan outlet terbanyak di kelasnya pada tahun 2008. Seperti yang digambarkan berikut:

Tabel 1.2
6 Bisnis Waralaba Dengan Pertumbuhan Tercepat 2008

No.	Nama Waralaba	Pertumbuhan gerai
1	Edam Burger	3000
2	Tela-Tela	800
3	Mr. Burger	600
4	Tella Krezz	300
5	Edola Burger	200
6	Buana Burger	100

Sumber: Riset Majalah Info Franchise, Edisi Khusus Juni 2008

Berdasarkan data tersebut dan dengan perkembangan yang terjadi sekarang, terlihat bahwa adanya perkembangan pada Edam Burger. Hal ini dapat menjadi gambaran bahwa dalam dunia *franchise* makanan Edam Burger masih diperhitungkan dengan makin banyaknya orang yang mengkonsumsi dan tertarik untuk bekerja sama waralaba.

Kota Depok dimana kondisi tempatnya banyak yang merupakan pendatang baru dari Jakarta dan banyaknya tempat kuliah, menjadikan kota ini merupakan salah satu tempat strategis untuk memasarkan Edam Burger. Hal ini di dukung dengan pertumbuhan ekonomi kota yang terus berjalan sehingga bisnis waralaba seperti Edam Burger dapat mempunyai peluang berkembang.

Dengan demikian untuk melindungi produsen lokal dari produk impor perlu dikembangkan strategi untuk menciptakan daya saing dengan menciptakan inovasi yang dapat membantu persaingan produsen lokal. Proses menciptakan

inovasi bisa diawali dengan strategi imitasi terlebih dahulu, lalu dikembangkan sehingga diharapkan dapat menciptakan inovasi yang mempunyai nilai lebih dibandingkan dengan produk pionirnya. Berdasarkan dengan keadaan tersebut, maka dilakukan penelitian sebagai tesis dengan judul “Inovasi produk melalui strategi imitasi dalam menghadapi persaingan produk impor”.

1.2. Perumusan Masalah

Berdasarkan pencapaian yang dilakukan oleh perusahaan *imitator* di atas, maka permasalahan yang dapat diperhatikan adalah:

- a. Bagaimana peta persaingan bisnis burger di Depok?
- b. Bagaimana posisi bersaing Edam Burger di Depok?
- c. Bagaimana Edam Burger dapat membangun daya saing pada pasar makanan sejenis dengan strategi imitasinya untuk menghasilkan inovasi yang lebih baik?
- d. Bagaimana Edam Burger dapat mempertahankan eksistensi bisnisnya dengan melakukan strategi imitasi?
- e. Apakah strategi imitasi untuk menghasilkan inovasi tepat bagi Edam Burger dalam menghadapi persaingan produk makanan impor sejenis?

1.3. Tujuan Penelitian

Untuk menjawab pertanyaan pada perumusan masalah diatas, maka penelitian ini bertujuan sebagai berikut:

- a. Menjelaskan peta persaingan bisnis burger yang ada di Depok.
- b. Mengidentifikasi di posisi bersaing mana Edam Burger di Depok berada.
- c. Mengidentifikasi daya saing Edam Burger pada pasar makanan sejenis dengan strategi imitasinya untuk menghasilkan inovasi yang lebih baik.
- d. Menganalisa usaha Edam Burger dalam mempertahankan eksistensi bisnisnya dengan melakukan strategi imitasi.

- e. Menjelaskan strategi imitasi untuk menghasilkan inovasi tepat bagi Edam Burger dalam menghadapi persaingan produk makanan impor sejenis.

1.4. Manfaat Penelitian

Hasil penelitian ini diharapkan dapat memberi manfaat bagi:

- a. Perusahaan, diharapkan hasil penelitian ini dapat menjadi referensi dalam penerapan dan pengembangan strategi imitasi menjadi inovasi.
- b. Akademis, hasil penelitian ini diharapkan dapat menjadi referensi dalam mempelajari strategi bisnis dalam ilmu Administrasi Bisnis Internasional, khususnya mengenai strategi imitasi untuk inovasi.

1.5. Batasan penelitian

Penelitian ini dibatasi hanya pada aspek inovasi pada produk dan pemasaran yang diawali dengan strategi imitasi, serta pengaruhnya terhadap daya saing Edam Burger dibandingkan dengan produk pesaing sejenis lainnya. Lokasi penelitian untuk Edam Burger dibatasi pada wilayah Depok dan penelitian dilakukan antara bulan September – Desember 2011.

1.6. Sistematika Penulisan

Untuk memberikan gambaran yang menyeluruh dan memudahkan dalam penyusunan tesis ini, maka diperlukan susunan sistematika tesis. Adapun bagian sistematika tesis ini adalah:

Bab I. Pendahuluan

Pada bab ini penulis menguraikan latar belakang masalah, perumusan masalah, tujuan yang ingin dicapai dalam penelitian, manfaat penelitian, kerangka pemikiran, metode penelitian, dan sistematika penulisan.

Bab II. Tinjauan Pustaka

Pada bab ini penulis berisi pendekatan teoritis yang digunakan sebagai acuan dalam membahas penelitian. Untuk mendapatkan dasar yang kuat dilakukan telaah teori strategi bersaing, konsep marketing warfare, strategi imitasi, kemudian inovasi.

Bab III. Metode Penelitian

Pada bab ini berisi pendekatan operasional penelitian yaitu bersifat kualitatif, yang menggunakan wawancara mendalam dan kuesioner sebagai alat pengumpul data penelitian. Sebagai alat analisis, digunakan pendekatan five forces model, untuk mengetahui kemampuan persaingan. Selanjutnya digunakan analisa marketing warfare untuk mengetahui posisi bersaing Edam Burger di pasar Burger di Depok.

Bab IV. Pembahasan

Pada bab ini berisi analisis terhadap pengolahan data penelitian yang diperoleh untuk menganalisa daya saing Edam Burger, analisis lingkungan eksternal dan internal perusahaan, serta posisi Edam Burger.

Bab V. Kesimpulan dan saran

Pada bab ini berisi kesimpulan dari penelitian beserta saran-saran yang bisa diberikan mengenai Edam Burger, berkaitan dengan hasil penelitian yang sudah dilakukan berdasarkan analisa wawancara dan kuesioner.



Bab II

Tinjauan Pustaka

2.1. Teori Strategi Bersaing

Daya saing mutlak dimiliki oleh perusahaan agar menjaga keberlangsungan usahanya, juga peningkatan perusahaan. Untuk memiliki daya saing yang kuat dibandingkan dengan pesaing lainnya, perusahaan harus mengetahui terlebih dahulu strategi apa yang cocok dengan visi dan misi perusahaan. Berikut akan dijelaskan lebih lanjut mengenai konsep strategi hingga konsep strategi bersaing dalam model *marketing warfare*.

2.1.1. Strategi

Strategi bisnis yang sekarang kita kenal, sebelumnya merupakan pengembangan dari strategi militer. Konsep strategi sendiri diadaptasi dari pemikiran SunTzu dalam bukunya “*The Art of War*” pada tahun 500 sebelum masehi, dan selanjutnya di adopsi menjadi berbagai bentuk strategi sesuai dengan kebutuhan bisnis yang ada.⁶

Strategi menurut Learned, Christensen, Andrews, dan Guth (1965) merupakan alat untuk menciptakan keunggulan bersaing. Dengan demikian salah satu fokus strategi adalah memutuskan apakah bisnis tersebut harus ada atau tidak ada. Menurut Chandler (1962), strategi merupakan alat untuk mencapai tujuan perusahaan dalam kaitannya dengan tujuan jangka panjang, program tindak lanjut, serta prioritas alokasi sumber daya. Sedangkan menurut Porter (1985), strategi adalah alat yang sangat penting untuk mencapai keunggulan bersaing.⁷

Strategi bagi Mintzberg adalah pola atau rencana yang terintegrasi dari tujuan organisasi, kebijakan-kebijakan strategi yang baik merupakan upaya untuk membantu menyusun serta menyalurkan sumber daya perusahaan atau organisasi secara spesifik dan tahan lama berdasarkan keunggulan-keunggulan dan kelemahan-kelemahan, antisipasi perubahan lingkungan dan gerakan lainnya.⁸

Sedangkan menurut Hamel dan Prahalad (1995) strategi merupakan tindakan yang bersifat senantiasa meningkat (*incremental*) dan terus menerus dan dilakukan berdasarkan dari sudut pandang tentang apa yang diharapkan oleh para pelanggan di masa depan. Dengan demikian perencanaan strategi hamper selalu dimulai dari ‘apa yang akan terjadi’, bukan dimulai dari ‘apa yang terjadi’. Terjadinya kecepatan inovasi pasar baru dan perubahan pola konsumen memerlukan kompetensi inti (*core competencies*). Perusahaan perlu mencari kompetensi inti di dalam bisnis yang dilakukan.⁹

Dengan definisi tersebut dapat dilihat bahwa strategi merupakan cara yang dapat digunakan oleh perusahaan dalam menuntun untuk mencapai tujuannya dan

⁶ Robert M. Grant, “Contemporary Strategy Analysis 5th edition”, Blackwell Publishing, 2005, hal. 14

⁷ Freddy Rangkuti, “Analisis SWOT, Teknik Membedah Kasus Bisnis”, Gramedia Pustaka Utama, 1997. Hal. 4

⁸ Henry Mintzberg, James B. Quinn, John Voyer, “*The Strategy Process*”, Prentice Hall, 1995, hal. 7

⁹ Dikutip oleh Husein Umar dalam bukunya “*Strategic Management in Action*”, PT. Gramedia Pustaka Utama, 2001, hal. 31

memperoleh keunggulan dalam bersaing dengan kompetitornya. Namun dalam proses perkembangan perusahaan, strategi yang digunakan dapat berubah sesuai dengan kondisi persaingan yang dihadapi oleh perusahaan. Persaingan perusahaan dengan kompetitor diperlukan untuk mengetahui dimana posisi perusahaan dalam keberhasilannya atau kegagalan kegiatan perusahaan.

Secara spesifik terdapat lima komponen di dalam sebuah strategi, yaitu lingkup, tujuan dan sasaran, penyebaran sumber daya, identifikasi keunggulan kompetitif, serta sinergi.¹⁰ Lingkup strategi perusahaan harus dapat merefleksikan pandangan manajemen akan tujuan atau misi., hubungan antara berbagai aktivitas dan pasar produk akan menentukan bentuk esensial dari bisnis perusahaan.

Strategi juga harus merinci tingkat pencapaian atas satu atau lebih dimensi kinerja selama jangka waktu tertentu untuk setiap bisnisnya. Selain itu penyusunan strategi pasti melibatkan keputusan bagaimana sumber daya diperoleh dan dialokasikan.

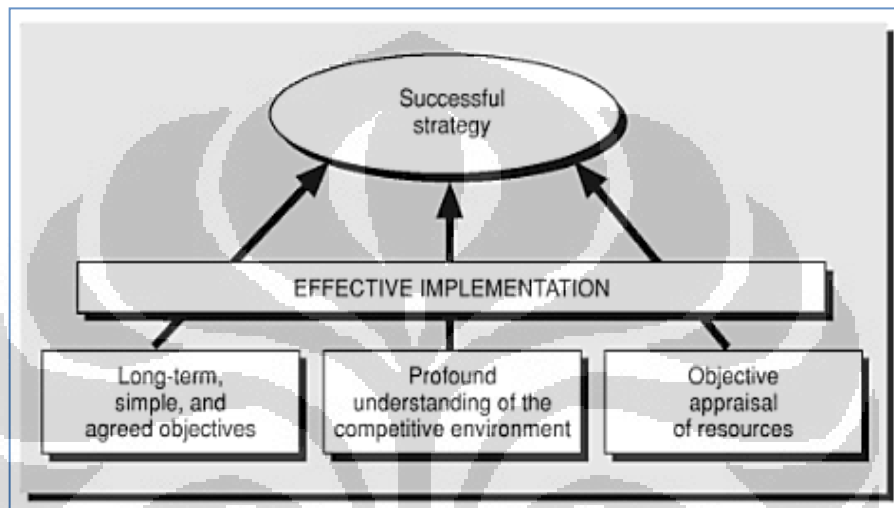
Strategi harus dapat melakukan spesifikasi bagaimana organisasi akan bersaing di setiap bisnis dan pasar produk di bidangnya. Dengan demikian manajer hendaknya membaca peluang pasar di setiap bisnis, pasar produk, dan kompetensi atau kekuatan khusus perusahaan dibandingkan pesaingnya.

Strategi yang dibuat harus dapat bersinergi dengan bisnis perusahaan, pasar produk, penyebaran sumber daya, dan kompetensi dalam saling melengkapi kebutuhan. Sinergi memungkinkan kinerja dari bisnis-bisnis yang berkaitan untuk menjadi lebih besar.

Ketika menghadapi persaingan dengan perusahaan lain, strategi yang dipilih perusahaan tidak selalu dapat menjamin akan membuat perusahaan berhasil. Grant melihat agar strategi yang dipilih oleh perusahaan berhasil, maka harus ada empat elemen yang ada yaitu:

¹⁰Henry Simamora, "Manajemen Pemasaran Internasional", Penerbit Salemba Empat, Jakarta, 2000, hal. 214

Gambar 2.1
Elemen kesuksesan strategi



Sumber: Robert M. Grant, "*Contemporary Strategy Analysis 5th edition*", Blackwell Publishing, 2005

Berdasarkan gambar diatas, Grant (2005) menjelaskan bahwa elemen yang pertama dapat membantu kesuksesan dari strategi yaitu menciptakan strategi yang sederhana, namun dapat dilakukan secara konsisten dan mempunyai visi untuk jangka panjang. Dengan adanya elemen strategi tersebut, perusahaan akan lebih realistis dan dapat bekerja lebih fokus untuk mencapai tujuannya.

Pada elemen kedua yang dapat membantu kesuksesan strategi adalah membangun pemahaman yang mendalam mengenai lingkungan persaingan. Perusahaan harus dapat mengenal dan memahami bagaimana peta persaingan yang dihadapinya agar tidak terjadi gesekan dan benturan yang akan merugikan perusahaan.

Pemahaman yang mendalam terhadap kemampuan sumberdaya perusahaan merupakan elemen penting ketiga yang dapat mempengaruhi berhasil atau tidaknya strategi yang dipilih oleh perusahaan. Dalam hal ini perusahaan harus

dapat memetakan dan menggunakan kekuatan internal secara efektif, selain itu juga melindungi kelemahan yang dimiliki perusahaan.

Selanjutnya berdasarkan ketiga elemen tersebut, strategi diimplementasikan perusahaan secara efektif agar menghindari penggunaan strategi menjadi sia-sia. Dalam pelaksanaan strategi diperlukan semua anggota organisasi agar strategi berjalan efektif. Keefektifan pelaksanaan strategi dapat melalui komitmen terhadap tujuan, menggunakan kemampuan secara optimal, serta bertindak cepat terhadap perubahan yang terjadi.

Walaupun terjadi kerancuan antara strategi dan taktik, namun kedua hal tersebut berbeda dan harus dilihat secara terpisah. Strategi merupakan keseluruhan rencana untuk mengaplikasikan sumber daya dalam membangun posisi yang menguntungkan. Sedangkan taktik adalah rencana untuk melakukan tindakan tertentu.¹¹ Untuk lebih jelasnya mengenai perbedaan antara strategi dan taktik dapat dilihat pada tabel berikut:

Tabel 2.1.
Perbedaan strategi dan taktik

Strategi	Taktik
Ide, konsep, rencana cara terbaik mencapai tujuan	Pilihan aktivitas dalam implementasi untuk melaksanakan strategi, dengan memanfaatkan sumber daya yang ada menurut petunjuk strategi
Keputusan awal tentang keunggulan yang harus diciptakan (sebelum kegiatan)	Terjemahan strategi dalam rencana aktivitas yang memenangkan persaingan (setelah kegiatan)
Berkepentingan akan hasil (mengutamakan efektivitas)	Memilih alternatif cara termurah yang konsisten dengan strategi (mengutamakan efisiensi)
Sasaran luas	Sasaran terbatas
Melakukan yang benar (<i>doing the right things</i>)	Melakukan dengan benar (<i>doing the things right</i>)

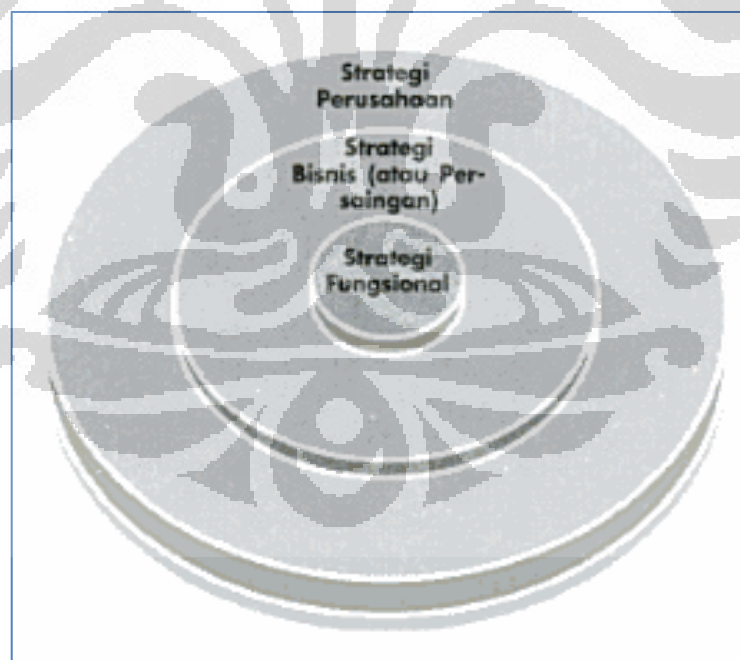
¹¹ Robert M. Grant loc.cit

Sumber: Jemsly Hutabarat, Martani Huseini, "Pengantar Manajemen Strategik Kontemporer, Strategik di Tengah Operasional", Elex Media Komputindo, 2006

Dari tabel diatas menunjukkan strategi berperan penting bagi perusahaan dalam memenangkan persaingan, sehingga dibutuhkan peran dan komitmen dari seluruh anggota organisasi agar dapat berjalan lancar. Sedangkan taktik dapat dijalankan dalam kelompok-kelompok kecil dalam menjalankan hasil keputusan strategi.

Agar strategi dapat berjalan secara lebih efektif, maka sasaran atau tujuan strategi harus jelas. Dalam menetapkan sasaran perlu dipertimbangkan berdasarkan tiga tingkatannya, yaitu strategi perusahaan (*corporate strategy*), strategi bisnis (*business strategy*), dan strategi fungsional (*fungsiional strategy*).¹² Tingkatan strategi dapat dilihat sebagai berikut:

Gambar 2.2.
Tingkatan strategi



Sumber: Ricky W. Griffin, Ronald J. Ebert, "Bisnis", Penerbit Erlangga, 2007

¹²Ricky W. Griffin, Ronald J. Ebert, "Bisnis", Penerbit Erlangga, 2007. Hal. 157

Strategi perusahaan berhubungan dengan rencana strategis tingkat korporasi, meliputi pendefinisian perusahaan, pengelolaan portofolio perusahaan, serta berbagai isu yang akan berdampak luas pada perusahaan.¹³ Strategi perusahaan mempunyai tujuan untuk menetapkan keseluruhan sikap perusahaan terhadap pertumbuhan dan cara perusahaan mengelola bisnis atau lini produknya. Perusahaan berusaha untuk memutuskan sikap untuk meningkatkan aktivitas investasinya atau mengurangi dengan tujuan penghematan.

Strategi fokus berada pada lini produk atau pada tingkat unit bisnis. Strategi bisnis fokus pada peningkatan bersaing perusahaan terhadap perusahaan lain. Perusahaan dapat memberikan penawaran pengembangan produk pada konsumennya atau dengan meningkatkan pelayanannya pada konsumen. Strategi unit bisnis ditekankan pada pencapaian dan pemeliharaan keunggulan bersaing serta keputusan jangka panjang, seperti misi, tujuan, sasaran, dan strategi perusahaan dalam lingkungan yang berubah.

Pada strategi fungsional, manajer perusahaan dalam bidang tertentu akan memutuskan cara terbaik untuk mencapai tujuan perusahaan yang berjangka pendek. Manajer akan mendorong para anggotanya agar bekerja seproduktif mungkin agar tujuan perusahaan dapat tercapai dengan hasil yang maksimal, juga memanfaatkan alokasi sumberdaya pada berbagai fungsional perusahaan secara efisien.

2.1.2. Strategi Bersaing

Strategi bersaing menurut Porter yaitu pencarian akan posisi bersaing yang menguntungkan di dalam suatu industri, arena fundamental tempat persaingan terjadi. Strategi bersaing bertujuan untuk menegakkan posisi yang menguntungkan dan dapat dipertahankan terhadap kekuatan-kekuatan yang menentukan persaingan industri.¹⁴ Strategi bersaing dapat berubah dan berkembang sesuai dengan kondisi yang dihadapi oleh perusahaan, sehingga kepentingan perusahaan dapat terus dijaga.

¹³Budiarto subroto, "Pemasaran Industri", Penerbit Andi, Yogyakarta, 2011. Hal.62

¹⁴Michael E. Porter, "Keunggulan Bersaing: Menciptakan dan mempertahankan kinerja unggul", Binarupa Aksara, 1994. Hal.1

Porter mengemukakan bahwa perumusan strategi bersaing harus mempertimbangkan faktor internal dan eksternal perusahaan dalam rangka mencapai keinginan dan tujuan perusahaan. Empat faktor utama yang dijadikan bahan pertimbangan dalam menentukan batasan perusahaan sebelum mengembangkan tujuan dan kebijakan yang secara realistis dapat diterapkan untuk mencapai keinginan perusahaan dengan sukses:¹⁵

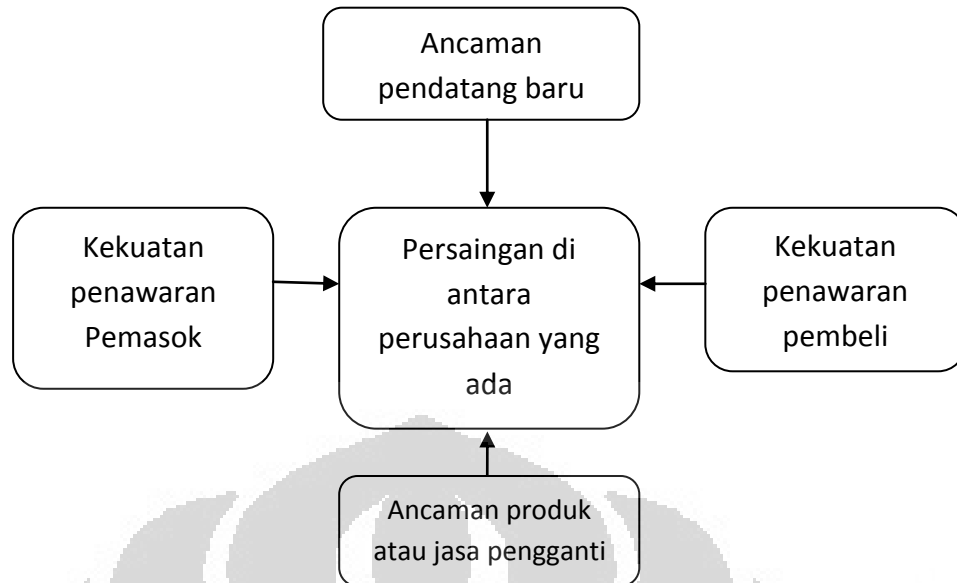
- a. Kekuatan dan kelemahan perusahaan, dimana perusahaan perlu untuk mengetahui kekuatan dan kelemahan yang dimiliki, setiap perusahaan tentu mempunyai kekuatan dan kelemahan yang berbeda-beda. Mengetahui kekuatan dan kelemahan perusahaan berhubungan dengan faktor pendukung dan hambatan perusahaan dalam menjalankan strategi bersaing. Perusahaan dapat mengetahui kekuatan dan kelemahan yang dimilikinya dengan melihat sumber daya yang dimiliki dan membandingkannya dengan sumber daya pesaing.
- b. Peluang dan ancaman. Perusahaan perlu menilai dan mengevaluasi faktor eksternal agar dapat mengetahui peluang dan ancaman yang akan dihadapi di pasar.
- c. Nilai-nilai yang dianut para implementor utama perusahaan dapat menjadi pengaruh besar terhadap strategi dan kebijakan yang diterapkan oleh perusahaan.
- d. Harapan lingkungan luas. Perusahaan juga perlu untuk melihat faktor lingkungan yang dapat mempengaruhi kebijakan dan strategi perusahaan, seperti faktor kebijakan pemerintah, atau masalah yang ada di lingkungan sekitar perusahaan.

Menurut Porter dalam menyusun strategi, perlu diketahui keunggulan bersaing terlebih dahulu sebelum diimplementasikan pada proses bisnis. Keunggulan bersaing tersebut dapat dilihat dari lima kekuatan yang mempengaruhi, seperti yang digambarkan sebagai berikut:

Gambar 2.3

Lima kekuatan bersaing menurut Michael E. Porter

¹⁵Mid
Com



Sumber: Michael E. Porter “Keunggulan bersaing, menciptakan dan mempertahankan kinerja unggul”

Kekuatan bersaing pertama adalah adanya ancaman dari pendatang baru. Produk atau jasa pendatang baru merupakan salah satu hambatan untuk masuk ke pasar, salah satunya jika pendatang baru tersebut memiliki diferensiasi produk, atau mempunyai keunggulan biaya absolut. Ini akan berdampak pada pembatasan penentuan harga dan pengalokasian biaya untuk menghadapi pendatang baru. Selain itu, hambatan dari luar bisa datang dari kebijakan pemerintah.

Selanjutnya kekuatan bersaing ketiga adalah adanya ancaman dari adanya produk pengganti (substitusi). Produk atau jasa pengganti dapat menjadi ancaman untuk bertahan di dalam pasar. Sebagai contoh jika di pasar terdapat produk yang dapat menggantikan fungsi produk perusahaan, maka perusahaan perlu untuk memperhatikan pembatasan harga terhadap produk pengganti. Selain itu dengan adanya produk pengganti, akan ada kemungkinan kecenderungan konsumen untuk mencoba produk pengganti.

Adanya intensitas dari kekuatan penawaran pembeli, merupakan kekuatan bersaing yang ketiga. Hambatan yang ditimbulkan dari penawaran pembeli akan berpengaruh terhadap penentuan harga dan juga sebagai penentu posisi tawar perusahaan terhadap perusahaan lain. Selain itu pengaruh konsumen yang kuat dapat membuat perusahaan berinvestasi pada pelayanan konsumen yang mahal.

Perusahaan perlu untuk menilai intensitas kekuatan penawaran pemasok dalam usahanya. Kekuatan pemasok dapat menjadi ancaman, karena dapat menentukan harga dasar produk yang dibutuhkan oleh perusahaan. Hal ini dapat diatasi jika perusahaan melakukan pembelian pasokan produk secara terpecah, mencari sumber-sumber pengganti, menetapkan standarisasi produk, atau menghindari biaya peralihan.

Yang terakhir adalah adanya ancaman dari pesaing industri sejenis terhadap perusahaan. Persaingan pada industri yang sama akan berpengaruh pada harga dan biaya dalam menghadapi persaingan, seperti biaya untuk pengembangan produk, biaya iklan, tenaga pemasar. Ancaman yang berasal dari pesaing industri sangat tergantung pada faktor-faktor berikut:¹⁶

- Tinggi rendahnya intensitas persaingan. Hal ini merupakan akumulasi dari faktor-faktor struktural yang saling berinteraksi, antara lain dari banyak jumlah pesaing yang seimbang, pertumbuhan industri yang lambat, ketiadaan diferensiasi produk atau biaya pengalihan, dan sebagainya.
- Mengalihkan persaingan. Perusahaan dapat menghadapi ancaman dari pesaing industri dengan meningkatkan diferensiasi produk karena makin tinggi tingkat diferensiasi produk yang dimiliki perusahaan, maka perusahaan dapat bersaing dengan cara mengalihkan persaingan dengan pesaing lain.
- Rintangan keluar dan rintangan masuk. Hal ini dapat berpengaruh terhadap daya tarik industri dimana perusahaan berada. Rintangan keluar atau masuk dapat bersumber dari penguasaan teknologi, kekuatan modal untuk investasi, dan penguasaan pasar.

Lima kekuatan yang mempengaruhi tersebut merupakan gambaran karakteristik ekonomi dalam industri. Kekuatan persaingan dari tiap elemen dapat berubah sesuai dengan perkembangan perusahaan.

Perusahaan perlu juga untuk mempelajari produk, harga, saluran distribusi maupun promosi yang dilakukan oleh pesaing terdekat agar dapat menetapkan

¹⁶Ujang Sumarwan, Achmad Fachrodji, dll, "Pemasaran Strategik, perspektif *value based marketing* & pengukuran kinerja", IPB Press, Bogor, 2011, hal. 193

strategi yang kompetitif dan efektif. Cara ini berguna untuk mengetahui keunggulan bersaing yang dimiliki perusahaan serta kelemahan yang dimiliki pesaing. Menurut Kotler, analisa pesaing dapat dilakukan dengan beberapa cara.¹⁷

Perusahaan berusaha untuk mengidentifikasi pesaing. Perusahaan dapat melakukan identifikasi pesaingnya berdasarkan sifat yang dimiliki oleh perusahaan tersebut, antara lain apakah pesaing membuat produk dalam kelas produk yang sama dengan perusahaan, atau apakah pesaing menawarkan produk dan harga yang sama dengan perusahaan. Dengan mengetahui identifikasi pesaing yang dihadapi, perusahaan dapat menentukan langkah selanjutnya dengan menentukan sasaran pesaing.

Selanjutnya perusahaan berusaha menentukan sasaran pesaing. Perusahaan perlu mengetahui sasaran yang dituju oleh pesaing dan fokus sasarannya agar dapat ditentukan bagaimana reaksi pesaing terhadap perubahan kompetisi pasar. Dalam menentukan sasaran, pesaing bertujuan untuk memaksimalkan laba melalui berbagai fokus. Fokus yang dilakukan pesaing dapat berupa pencapaian laba jangka panjang atau jangka pendek, pelayanan kepuasan pelanggan, pemakaian teknologi, atau komponen pangsa pasar.

Setelah mengetahui sasaran pesaing, selanjutnya perusahaan berusaha untuk mengidentifikasi strategi pesaing. Strategi yang dipilih oleh perusahaan dapat mirip dengan yang dilaksanakan oleh pesaing, hal ini yang menjadikan persaingan dalam pasar semakin ketat. Sehingga perusahaan perlu untuk mengidentifikasi faktor-faktor strategi pesaing, seperti mutu, layanan pelanggan, kebijakan harga, distribusi, atau promosi agar dapat melakukan antisipasi terhadap kegiatan yang dilakukan pesaing. Selain itu, dengan mengidentifikasi strategi pesaing, perusahaan dapat mengetahui dimana letak kekuatan dan kelemahan pesaing, sehingga dapat dilakukan perbaikan strategi perusahaan.

Menilai kekuatan dan kelemahan pesaing juga merupakan hal yang penting untuk diketahui perusahaan sebelum memasuki industri. Penilaian terhadap kelemahan dan kekuatan pesaing perlu dilakukan agar dapat menjadi acuan pengembangan atau perbaikan perusahaan dalam melakukan persaingan. Selain itu, penilaian ini dilakukan untuk mengetahui apakah pesaing dalam menjalankan

¹⁷Opcit, Husein Umar, hal. 230

strategi, dapat mencapai tujuan mereka atau tidak. Perusahaan dapat mengetahui kekuatan dan kelemahan pesaing melalui pengamatan langsung, atau melalui penelitian terhadap pelanggan atau pemasok.

Memperkirakan reaksi pesaing dalam menghadapi persaingan di pasar, bagaimana ia akan bertindak jika berhadapan dengan pesaing lainnya perlu untuk diketahui oleh perusahaan. Perusahaan dapat memetakan reaksi pesaing tersebut dalam beberapa indikator reaksi seperti strategi, sasaran, kekuatan atau kelemahan. Karena dalam menghadapi persaingan dengan pesaing lain, ada perusahaan yang akan bereaksi cepat, namun juga ada perusahaan yang akan bereaksi terhadap persaingan tertentu saja.

Perusahaan dapat memilih pesaing yang paling kuat dalam pasar yang akan dimasuki. Berdasarkan sasaran, strategi, kekuatan dan kelemahan, dan pola reaksi pesaing, perusahaan dapat menentukan pesaing utama dalam pasar. Dalam menentukan pesaing utama, dapat dibagi menjadi tiga sifat. Pesaing kuat atau lemah, dalam melakukan perlawanan terhadap pesaing kuat dan lemah, akan berhubungan dengan seberapa besar usaha yang harus dikeluarkan oleh perusahaan, serta seberapa besar hasil yang akan diperoleh.

Ada pula pesaing dekat atau jauh, dalam hal ini perusahaan perlu untuk mempertimbangkan untuk memenangkan persaingan dengan pesaing dekat atau lebih memilih mengantisipasi pada pesaing jauh yang akan menjadi pesaing dekat. Selain itu ada pesaing berperilaku baik atau pengacau. Dalam menghadapi persaingan di pasar, perusahaan akan bertemu dengan dua tipe pesaing, pesaing yang berperilaku mengacau akan melakukan usaha yang sering melanggar aturan dan merugikan pesaing lainnya. Sedangkan pesaing yang berperilaku baik, dalam melakukan usaha berusaha menciptakan suasana yang sehat dan stabil.

Analisis terhadap pesaing perlu dilakukan untuk mengetahui dimana posisi perusahaan dibandingkan dengan pesaing, selain itu juga untuk mengetahui cara menghadapi pesaing. Setelah diketahui bagaimana karakter pesaing yang ada di pasar serta bagaimana kekuatan dan kelemahan perusahaan dalam menghadapi pesaing, perlu diketahui pula bagaimana keadaan lingkungan pasar yang akan

dimasuki oleh perusahaan. Porter mengelompokkan industri menjadi beberapa jenis menurut lingkungan persaingannya.¹⁸

1. *Fragmented industry*

Jumlah perusahaan yang besar menunjukkan bahwa tidak ada pesaing yang mempunyai pasar penting untuk mempengaruhi kondisi persaingan.

2. *Emerging Industry*

Pada industri ini menghasilkan kondisi persaingan revolusioner, dimana industri ini muncul akibat adanya kebutuhan baru konsumen atau inovasi. Pada kondisi ini pengetahuan akan bentuk dan perubahan di pasar, serta partisipan sulit untuk ditentukan.

3. *Mature industry*

Pada industri ini pertumbuhan perusahaan sudah melambat, namun permintaan pasar masih tinggi. Pada kondisi ini perusahaan bisa mendapatkan peningkatan penjualan melalui pengambilan saham pasar dari pesaing.

4. *Declining Industry*

Merupakan kondisi dimana semua industri sudah dalam fase penurunan, sehingga harus melakukan persaingan untuk mendapatkan pasar yang tersisa.

5. *Global Industry*

Pada industri ini, perusahaan yang berkembang di pasar internasional harus bersaing dengan perusahaan nasional.

2.1.3. Strategi bersaing Generik

Selain melalui lima kekuatan, perusahaan dapat memperoleh keunggulan bersaing dari diferensiasi produk atau fokus pada biaya rendah, strategi ini merupakan bagian dari strategi bersaing generik. Menurut Porter, strategi bersaing

¹⁸Andrew Pettigrew, Richard Whipp, "Unggul Bersaing melalui Inovasi", IKAPI, 1996

generik digunakan untuk mencapai kinerja diatas rata-rata dalam suatu industri melalui keunggulan biaya, diferensiasi, dan fokus.¹⁹ Berikut digambarkan strategi generik:

Gambar 2.4

Strategi Generik

		Keunggulan bersaing	
Cakupan persaingan	Sasaran luas	Biaya rendah Keunggulan biaya	Diferensiasi Diferensiasi
	Sasaran sempit	Fokus biaya	Focus diferensiasi

Sumber: Michael E. Potter, "Keunggulan bersaing", Binarupa Aksara, hal. 12

Tiap strategi generik menggunakan cara yang berbeda dalam menghadapi persaingan, menggabungkan suatu pilihan mengenai jenis keunggulan bersaing yang dicari dengan cakupan target strategis dimana keunggulan bersaing diharapkan tercapai.²⁰ Strategi keunggulan biaya dan diferensiasi menampilkan keunggulan bersaing dalam industri secara luas, sedangkan strategi yang berada dalam fokus biaya dan fokus diferensiasi menampilkan keunggulan bersaing di industry dalam arti yang sempit.

Keunggulan biaya merupakan kondisi dimana perusahaan memilih strategi untuk memberikan biaya yang rendah bagi konsumennya tanpa mengurangi kualitas produk atau layanan. Kondisi ini dapat dilakukan karena perusahaan mempunyai jaringan industri yang luas dan mempunyai konsumen yang berasal dari berbagai macam industri. Sumber keunggulan biaya dapat berasal dari

¹⁹Michael E. Porter, *Opcit*, Keunggulan bersaing. Hal. 11

²⁰Michael E. Potter, *Ibid*.

pengejaran skala ekonomis, teknologi milik sendiri, atau akses material ke bahan mentah.

Dalam diferensiasi, perusahaan akan berusaha untuk berbeda dibandingkan dengan perusahaan lain, sehingga dapat dibedakan oleh konsumen. Jika perusahaan sudah dapat memberikan tawaran produk yang unik pada konsumen dan disukai pasar, maka harga yang ditawarkan dapat tidak lagi dengan harga yang rendah selain itu diharapkan juga konsumen menjadi loyal terhadap produk. Menurut Porter ada beberapa cara dalam melakukan diferensiasi, yaitu diferensiasi pada produk, sistem penjualan produk, atau pendekatan pemasaran.

Berbeda dengan fokus, dimana perusahaan dapat memilih segmen pasarnya yang sesuai dengan strategi yang di jalankan perusahaan. Pada strategi fokus terdiri dari dua jenis, yaitu fokus pada biaya atau fokus pada diferensiasi. Segmen dapat ditentukan berdasarkan pasar yang dituju, produk yang ditawarkan, dan area geografi tempat pemasaran.

Walaupun dapat meningkatkan keunggulan bersaing perusahaan, namun strategi bersaing generik juga memiliki risiko dalam tahap implementasinya.²¹ Dalam strategi keunggulan biaya risiko yang dihadapi perusahaan adalah adanya kemungkinan pesaing lain melakukan imitasi, adanya perubahan teknologi secara cepat juga dapat menjadi risiko jika perusahaan tidak melakukan adaptasi secara cepat.

Perusahaan juga dapat menghadapi resiko dalam melakukan diferensiasi produk, jika diferensiasi terlalu dekat maka pengenalan pembeli terhadap produk akan kurang detil karena cenderung akan tertukar. Selain itu jika diferensiasi produk yang ada memiliki perbedaan yang sedikit dalam hal biaya maka konsumen cenderung akan beralih pada produk yang memiliki harga lebih murah dengan kualitas yang sama.

Dalam strategi fokus, perusahaan akan menghadapi resiko jika ada pesaing lain yang meniru strategi fokus karena segmen konsumen jadi hilang dan menjadi kurang menarik lagi. Selain itu jika ada perusahaan pesaing yang membuat fokus

²¹ Endah P. Lestari, "Pemasaran Strategik", Graha Ilmu, 2011, hal. 83

diferensiasi baru dapat menciptakan sub segmen dalam pasar, hal ini dapat menyebabkan potensi konsumen akan berkurang.

Untuk menghadapi resiko yang terjadi, maka perusahaan harus dapat memenuhi beberapa persyaratan dalam strategi. Dalam strategi fokus, perusahaan diharapkan dapat memiliki SDM dengan keterampilan yang memadai sehingga dapat mengerjakan tugasnya dengan profesional, produk yang dihasilkan sebaiknya mempunyai desain yang sederhana selain untuk dapat dengan mudah diingat oleh pembeli juga untuk dapat menghemat biaya produksi, serta perlu dibuat sistem distribusi yang berbiaya rendah agar pengeluaran perusahaan dapat dikurangi.

Dalam strategi diferensiasi perusahaan perlu untuk menghindari resiko dengan cara memiliki kemampuan pemasaran yang tangguh, rekayasa produk, kemampuan kreatif, kemampuan riset yang memadai, serta mempunyai kerjasama yang kuat dalam saluran. Hal ini ditujukan agar produk yang dihasilkan oleh perusahaan dapat dikenal dan diterima dengan baik oleh konsumen, juga dapat menyaingi produk pesaing. Persyaratan ini dapat terwujud jika adanya koordinasi antara bagian pemasaran, serta riset dan pengembangan. Agar lebih berhasil, perusahaan dapat mengkombinasikan dari persyaratan-persyaratan yang harus dipenuhi diatas dan diarahkan ke target spesifik tertentu, dalam arti pada segmen pasar yang lebih sempit.

2.2. Konsep Strategi Bersaing Dalam Model Marketing Warfare

Marketing atau pemasaran dalam suatu perusahaan sangat dibutuhkan, karena pada bagian ini terlibat dalam perencanaan produk, penetapan harga dan promosi dengan tujuan agar menghasilkan keuntungan bagi perusahaan. Dengan demikian perusahaan harus memiliki konsep marketing yang baik agar aktivitas perusahaan dapat efisien dan keuntungan yang diharapkan dapat terjadi, sehingga perusahaan dapat tumbuh dan berkembang.

Marketing merupakan suatu aktivitas yang bertujuan mencapai sasaran perusahaan, dilakukan dengan cara mengantisipasi kebutuhan pelanggan atau klien serta mengarahkan aliran barang dan jasa yang memenuhi kebutuhan pelanggan atau klien dari produsen.²² Dari definisi tersebut, marketing atau pemasaran bukan hanya bagaimana menjual suatu produk atau jasa melainkan mengidentifikasi kebutuhan pelanggan dan mengembangkannya sehingga dapat menghasilkan keuntungan bagi perusahaan.

Definisi marketing menurut Hermawan Kertajaya dan Philip Kotler (2002) adalah upaya menciptakan inovasi, mengkomunikasikan, dan menyampaikan nilai-nilai. Berdasarkan definisi tersebut, perusahaan perlu mengetahui apa kebutuhan dan keinginan pelanggan sehingga dapat menciptakan inovasi yang dapat dikomunikasikan melalui media yang sesuai dengan strategi perusahaan agar nilai-nilai yang ingin disampaikan oleh perusahaan sampai pada pelanggan.

Marketing berhubungan erat dengan strategi yang di terapkan oleh perusahaan, penerapannya dilakukan dalam rangka menyusun taktik menghadapi pesaing untuk memenangkan persaingan di pasar. Oleh karena itu marketing ada yang menganalogikan dengan perang, konsep yang sudah lama ada diilhami oleh pengembangan strategi perang di Yunani tahun 490 SM. Marketing menurut Ries dan Trout (1986) adalah perang dan konsep marketing yang berorientasi pada konsumen tidaklah cukup. Sehingga perusahaan akan lebih baik jika berorientasi pada pesaing. Konsep marketing ini lebih dikenal dengan *marketing warfare*.

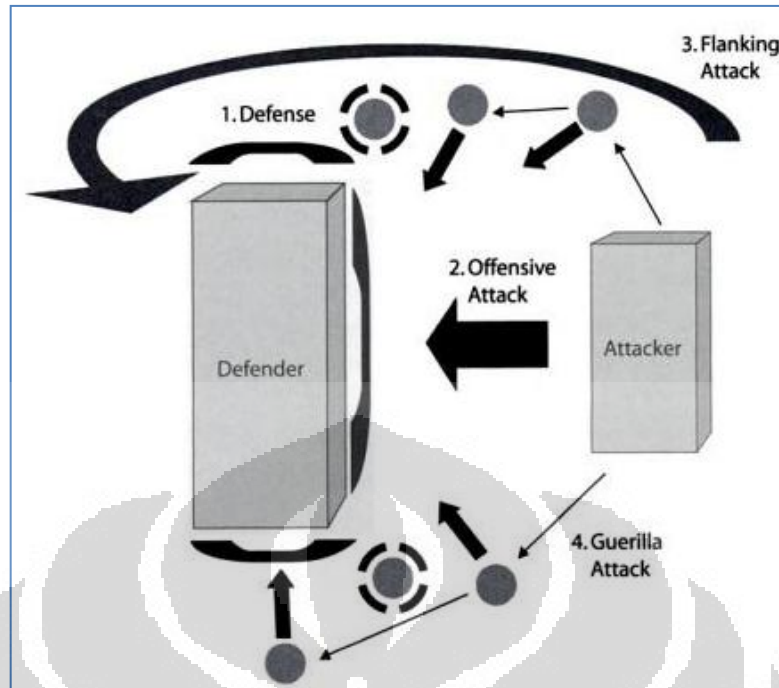
Ries dan Trout menjabarkan *marketing warfare* mempunyai empat strategi, yang dapat digambarkan sebagai berikut:²³

Gambar 2.5

Marketing Warfare

²² Cannon, Perreault, McCarthy, "Pemasaran Dasar: Pendekatan Manajerial Global", Penerbit Salemba Empat, Edisi 16, 2008. Hal.8

²³ Al Ries, J. Trout, "*Marketing Warfare*", McGraw Hill, New York, 1986



Sumber: “*Boosting Fields Marketing Performance*”, Hermawan Kartajaya Workshop Series, Mizan Pustaka

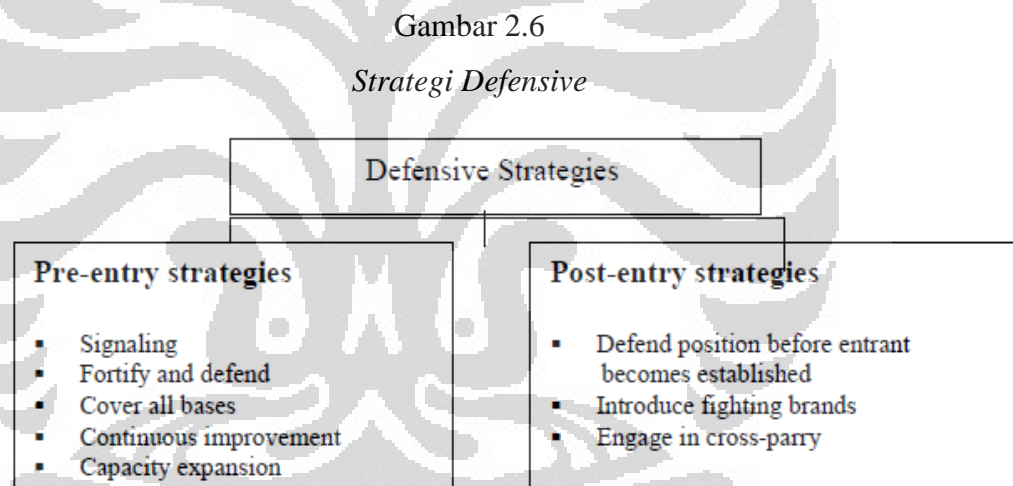
a. Defensive

Merupakan *market leader* yang menguasai sebagian besar pasar. Diperlukan strategi yang baik bagi perusahaan untuk mempertahankan bagian pasarnya yang sudah ada. Terdapat tiga prinsip dalam strategi defensif:

- Hanya market leader yang dapat melakukan defensif
 - Perusahaan yang menjadi market leader di pasar harus dapat bertahan dan berusaha menyingkirkan pesaing yang ingin merebut posisinya, karena perusahaan *market leader* sudah dikenal oleh konsumen dan lebih diingat oleh konsumen dibandingkan perusahaan pesaing.
 - Melawan perusahaan sendiri merupakan strategi terbaik
- Agar konsumen tidak merasa bosan dan beralih ke produk pesaing, perusahaan *market leader* harus membuat produk yang lebih baik dibandingkan produk yang sebelumnya dibuat, atau melakukan strategi promosi yang lebih baik dibandingkan yang perusahaan buat sebelumnya.

- Pemimpin harus dapat menghambat gerakan agresif kompetitor
Dengan banyaknya perusahaan pesaing yang berusaha untuk merebut pangsa pasar, perusahaan *market leader* harus dapat melakukan hambatan. Jika hambatan yang dilakukan perusahaan gagal, maka perusahaan pesaing dapat merebut peluang pasar dan konsumen dapat beralih ke perusahaan pesaing.

Pada *Defensive marketing*, strateginya dapat dibagi menjadi strategi sebelum masuk pasar dan strategi setelah masuk pasar seperti yang digambarkan sebagai berikut:



Sumber: Peter Yannopoulos, "*Defensive and Offensive strategies for Market Success*,
International Journal of Business and social Sciences, Vol. 2 July 2011

Pada strategi pendahuluan defensif berdasarkan beberapa yaitu *signaling* dimana biasanya perusahaan besar jika ingin memasuki suatu pasar, maka akan memberikan sinyal bisa dengan melalui wawancara dengan media elektronik maupun cetak. Tujuan dari melakukan sinyal ini adalah untuk mendahului atau mencegah pesaing lain yang ingin memasuki pasar.

Perusahaan berusaha untuk membentengi dan mempertahankan (*Fortify and defend*) hambatan bagi pesaing. Tujuannya adalah untuk menurunkan dorongan untuk menyerang dari pesaing. Hambatan masuk yang diciptakan oleh perusahaan defender antara lain dengan menggunakan skala ekonomis, diferensiasi produk, kebutuhan modal, atau biaya peralihan.

Perusahaan dapat berusaha melindungi semua basis perusahaan (*cover all bases*), dengan cara memperkenalkan produk baru pada lini produk yang belum terisi agar tidak terjadi kekosongan jenjang produk di pasar. Tujuan dari cara ini adalah untuk menutup jalan bagi pesaing lain yang ingin masuk ke pasar yang sama dengan perusahaan.

Perusahaan melakukan peningkatan berkelanjutan (*continuous improvement*) dalam hal efisiensi biaya, kualitas produk, proses manufaktur dan distribusi. Strategi ini juga melibatkan inovasi produk dan perbaikan dalam bauran pemasaran perusahaan.

Perusahaan dapat meningkatkan kapasitas ekspansi (*Capacity expansion*) bisnisnya, sebagai cara untuk menghambat pesaing baru untuk masuk kedalam pasar sejenis. Namun jika hambatan masuk ke pasar tinggi, maka strategi ini tidak perlu dilakukan.

Pada strategi yang diambil perusahaan defender setelah masuk antara lain adalah memilih posisi bertahan sebelum pesaing lain masuk ke pasar yang sejenis. Perusahaan akan melakukan tindakan agresif untuk menghalau perusahaan pesaing yang baru masuk menjadi lebih besar dibandingkan dengan perusahaan defender, caranya bisa dengan melakukan pemotongan harga, membajak pekerja dari perusahaan pesaing, atau meningkatkan teknologi untuk bersaing.

Menyiapkan merek tandingan untuk bersaing lebih baik, hal ini dikarenakan perusahaan pesaing dapat mengeluarkan produk yang sama namun dengan harga yang lebih terjangkau. Perusahaan dapat menyiapkan dua merek, merek pertama adalah produk premium dengan harga diatas produk pesaing, juga menyiapkan produk lain yang memiliki

harga dibawah produk pesaing. Tujuan dari menyiapkan dua produk ini adalah untuk melindungi produk premium dari produk pesaing.

Terlibat dengan *cross-parry*, yaitu dimana perusahaan bersaing dengan perusahaan di lebih dari satu pasar. Biasanya perusahaan akan mengalah di pasar tertentu, namun akan fokus bersaing di pasar yang pesaingnya memiliki kelemahan.

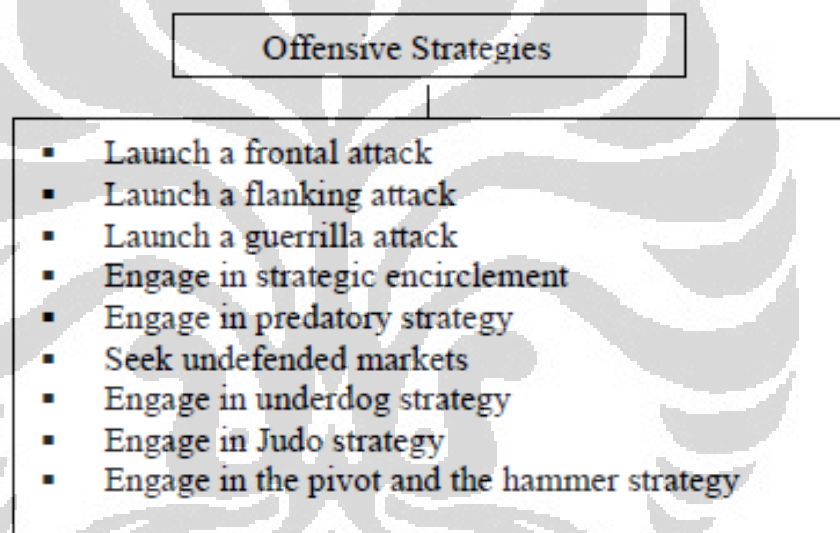
b. Offensive

Merupakan perusahaan yang memegang sebagian besar pasar setelah *market leader*, biasanya diisi oleh perusahaan besar yang mengembangkan pasar secara agresif. Ada tiga prinsip yang dapat dilakukan dalam strategi ofensif:

- Perusahaan harus mengenali dan mengidentifikasi kekuatan perusahaan market leader. Dengan mempelajari kekuatan perusahaan market leader, perusahaan dapat melakukan perbaikan dalam strategi maupun produk sehingga perusahaan bisa berkembang lebih baik.
- Perusahaan harus mengidentifikasi apa saja kelemahan dalam kekuatan perusahaan market leader. Setiap perusahaan mempunyai sisi kelemahan yang dapat dipelajari, dan perusahaan pesaing dapat melakukan usaha pemasaran di sisi yang perusahaan market leader kurang. Hal ini dapat dilakukan untuk menambah pangsa pasar yang masih belum di raih oleh *market leader*.
- Lakukan serangan dalam skala kecil. Hal ini dilakukan untuk menghindari kerugian yang akan ditanggung oleh perusahaan, selain itu jika dilakukan dalam skala kecil, perusahaan dapat melakukan pengawasan lebih efektif.

Pada pemasaran *offensive*, strategi yang dipakai juga meliputi pemasaran pada *Flanking* dan *Guerrilla*. Strategi tersebut dapat dilihat sebagai berikut:

Gambar 2.7
Strategi *Offensive*



Sumber: Peter Yannopoulos, “*Defensive and Offensive strategies for Market Success*”,
International Journal of Business and social Sciences, Vol. 2 July 2011

Pada strategi serang frontal perusahaan akan menyerang pesaingnya secara langsung melalui membuat produk sejenis memberikan harga yang lebih murah, promosi yang lebih gencar, atau sistem distribusi yang lebih luas. Strategi ini dapat berhasil jika berfokus pada kelemahan pesaing.

Mengerahkan serangan strategi *flanking*, dengan mengeksploitasi kelemahan lawan sambil menghindari risiko yang terkait dengan strategi

pemasaran ofensif lainnya seperti serangan frontal. Serangan ini diarahkan pada titik pesaing paling lemah, biasanya pada titik dimana perusahaan besar tidak mengambil segmen pasarnya, atau segmen tertentu yang tidak dilayani dengan baik oleh perusahaan besar.

Mengerahkan strategi serangan *Guirrella*, dengan menyerang pemimpin pasar walaupun memiliki sumber daya yang terbatas. Serangan yang dijalankan oleh perusahaan *Guerrilla* biasanya kecil, namun dapat mengejutkan karena biasanya menyerang pos-pos dimana pemimpin pasar lemah atau belum diraih oleh pemimpin yang lebih besar, atau pasar dimana pembeli tidak memiliki loyalitas terhadap suatu merek tertentu.

Perusahaan terlibat dalam strategi penguasaan (*Engage in strategic encirclement*) dibandingkan pesaing dengan tujuan untuk mendominasi pasar dalam jangka panjang. Pada strategi ini perusahaan berusaha untuk mendahului masuk ke pasar dan mengisi semua lini produk, sehingga tidak memungkinkan pesaing lain masuk ke dalam pasar yang sama. Jika menggunakan strategi ini, perusahaan perlu untuk melakukan peningkatan mutu secara berkelanjutan, perlindungan produk, capaian lini produk yang luas, dan memiliki tenaga kerja yang cukup.

Perusahaan terlibat dalam strategi predator (*engage in predatory strategy*) dengan menerima keuntungan yang lebih rendah dibandingkan perusahaan lain. Tujuan dari strategi ini adalah agar pesaing baru akan tidak kuat dan keluar dari pasar, atau menimbulkan kerusakan sistem harga pada pesaing sehingga menghadapi kerugian dan keluar dari pasar.

Perusahaan dapat mencari pasar yang sudah tidak lagi dilihat, untuk menghindari persaingan yang ketat dengan perusahaan lain. Tujuan lain adalah untuk menjadi perusahaan yang pertama masuk ke pasar yang belum dilayani oleh pesaing lain, untuk mengembangkan teknologi baru, atau untuk menciptakan pasar baru.

Perusahaan yang terlibat dalam strategi *underdog* biasanya merupakan perusahaan yang masih baru, namun berusaha menyaingi perusahaan besar. Biasanya perusahaan yang melakukan strategi *underdog* memasuki pasar yang didominasi oleh perusahaan mapan namun memiliki sistem birokrasi yang rumit, sudah puas dengan keadaan yang ada, dan tidak responsif terhadap kebutuhan pelanggan.

Selanjutnya perusahaan dapat terlibat dalam strategi judo, dengan menggunakan prinsip menyerang kelemahan dengan kekuatan, fleksibilitas, dan *leverage*.

Keterlibatan dalam strategi pivot dan palu (*Engage in the pivot and the hammer strategy*) merupakan gabungan antara strategi *defensive* dan *offensive* yang diperkenalkan oleh Dudik.²⁴ Pivot merupakan upaya sebuah perusahaan untuk mempertahankan posisi pasar, mempertahankan diri terhadap pesaing, dan mempertahankan pelanggan. Pivot mencakup merek yang kuat, biaya rendah, atau keunggulan inovasi. Sedangkan strategi *hammer* adalah dimana perusahaan mencoba untuk menarik pelanggan baru, menyerang pesaing untuk menjaring pelanggan mereka, atau mendorong untuk ekspansi ke pasar baru.

c. *Flanking*

Merupakan perusahaan ketiga terbesar yang menguasai pasar. Karena posisinya yang kecil di pasar, maka perusahaan tidak melakukan serangan langsung terhadap perusahaan *market leader*, melainkan melalui posisi dimana perusahaan *market leader* mempunyai posisi lemah. Ada tiga prinsip yang dilakukan dalam strategi *Flanking*:

- Pergerakan yang terbaik dilakukan pada area yang tidak diperhitungkan. Perusahaan dapat mengambil pasar atau menciptakan produk yang belum ada atau belum diambil oleh perusahaan *leader*, sehingga dapat tercipta segmen pasar. Pergerakan

²⁴Peter Yannopoulos. Ibid.

ini dapat meliputi harga produk yang murah, harga produk yang lebih tinggi, menjual dengan kapasitas lebih kecil, dan sebagainya.

- Pergerakan harus ada unsur kejutan. Unsur kejutan ini dilakukan agar perusahaan *leader* tidak dapat langsung melakukan hambatan pada perusahaan pesaing, sehingga perusahaan pesaing dapat menikmati keuntungan sementara sampai perusahaan *leader* melakukan antisipasi yang lebih baik.
- Memperbaiki sama pentingnya dengan menyerang. Perusahaan melakukan perbaikan produknya dan fokus pada tercapainya posisi di pasar, sehingga dapat bertahan ketika perusahaan pesaing mengeluarkan produk saingan.

d. *Guerrilla*

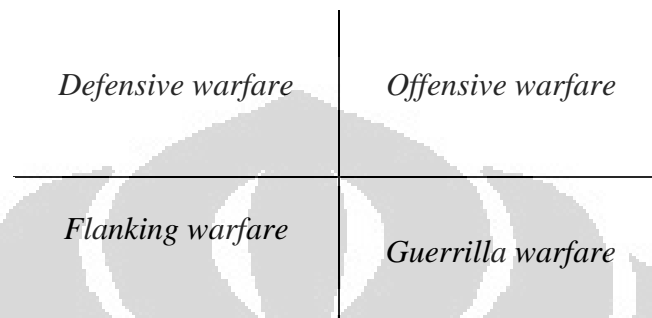
Merupakan perusahaan yang memegang bagian pasar paling kecil dibandingkan dengan perusahaan lainnya, sehingga sumber daya yang dimiliki tidak cukup untuk melakukan serangan terhadap perusahaan lain yang lebih besar. Ada tiga prinsip yang dapat dilakukan dalam strategi *Guerrilla*:

- Mengidentifikasi segmen kecil pasar yang dapat digunakan untuk bertahan. Strategi *guerrilla* dapat menggunakan pangsa pasar yang terbatas untuk pemasaran, seperti dalam lingkup geografi tertentu, demografi, industri tertentu atau melalui harga.
- Tidak bersikap seperti *market leader*, walaupun serangan *guerrilla* berhasil. Hal ini dilakukan untuk mencegah kerugian biaya yang akan dikeluarkan jika melakukan seperti perusahaan *leader* yang mengembangkan perusahaan, struktur.
- Harus siap masuk atau keluar pasar dalam waktu singkat. Kondisi ini terjadi jika perusahaan masuk pasar dan reaksi pasar tidak bagus, maka disarankan untuk segera keluar agar tidak menimbulkan kerugian besar.

Jika posisi strategi *marketing warfare* dibuat dalam diagram, maka akan dapat dilihat sebagai berikut:

Gambar 2.6

The strategic square



Sumber: Jack Trout, "*Trout on Strategy*", The MacGraw-Hill Company, 2004

Berdasarkan gambar diatas dapat dilihat empat strategi yang bisa digunakan untuk menilai di posisi apa perusahaan ada. Diagram tersebut dibuat berdasarkan prinsip dari Von Clausewitz, seorang penyusun strategi dalam militer. Diagram tersebut dapat berguna jika perusahaan ingin menyusun bagaimana perencanaan dalam memasuki pasar, serta memahami bagaimana situasi persaingan di industri.

2.3.Entrepreneur

Seorang *entrepreneur* merupakan salah satu faktor penting dari terciptanya inovasi, karena merupakan sosok yang menjadi motor penggerak dalam usaha yang dibangun. Istilah *entrepreneur* telah muncul pada abad ke-18 oleh ekonom Perancis Richard Cantillon yang mengaitkan *entrepreneur* dengan aktivitas menanggung resiko dalam perekonomian. Definisi *entrepreneur* menurut Hisrich et al (2008) adalah proses menciptakan sesuatu yang baru, yang bernilai, dengan memanfaatkan usaha dan waktu yang diperlukan, dengan memperhatikan risiko

sosial, fisik dan keuangan, dan menerima imbalan dalam bentuk uang dan kepuasan personal serta independensi.²⁵

Menurut Schumpeter, *entrepreneur* adalah seseorang yang memiliki kemampuan untuk melihat dan mengevaluasi peluang bisnis, memperoleh sumber daya yang diperlukan untuk mengambil keunggulan darinya dan berinisiatif mengambil tindakan yang tepat untuk menjamin sukses. Sedangkan menurut Frederick et al, *entrepreneur* merupakan agen perubahan yang melakukan pencarian secara sengaja, perencanaan yang hati-hati, dan pertimbangan yang seksama ketika melakukan proses *entrepreneurial*.²⁶

Dari beberapa definisi diatas dapat dilihat bahwa *entrepreneur* merupakan seseorang yang mempunyai visi kedepan dibandingkan orang lain untuk menciptakan suatu inovasi dibandingkan orang lain. Proses penciptaan inovasi ini tidak muncul secara tiba-tiba, melainkan melalui pembelajaran yang sungguh-sungguh. Di Indonesia *entrepreneur* juga dikenal dengan wiraswasta atau wirausaha.

Entrepreneur berperan penting antara lain dalam penyediaan lapangan pekerjaan dan membantu peningkatan perekonomian Indonesia. Seperti yang diungkapkan oleh praktisi bisnis Jahja B. Soenarjo “Sampai dengan tahun 2006, menurut data Biro Pusat Statistik (BPS), di Indonesia terdapat 48,9 juta usaha kecil dan menengah (UKM), menyerap sekitar 80 persen tenaga kerja, serta menyumbang 62 persen dari PDB (di luar migas). Data tersebut sekilas memberikan gambaran betapa besarnya aktivitas kewirausahaan di Indonesia dan dampaknya bagi kemajuan ekonomi bangsa, terutama pasca krisis moneter 1998.”²⁷

²⁵Serian Wijatno, “Pengantar *Entrepreneurship*”, Grasindo, dari Google books, hal. 1, http://books.google.co.id/books?id=x0D_9bfoQu8C&pg=PA2&dq=inovasi,+makanan,+entreprenur&hl=id&ei=4HqETvyVAsqqrAfsOPXZDA&sa=X&oi=book_result&ct=result&resnum=1&ved=0CC0Q6AEwAA#v=onepage&q=inovasi%20makanan%20entrepreneur&f=false, diakses 29 September 2011.

²⁶Serian Wijatno, Ibid hal. 3

²⁷Berdasarkan orasi ilmiah pada acara wisuda ITT, sabtu 27/3/2010. Sumber: http://dikti.go.id/index.php?option=com_content&view=article&id=1225:potensi-wirausaha-di-indonesia-sangat-besar&catid=69:berita-terkait&Itemid=196

Dalam penelitiannya, Iman S. Sukardi menemukan sembilan karakteristik sikap kewirausahaan yang paling sering ditemukan pada wirausahawan:²⁸

1. Sifat instrumental

Yaitu sering memanfaatkan segala sesuatu di sekitarnya untuk tercapainya tujuan pribadi dalam berusaha, baik bagi pribadi maupun bagi orang-orang di sekitarnya.

2. Sifat prestatif

Yaitu mempunyai hasil perkembangan yang lebih baik di bandingkan dengan hasil sebelumnya.

3. Sifat keluwesan bergaul

Yaitu mempunyai usaha untuk beradaptasi dengan berbagai lingkungan, aktif untuk bergaul dan membuka jaringan pertemanan.

4. Sifat kerja keras

Yaitu selalu terlibat dalam pekerjaan, tidak cepat menyerah ketika menghadapi kegagalan, dan mengusahakan agar tujuan dapat tercapai.

5. Sifat keyakinan diri

Yaitu mempunyai sifat yakin akan kemampuan dirinya, mempunyai optimisme yang tinggi, dan tidak ragu-ragu dalam bertindak.

6. Sifat pengambilan resiko

Yaitu dapat memperhitungkan risiko kegagalan dan keuntungan dalam setiap keputusan yang diambil, sehingga dapat melakukan antisipasi.

7. Sifat swa kendali

Yaitu kemampuan dalam menghadapi segala situasi yang berhubungan dengan kekuatan dan kelemahan pribadi, serta batas-batas kemampuan dalam berusaha sehingga usahanya dapat lebih terarah mencapai tujuan.

8. Sifat inovatif

Yaitu mempunyai cara-cara yang inovatif atau kreatif dalam melakukan suatu kegiatan, termasuk melakukan peniruan yang disempurnakan

²⁸Artikel diambil dari website <http://www.wirausaha.com/startup/3020-sembilan-karakter-umum-wirausaha.html>, dengan judul “Sembilan Karakter Umum Wirausaha”. Diakses 29 September 2011

menjadi bentuk lain (imitatif inovatif). Serta berpandangan terbuka terhadap hal-hal, gagasan, dan penemuan baru yang dapat memperkaya kegiatannya.

9. Sifat kemandirian

Yaitu sikap tanggung jawab pribadi dalam menerima konsekuensi keberhasilan atau kegagalan dalam berusaha. Sehingga menimbulkan sikap otonomi dalam pengambilan keputusan, bertindak, atau cara mencapai tujuannya.

Entrepreneur didasari oleh berbagai macam hal dalam mengelola usaha seperti kemampuan dalam menganalisa masalah atau mengambil keputusan, hal ini dapat berasal dari pola dasar yang melatar belakangi prosesnya. Berdasarkan pola dasar yang ada sikap *entrepreneur* akan berbeda dalam orientasi mendirikan usaha atau cara menghadapi tantangan.

Pola dasar *entrepreneur* menurut Norman R. Smith dibagi menjadi dua.²⁹ *Entrepreneur* artisan, yaitu merupakan seseorang yang memulai bisnisnya dengan keahlian yang sudah dimiliki sebagai modal utama, sedangkan pengetahuan mengenai bisnis minim. Yang kedua adalah *entrepreneur* oportunis, yang merupakan seseorang yang memulai usaha berdasarkan pengetahuan yang sudah didapatkan sehingga mempunyai kemampuan dalam manajerial.

Entrepreneur dibutuhkan dalam negara sebagai salah satu cara mendorong kegiatan perekonomian. Barringer dan Ireland (2006) menyatakan tiga hal *entrepreneur* berperan positif pada kekuatan dan stabilitas ekonomi:³⁰

- a. Penyediaan lapangan kerja. Saat membuka usaha seorang *entrepreneur* memberikan dirinya sendiri pekerjaan dan juga merekrut orang lain untuk membantunya bekerja, sehingga dapat mengurangi tingkat pengangguran di masyarakat.

²⁹Justin G. Longenecker, Carlos W. Moore, J. William Petty, "Kewirausahaan: Manajemen Usaha Kecil", Penerbit Salemba Empat, Jakarta, 2001, hal. 13

³⁰Opcit, Serian Wijatno, hal. 9

- b. Inovasi. Inovasi merupakan isu utama dalam *entrepreneurial*, dan hal ini penting dalam menjalankan usaha karena dapat membantu menekan biaya produksi dan meningkatkan keuntungan perusahaan.
- c. Globalisasi. Ketika usaha sudah meningkat *entrepreneur* dapat memasarkan usahanya ke negara lain atau mempunyai tempat di negara lain, ini dapat membantu peningkatan pendapatan negara.

Kegiatan *entrepreneur* banyak dikaitkan dengan proses inovasi karena pada proses pengembangan produknya diperlukan ide, gagasan dan kreativitas agar dapat menyaingi perusahaan lain dan agar para konsumen tertarik dengan produknya. Namun Ricoeur berpendapat bahwa *entrepreneur* dapat disebut sebagai imitasi kreatif, hal ini dikarenakan didasari oleh kegiatan imitasi namun selalu ada komponen kreativitas dalam pengerjaannya.³¹

2.4. Strategi Imitasi

Banyak perusahaan melakukan pengembangan produk yang berawal dari proses imitasi, ada yang ilegal dengan benar-benar meniru produk lain yang lebih dulu. Namun juga ada yang legal dengan tidak melanggar paten dan hak milik produk lain.

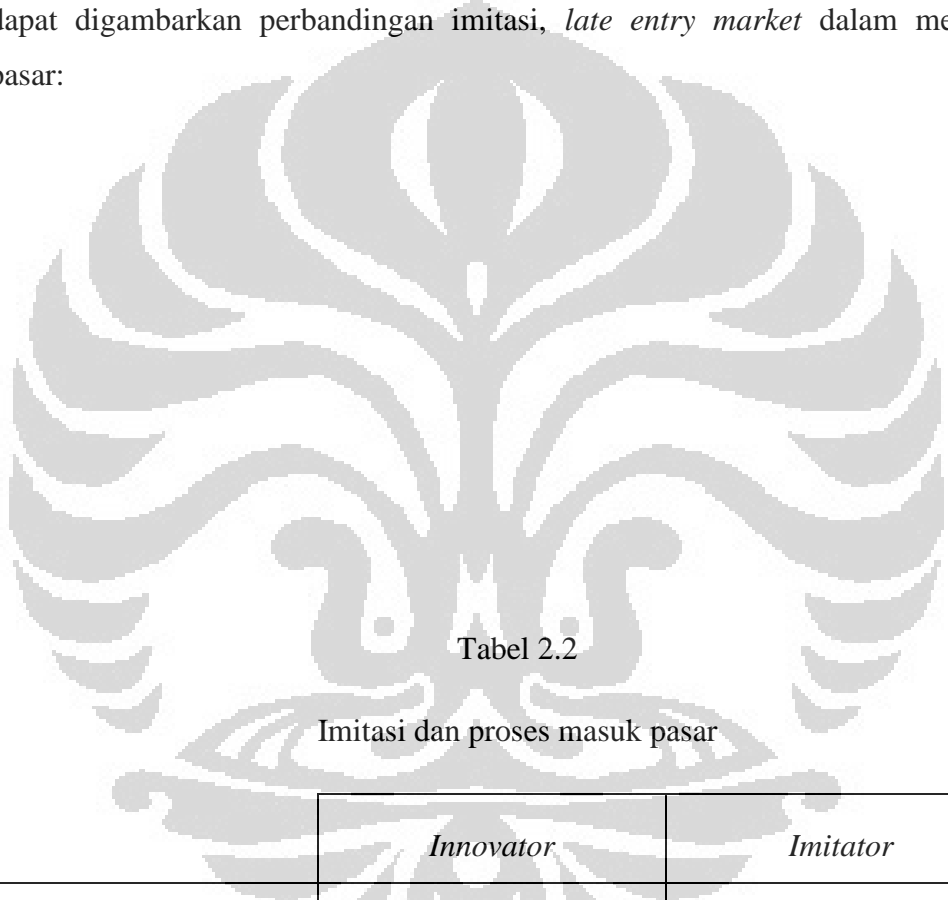
Peniruan menurut Shenkar (2010) adalah sebuah cara yang digunakan berbagai individu untuk belajar, merasakan, bertahan, bersaing, dan berkembang perlahan ketika mereka memperoleh sifat dan perilaku yang membantu mereka maju pesat dalam lingkungan masing-masing.³² Pandangan ini terjadi karena ia

³¹Anders W. Johansson, “*Mediating creativity and imitation in entrepreneurship theory*”, <http://www.ncsb2006.se/pdf/Mediating%20creativity.pdf>, tahun 2006. Diakses 21 September 2011

³²Oded Shenkar, *Opcit.* Hal. 23

melihat perilaku peniruan sudah dilakukan manusia sejak dari lahir, dimana anak akan belajar untuk meniru bahasa orangtuanya atau budaya masyarakat sekitar sebelum akhirnya dapat belajar dan mengembangkannya sendiri.

Schnaars membedakan antara kegiatan imitasi dan *late market entry*. Menurut Schnaar (1994) imitasi adalah mengkopi, dimana *imitator* secara terus menerus meniru produk pionir, sedangkan *late entry market* merupakan perusahaan yang masuk ke pasar setelah pionir. Berdasarkan penjelasan tersebut, dapat digambarkan perbandingan imitasi, *late entry market* dalam memasuki pasar:



Tabel 2.2

Imitasi dan proses masuk pasar

	<i>Innovator</i>	<i>Imitator</i>
<i>Pioneer</i>	<i>Inovator</i> merupakan perusahaan pertama yang masuk pasar dengan produk inovatif	Perusahaan <i>imitator</i> bersaing untuk masuk pasar lebih dulu dibandingkan perusahaan <i>inovator</i> , dengan mengimitasi produk yang sama dengan dengan <i>inovator</i> .

<i>Late entrant</i>	Perusahaan <i>inovator</i> akan bersaing masuk pasar lebih dulu dengan perusahaan <i>inovator</i> lainnya. Dengan inovasi produk yang berbeda, namun fungsi yang sama	Perusahaan <i>imitator</i> akan memasuki pasar menyusul perusahaan <i>inovator</i> , dengan membawa produk yang sama.
---------------------	---	---

Sumber: Steven P. Schnaars, “*Managing Imitation Strategy*”, The free press, 1994

Dari tabel diatas dapat dilihat pada baris *pioneer*, perusahaan dapat masuk ke pasar dengan dua cara yaitu sebagai *inovator* dan sebagai *imitator*. *Pioneer* yang juga merupakan *inovator* adalah perusahaan yang benar-benar mengawali masuk ke pasar atau menciptakan pasar baru dengan membawa produk baru yang sebelumnya belum ada, atau ada perkembangan baik fungsi maupun desain.

Sedangkan ada pula yang ingin menjadi *pioneer* namun dengan cara mencari tahu produk-produk yang akan dikeluarkan oleh perusahaan *inovator*, setelah itu mengeluarkan produk yang sama, namun dengan harga yang lebih murah untuk masuk ke pasar lebih awal. *Imitator* yang menjadi *pioneer* ini berusaha untuk merebut pasar terlebih dahulu, karena jika perusahaan *inovator* sudah masuk dikhawatirkan peluang pasar mereka akan sedikit.

Pada baris kedua dimana perusahaan menjadi yang kedua masuk ke pasar setelah perusahaan *pioneer* memulai usahanya. Pada perusahaan *inovator*, biasanya akan terjadi persaingan untuk memasuki pasar lebih dulu, hal ini agar mereka bisa mendapat perhatian konsumen lebih dulu dan dapat peluang pasar lebih besar dibandingkan yang masuk setelahnya. Namun banyak juga perusahaan *inovator* yang telat memasuki pasar, sehingga menjadi perusahaan *late entrant*.

Berbeda dengan perusahaan *imitator* yang masuk pasar setelah produk-produk *inovator* memasuki pasar, mereka memasuki pasar setelah mempelajari

bagaimana respon masyarakat terhadap produk yang dikeluarkan oleh *pioneer*. Setelah mereka yakin bahwa produk yang dikeluarkan oleh *pioneer* mendapat respon bagus di masyarakat, maka mereka akan membuat produk yang sama namun dengan harga yang relatif lebih murah dibandingkan produk *pioneer*.

Randall Rothenberg menyimpulkan bahwa hampir semua kreasi nilai dalam bisnis di Amerika Serikat selama periode tiga puluh tahun dapat ditelusuri berasal dari pengembangan empat ide: pedagang ritel yang kuat, merek besar, fokus, penyederhanaan atau standarisasi, dan pemotongan rantai nilai.³³ Hal tersebut menggambarkan bahwa industri-industri yang berkembang pesat sekarang juga berasal dari hasil peniruan dari industri sebelumnya, dan dikreasikan menjadi peniruan kreatif.

Steven Schnaars membagi beberapa kategori dalam melakukan imitasi:³⁴ *Counterfeits* atau *product pirates* yang merupakan pembajakan karena dilakukan dengan membuat duplikasi produk yang sama seperti merek atau produk asli, namun dengan kualitas dan harga yang jauh lebih dibawah merek atau produk asli. Hal ini merupakan tindakan illegal.

Selanjutnya adapula *Knockoffs* atau *clones* yang sebagian besar produk ini legal, karena dilakukan dengan mengkopi produk sehingga hampir mirip tanpa melanggar hak paten dan menggunakan merek sendiri dengan harga yang jauh lebih murah.

Selanjutnya adalah *Design copies*, yang merupakan produk legal karena meniru gaya dari produk utama dipasaran, namun menggunakan merek sendiri dan menggunakan modifikasi yang membuatnya unik. *Creative adaptation* merupakan tindakan inovatif, dimana pengembangan kreativitas terinspirasi dari produk yang sudah ada di pasaran. Hal ini yang biasanya dilakukan oleh para *follower* yang sudah mempelajari bagaimana produk *inovator*, dan berusaha untuk membuat yang lebih baik dengan fungsi atau desain yang lebih dapat menarik konsumen.

³³Ibid. Hal.25

³⁴ Linsu Kim, "Imitation to Innovation: the dynamics of Korea's technological learning", Harvard business School press, 1997. Hal. 11-12

Technological leapfrogging, yang biasanya dilakukan oleh *follower* yang masuk ke pasar lebih lama dibandingkan *innovator*, karena ada kendala perolehan teknologi baru. Namun dimungkinkan pelaku *imitator* ini dapat melampaui perolehan *innovator* di pasaran, karena sudah mempelajari pasar sebelumnya. Dan terakhir *adaptation to another industry*, yang merupakan tindakan imitasi dari industri lain yang bisa dimanfaatkan untuk industrinya.

Ada beberapa faktor pendorong terjadinya imitasi, menurut Shenkar:³⁵

1. Globalisasi

Dengan adanya globalisasi akan menambah tekanan bagi perusahaan dan masyarakat untuk menghasilkan inovasi agar dapat bersaing lebih baik atau jika tidak maka akan tertinggal.

2. Standarisasi rantai nilai

Dengan adanya standarisasi rantai nilai pada produk yang ada, akan memudahkan perusahaan lain untuk mengimitasi tanpa melakukan penelitian lama, dan tanpa harus memiliki modal besar untuk riset dan pengembangan produk.

3. Sistematisasi ilmu pengetahuan

Hal ini berpengaruh terhadap kemudahan akses pesaing untuk mempelajari produk perusahaan *inovator* atau *pioneer* dan memproduksi kembali dengan kondisi sama atau mengembangkannya menjadi lebih baik.

4. Saluran peniruan

Ada beberapa saluran yang menjadi potensi tersebarnya ilmu pengetahuan *inovator* ke perusahaan lain untuk ditiru, seperti rekan kerjasama yang akan saling mempelajari ilmu rekannya, atau pekerja yang dibajak oleh perusahaan pesaing untuk mendapatkan pengetahuan produk yang ingin ditiru.

5. Melemahnya pertahanan terhadap peniruan

³⁵Oded Shenkar, Ibid. hal.46

Hal ini berhubungan dengan perlindungan hukum melalui paten yang biasanya hanya menjadi penghambat sementara, dan konsumen biasanya mencari produk yang mempunyai kualitas sama namun dengan mempunyai harga yang relatif lebih murah sehingga merek terkadang tidak bisa menjadi pegangan lagi.

Menjadi *imitator* tidak selamanya menjadi masalah dan tertinggal dibandingkan dengan *inovator*, karena memiliki beberapa keuntungan yang tidak dimiliki oleh *inovator*. Schnaars menyebutkan beberapa keuntungan menjadi seorang *imitator*, yaitu:³⁶ Dengan menjadi *imitator*, perusahaan dapat menghindari produk yang tidak mempunyai potensi. *Imitator* akan dapat menghindari kebuntuan dari ide yang ternyata tidak diterima oleh pasar, atau kalah oleh pesaing.

Selain itu perusahaan juga dapat menghindari dari kerugian yang timbul dari *survivor*. *Imitator* dapat melakukan penelitian terhadap pasar yang akan dimasuki, dan melihat segmen pasar dibandingkan dengan *inovator*. Dengan cara ini *imitator* akan dapat mengantisipasi jika pasar yang dituju hanya memiliki segmen pasar tertentu. Keuntungan lainnya menjadi *imitator* adalah mempunyai kemampuan untuk mengestimasi kegagalan produk baru. Dengan memperhatikan dan mempelajari kegagalan produk yang dilakukan oleh *inovator*, perusahaan *imitator* dapat melakukan perbaikan produk sehingga dapat memperkecil kemungkinan kegagalan produk.

Beban biaya yang ditanggung oleh *imitator* untuk riset dan pengembangan lebih kecil, dibandingkan dengan *innovator*. Hal ini berarti *imitator* dapat menghemat biaya dan waktu dalam riset dan pengembangan produk, karena produk sudah terbukti dipasar berhasil atau tidaknya. Biaya relatif inovasi yang ditanggung oleh *imitator* dibandingkan dengan mengimitasi lebih kecil. Perusahaan *imitator* juga mengeluarkan biaya dan waktu untuk riset dan pengembangan, namun beban yang dikeluarkan tidaklah sebesar yang dikeluarkan *inovator*.

³⁶Steven P. Schnaars, “*Managing Imitation Strategy*”, The Free Press, 1994

Imitator mempunyai peluang untuk mendapatkan pasar dengan promosi yang baik. Hal ini dapat terjadi karena perusahaan *imitator* tidak perlu mengeluarkan beban biaya besar untuk riset dan pengembangan, maka biaya tersebut dapat dialihkan untuk pemasaran dan promosi produk. *Imitator* juga memiliki biaya yang lebih rendah dalam mengedukasi konsumen, dibandingkan dengan *innovator* yang memiliki biaya lebih tinggi. Hal ini karena perusahaan *innovator* sudah melakukan edukasi untuk menggunakan produk atau jasa baru pada konsumen, sehingga *imitator* dapat langsung memasarkan produk atau jasa tanpa melalui proses edukasi.

Biasanya *imitator* mempunyai lompatan teknologi lebih baik dibandingkan dengan *innovator*. Perusahaan *imitator* dapat melakukan pengembangan pada teknologi yang digunakan oleh *innovator*, hal ini dapat terjadi karena biasanya teknologi yang dihasilkan oleh *innovator* masih berbentuk dasar sedangkan teknologi dapat berkembang cepat.

Imitator membuat standar yang lebih baik dibandingkan dengan *pioneer*, dengan membuat produk tiruan atau pengembangan tiruan yang lebih baik. Dengan membuat produk atau jasa dan diterima dipasar lebih baik dibandingkan dengan *innovator*, perusahaan *imitator* dapat membuat standarisasi produk yang mau tidak mau harus diikuti.

Ketika *imitator* membuat lompatan yang lebih baik maka mereka akan mendapatkan peluang untuk keuntungan dalam perubahan pasar. Hal ini terjadi jika perusahaan *innovator* mengeluarkan produk atau jasa baru, maka akan terjadi perubahan di pasar. Kondisi tersebut dapat digunakan oleh perusahaan *imitator* untuk menghasilkan produk atau jasa yang lebih baik lagi sesuai dengan perubahan selera pasar.

Selain itu *imitator* juga memiliki peluang untuk menggunakan pengalaman *pioneer*, karena mereka dapat mempelajari dari hasil atau produk yang sudah ada. Karena *pioneer* yang pertama kali memasuki pasar dan melakukan riset dan pengembangan terhadap produk dan pasar, maka perusahaan *imitator* atau *late entry* dapat mempelajari kegagalan yang terjadi dan memperbaikinya.

Berdasarkan penjelasan diatas, dapat menjadi gambaran mengapa perkembangan perusahaan *imitator* berkembang lebih pesat dibandingkan dengan perusahaan yang memfokuskan diri pada inovasi. Hal ini dapat menyebabkan kemunduran di pasar jika perusahaan hanya mengandalkan strategi imitasi tanpa melakukan pengembangan produk atau berubah menjadi strategi inovasi.

Selain memiliki keuntungan, strategi imitasi juga memiliki resiko yang harus dihadapi dan dapat menjadi hambatan dalam memasuki dan menguasai pasar. Menurut Shenkar (2010) resiko pada peniruan dapat terjadi pada:

1. Perusahaan yang melakukan imitasi harus dapat bersaing juga dengan para *copycat* lain dalam memasuki pasar. Banyaknya perusahaan lain yang ingin mengikuti jejak *inovator* jika produk yang dihasilkan dapat diterima dengan baik oleh konsumen dan sukses dipasaran, mereka akan berusaha membuat produk yang sama dengan harga yang lebih murah untuk membuat konsumen berpaling ke produk imitasi.
2. Perusahaan melakukan peniruan dengan harapan agar produk yang dihasilkan dapat diterima dengan baik oleh konsumen dan dapat lebih baik sama baiknya dengan produk *inovator*, hal ini karena *inovator* sudah melakukan edukasi terhadap produk yang dihasilkan serta sudah melakukan promosi mengenai produk tersebut lebih dulu. Namun tidak dapat dipungkiri, tetap adanya resiko dalam kegagalan meniru sehingga menyebabkan kerugian dalam perusahaan.
3. Perusahaan harus siap berhadapan dengan adanya resiko hukum karena bertentangan dengan *inovator* yang melindungi kekayaan intelektual mereka. Perusahaan *inovator* tentu terganggu dengan kegiatan perusahaan *imitator* yang meniru produk-produk yang mereka hasilkan dan dengan harga yang lebih murah. Ini karena mereka sudah menghabiskan waktu dan tenaga untuk melakukan riset dan pengembangan, serta promosi untuk produk yang akhirnya ditiru.
4. Adanya resiko dalam menghadapi reputasi sebagai penjiplak yang membahayakan kemampuan untuk mengenakan harga tambahan pada produk atau jasa yang dihasilkan. Jika suatu perusahaan sudah

mendapatkan reputasi menjadi seorang penjiplak atau *imitator*, akan sangat berbahaya karena reputasi tersebut akan tertanam di benak konsumen sehingga untuk memperbaiki reputasinya tersebut harus memakan waktu yang lama dan menggunakan biaya yang tidak sedikit.

Dengan resiko yang dijelaskan diatas, perusahaan *imitator* harus lebih berhati-hati dalam melakukan proses peniruan. Sehingga lebih baik jika strategi imitasi ini juga diimbangi dengan proses kreatif pengembangan produk sehingga dapat menciptakan inovasi baru. Seperti yang dikatakan oleh Levitt (2006) diperlukan keseimbangan antara inovasi dan peniruan, karena tidak semua perusahaan dapat terus menerus menjadi pemimpin inovasi di suatu industri.

2.5. Inovasi

Inovasi dalam suatu bisnis dinilai amat penting, karena ini merupakan alat pendukung dalam menghadapi persaingan dengan industri lain atau perusahaan lain. Sebuah inovasi biasanya lahir dari proses terbentuknya ide, lalu menjadi sebuah konsep, sehingga muncul penemuan baru.

Pentingnya inovasi terbentuk dari adanya proses pengetahuan manusia dari efektifitas dan efisiensi dalam pekerjaan. Hal ini mendorong terciptanya inovasi-inovasi agar pekerjaan dapat lebih baik lagi. Proses perlunya inovasi digambarkan berdasarkan perubahan zaman seperti pada tabel berikut:

Gambar 2.7

Model evolusi Bolwijn dan Kumpe

Waktu	Permintaan pasar	Fokus	Periode
1960	Harga	Efisiensi	Efisien
1970	Harga, kualitas	Efisiensi+ Kualitas	Kualitas
1980	Harga, kualitas, pilihan, waktu tersedia	Efisiensi+ kualitas + fleksibilitas	Fleksibel
1990	Harga, kualitas, pilihan, waktu tersedia, keunikan	Efisiensi + kualitas + fleksibilitas + inovasi	Inovatif

Sumber: Felix Jansen, "The age of innovation", Prentice Hall, London, 2000

Zaman inovasi lahir dari evolusi dalam industri seperti disampaikan oleh Bolwijn dan Kumpe (1990), dimana pada tahun 1950-an sampai 1960-an merupakan periode dimana industri lebih difokuskan pada efisiensi proses kerja agar beban produksi dapat ditekan. Lalu mulai tahun 1970-an sampai dengan 1980-an awal merupakan periode dimana banyak industri yang menggunakan efisiensi pada prosesnya, sehingga muncul fokus pada kualitas untuk meningkatkan daya saing di antara pelaku industri. Pada tahun 1980-an sampai 1990-an awal adanya perubahan permintaan pasar yang menginginkan produk yang lebih cepat tersedia dan dapat memiliki pilihan, selain harga yang terjangkau dan kualitas yang baik sehingga muncul periode fleksibilitas pada proses kerja industri. Diatas tahun 1990-an, konsumen mulai menginginkan keunikan dalam produk yang dikonsumsi, sehingga memaksa para industri untuk bersaing melalui inovasi produk agar dapat menarik pasar.³⁷

³⁷ Felix Jansen, Op.cit hal. 19

Joseph Schumpeter mendefinisikan inovasi sebagai: “*The commercialization of all new combinations based upon the application of:*

- a. *New materials and components*
- b. *The introduction of new processes*
- c. *The opening of new markets*
- d. *The introduction of new organizational forms*”³⁸

Dari definisi tersebut Schumpeter ingin menjabarkan bahwa dalam inovasi terdiri dari sisi teknis dan juga bisnis yang terjadi karena adanya proses kreatif dan penemuan baru. Sebuah inovasi yang terjadi bukan hanya berasal dari penemuan saja, namun juga dapat berasal dari pengembangan terhadap ide yang sudah ada.

Sedangkan menurut Stephen M. Saphiro nilai inovasi mencakup lima komponen kunci yaitu *strategy, measurements, processes, people, and technology*. Selain itu Saphiro juga menyebutkan inovasi sebagai kapabilitas.³⁹ Sehingga inovasi dipandang sebagai alat untuk meningkatkan kemampuan suatu organisasi dalam mencapai kinerjanya secara optimal.

Menurut Levitt, inovasi dapat dilihat menjadi dua poin yaitu: sebagai penemuan dalam arti sesuatu yang belum pernah ada sebelumnya, dan sebagai penemuan yang belum pernah dilakukan oleh industri atau perusahaan yang sekarang dilakukan.⁴⁰ Dari poin-poin tersebut dilihat bahwa inovasi merupakan sesuatu yang benar-benar baru atau merupakan aplikasi yang baru bagi suatu industri sedangkan sebetulnya sudah pernah diterapkan oleh industri lain yang tidak sejenis.

Dalam pengembangan sebuah produk yang diharapkan menjadi inovasi, ada empat tipe inovasi yang perusahaan dapat mencapai salah satunya.⁴¹ Yang

³⁸ Felix Janszen, Ibid hal. 3

³⁹ Stephen M. Saphiro, “*24/7 Innovation*”, McGraw hill companies, New York, 2001.

⁴⁰ Ted Levitt, “*On Marketing*”, Harvard Business School, 2006

⁴¹ www.doblin.com, 29 Spertember 2011

pertama adalah dari sisi keuangan yang melalui dua cara yaitu model bisnis dan jaringan. Model bisnis yaitu inovasi yang berhubungan dengan bagaimana perusahaan bisa mendapatkan pemasukan lebih efektif. Sedangkan jaringan, yaitu bagaimana inovasi dalam menciptakan jaringan dengan para partner bisnis, menciptakan rantai nilai (*value chain*) agar dapat menekan biaya produksi.

Tipe kedua adalah proses, yang melalui dua cara, yaitu melakukan pengembangan dalam proses operasionalnya, dimana kegiatan rutin yang bisa dilakukan orang lain akan diserahkan pada pihak ketiga yang sesuai dengan kriteria perusahaan. Selanjutnya melakukan inovasi yang berfokus pada proses inti perusahaan yang sesuai dengan visi dan misi, sehingga dapat dibedakan dari perusahaan lain.

Tipe ketiga adalah tipe penawaran, yang dapat melalui tiga cara yaitu kinerja produk, sistem produk, dan servis. Kinerja produk, yaitu membuat inovasi pada produk berdasarkan pengembangan pada tampilan awal produk atau fungsi produk sehingga dapat membuat kinerja produk lebih baik lagi.

Sistem produk, yaitu membuat inovasi dalam penggunaan produk yang unik atau dalam satu kesatuan sehingga sulit untuk di tiru dan dapat membantu perusahaan menguasai pasar. Servis, memberikan inovasi pelayanan kepada para konsumen sebelum, selama penggunaan produk atau setelah penggunaan.

Tipe yang keempat adalah distribusi, dapat melalui tiga cara dengan saluran (*channel*), merek (*brand*), dan pengalaman pelanggan (*customer experience*). Saluran, yaitu inovasi menciptakan saluran penawaran yang lebih menjangkau konsumen dimana saja, melalui berbagai media.

Merek, menciptakan nilai perusahaan yang dapat diterima secara baik oleh konsumen, sehingga dapat menciptakan posisi yang kuat perusahaan di pasar. Pengalaman pelanggan, merupakan hal-hal yang dialami konsumen selama berinteraksi dengan hasil produksi perusahaan.

Dengan melakukan strategi inovasi, perusahaan akan mendapatkan banyak keuntungan. Ada beberapa keuntungan dengan menjalankan strategi inovasi,

antara lain dengan cara berikut.⁴² Dengan strategi inovasi, perusahaan berinvestasi pada riset dan pengembangan sehingga dapat menghasilkan produk baru yang inovatif di pasar.

Perusahaan mendapatkan keuntungan ekonomi karena yang pertama masuk pasar dan menerima keuntungan. Selain itu juga dapat melakukan hambatan bagi para pesaing untuk mendapatkan bahan baku dan mendapatkan pasar yang terbaik lebih dahulu.

Perusahaan juga mendapatkan keuntungan dengan menjadi pemimpin dalam menghasilkan teknologi yang lebih baru. Dan yang terakhir perusahaan mendapatkan konsumen yang loyal karena melalui proses riset dan pengembangan, konsumen diajak mempelajari mengenai merek dan produk *inovator*

Inovasi sering dikaitkan dengan teknologi, karena dengan adanya teknologi memudahkan perusahaan untuk mengembangkan ide yang akan membantu tercapainya tujuan perusahaan. Oleh karena itu inovasi dipandang sangat penting apalagi dalam pengembangan produk baru, dimana dapat membantu perusahaan pada keuntungan dibidang ekonomi, menghasilkan teknologi baru, dan juga perilaku yang biasanya menyertai.

Entrepreneur identik dengan inovasi dalam proses menjalankan usahanya, namun hal tersebut tidak datang dengan mudah melainkan melalui usaha dan percobaan yang terus menerus hingga usahanya berhasil. Dari usaha dan percobaan tersebut diharapkan timbulnya sebuah perubahan yang akan menciptakan peluang untuk sesuatu yang berbeda, hal ini yang bisa disebut dengan inovasi sistemik. Dimana inovasi sistemik merupakan pencarian secara terarah dan terorganisasikan atas perubahan yang terjadi, dan di dalam analisa secara sistematis atas peluang.⁴³

⁴²Kevin Zheng Zhou, “*Innovation, imitation, and new product performance: The case of China*”, Industrial Marketing Management, 2006

⁴³Peter F. Drucker, “Inovasi dan Kewiraswastaan: praktek dan dasar-dasar”, Penerbit Erlangga, 1994, Jakarta, hal. 37-39

Inovasi sistematis memperhatikan tujuh perubahan baik dalam perusahaan maupun diluar perusahaan, antara lain inovasi yang tidak terduga dimana inovasi ini meliputi kesuksesan, kegagalan, dan kejadian tidak terduga yang dialami perusahaan dalam beroperasi.

Dalam melakukan inovasi dapat menemukan ketidakselarasan. Ketidak selarasan merupakan penyimpangan antara kondisi yang terjadi di lapangan dengan kondisi yang sudah diasumsikan sebelumnya, seperti dalam hal perekonomian, atau antara pelayanan umum industri dengan konsumennya.

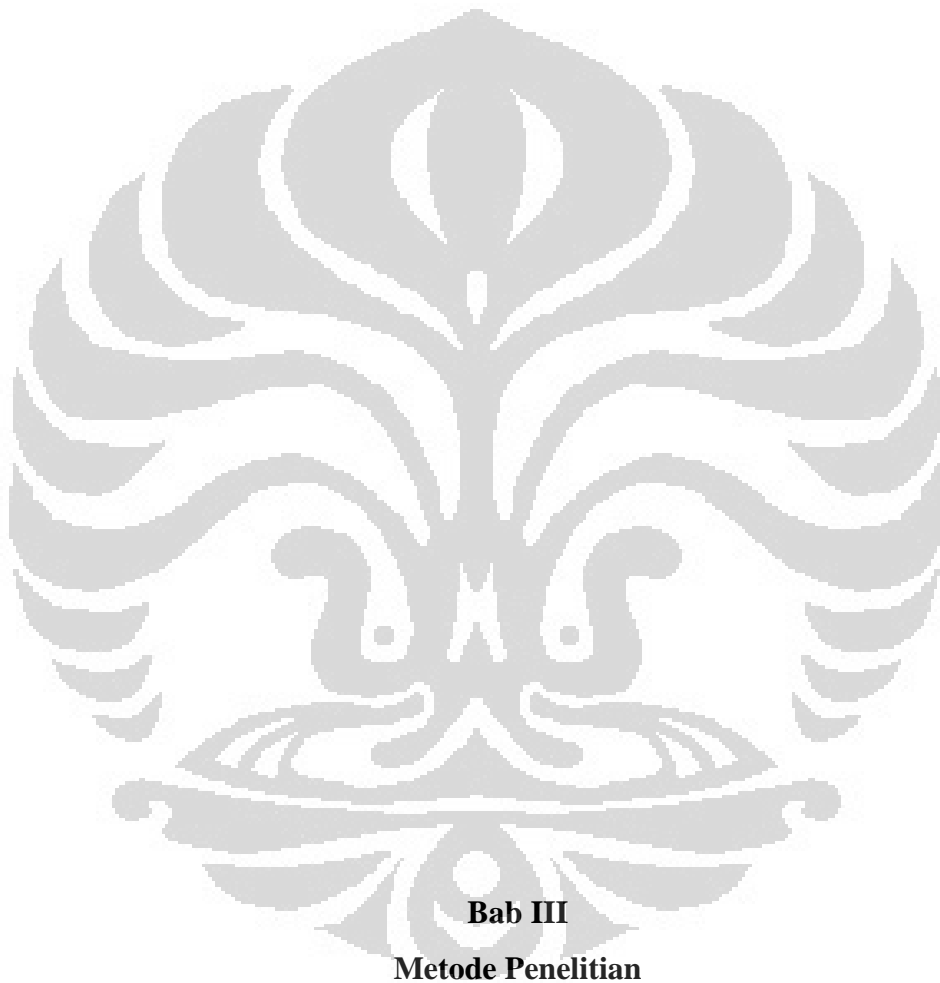
Adapula inovasi yang didasarkan pada kebutuhan proses. Kebutuhan perusahaan atau konsumen terhadap suatu hal dapat menciptakan peluang untuk penemuan baru, untuk mengetahui hal ini perusahaan perlu mengadakan penelitian untuk mengetahui kebutuhannya juga kebutuhan konsumen. Namun sebaiknya kita memahami akan kebutuhan yang diminta, juga memiliki pengetahuan untuk melaksanakannya sehingga dapat tercipta solusi yang sesuai dengan kebutuhan yang diminta.

Dengan melakukan inovasi perusahaan dapat melakukan perubahan dalam struktur industri atau struktur pasar yang tidak disadari. Hal ini menciptakan peluang yang besar bagi inovasi, dengan berubahnya kepemimpinan diperlukan keputusan yang tepat agar peluang untuk menciptakan inovasi terjadi dan membuat keadaan lebih baik.

Yang menarik jika inovasi berhubungan erat dengan demografi, maka akan mempengaruhi semua aspek masyarakat. Hal ini terjadi karena inovasi yang berhubungan dengan demografi merupakan perubahan yang terjadi dalam hal kependudukan, usia, komposisi, pekerjaan, status pendidikan, dan pendapatan.

Inovasi juga dapat dilakukan melalui perubahan dalam persepsi, suasana hati, dan pengertian. Persepsi, suasana hati dan pengertian konsumen terhadap suatu produk penting untuk dipahami sebagai peluang untuk menciptakan inovasi. Untuk mendukungnya menjadi sebuah inovasi yang berhasil diperlukan ketepatan waktu dalam menjalankannya.

Selanjutnya inovasi dapat menciptakan pengetahuan baru. Inovasi ini didasari pengetahuan ilmiah maupun non ilmiah yang mempunyai karakteristik: mempunyai jangka waktu inovasi yang panjang dan merupakan gabungan dari beberapa macam ilmu pengetahuan.



Bab III

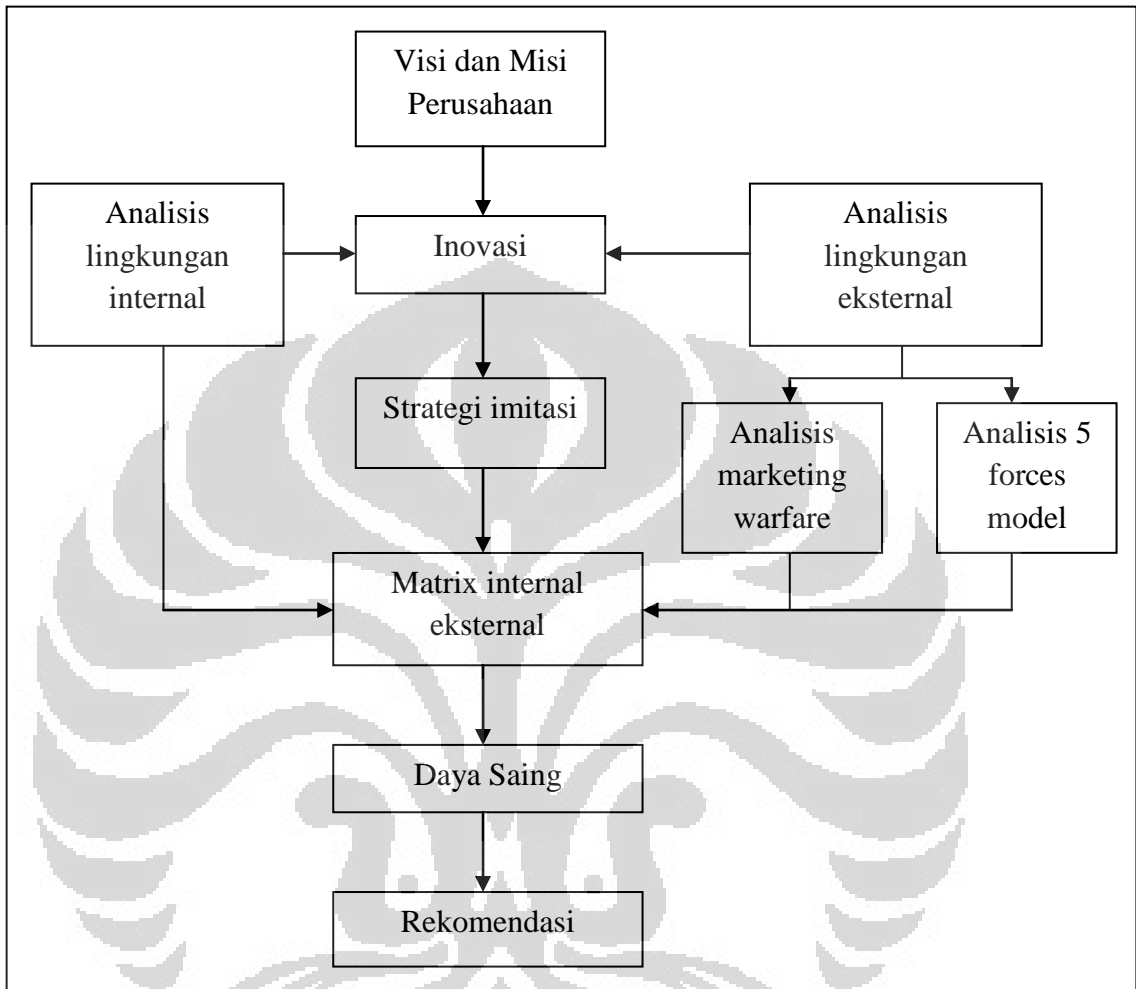
Metode Penelitian

3.1. Kerangka Penelitian

Berdasarkan tinjauan teori yang dilakukan pada bab sebelumnya, selanjutnya digunakan kerangka penelitian untuk membantu agar penelitian ini dapat lebih terarah sesuai tujuan penelitian. Berikut digambarkan kerangka penelitian:

Gambar 3.1

Kerangka Penelitian



3.2. Operasionalisasi Konsep Penelitian

Operasionalisasi konsep yang digunakan dalam penelitian ini terdiri dari tiga variabel, yaitu strategi imitasi, inovasi dan daya saing. Variabel, dimanasi dan indikator dapat dilihat pada tabel berikut:

Tabel 3.1

Operasionalisasi konsep penelitian

Variabel	Dimensi	Indikator
Strategi	- Peniruan	- Adanya ketertarikan pemilik

imitasi(X1)		<p>pada produk lain</p> <ul style="list-style-type: none"> - Adanya pertimbangan peluang memasuki pasar sejenis - Kemampuan perusahaan dalam meniru produk dan pemasaran yang sudah ada
Inovasi (X2)	<ul style="list-style-type: none"> - Penemuan baru - Pengembangan 	<ul style="list-style-type: none"> - Kemampuan Edam Burger dalam melakukan adaptasi di pasar - Kemampuan Edam Burger dalam melakukan proses baru - Kemampuan Edam Burger dalam melihat peluang pasar baru - Kemampuan perusahaan dalam mengembangkan produk baru - Proses pengembangan pemasaran yang baru - Adanya pengembangan organisasi Edam Burger
Daya saing (Y)	- Keunggulan bersaing	<ul style="list-style-type: none"> - Kemampuan perusahaan dalam mengidentifikasi ancaman pendatang baru - Kemampuan perusahaan dalam menghambat produk pengganti - Kemampuan perusahaan

		<p>dalam mengidentifikasi kekuatan penawaran pembeli</p> <p>- Kemampuan perusahaan dalam mengidentifikasi kekuatan penawaran pemasok</p> <p>- Kemampuan perusahaan dalam mengidentifikasi pesaing industri</p>
--	--	--

Sumber: diolah kembali oleh penulis

3.3. Metode Penelitian

Penelitian ini menggunakan pendekatan kualitatif, dengan metode mix method. Penelitian kualitatif dilakukan untuk melihat secara umum bagaimana terjadinya inovasi produk pada Edam Burger yang berasal dari strategi imitasi, dan apakah dengan demikian dapat bersaing dengan produk makan impor sejenis.

Penelitian merupakan sebuah cara untuk mencari tahu sesuatu atau jawaban yang diperlukan. Dalam melakukan penelitian, diperlukan suatu metode yang tepat agar proses penelitian dapat dilakukan secara terarah dan relatif lebih mudah.

Rancangan penelitian yang baik merupakan perpaduan antara penelitian kualitatif dan kuantitatif karena kedua hal ini dapat saling melengkapi.⁴⁴ Metode kualitatif diartikan sebagai satu set pengumpulan data dan analisa teknik yang menekankan analisa yang tajam, proses orientasi, dan eksperimental, dan bermakna untuk mengembangkan suatu pemahaman mengenai permasalahan kompleks dari perspektif peneliti.⁴⁵ Sedangkan penelitian kuantitatif merupakan memahami fenomena sosial secara menyeluruh dengan menggunakan konsep

⁴⁴Drs. Husein Umar, SE, "Metodologi penelitian, Aplikasi Dalam Pemasaran", PT. Gramedia Pustaka Utama, Jakarta, 1997

⁴⁵M. Miles, A. Huberman, "Qualitative Data Analysis: An Expanded Sourcebook, 2nd Ed, Thousand Oaks, CA, Sage, 1994

teoritis yang rinci dan dibangun melalui variabel yang relevan dengan obyek penelitian serta menggunakan ukuran angka serta analisis statistik.⁴⁶

3.4. Tipe Penelitian

Tipe penelitian yang digunakan dalam penelitian ini adalah penelitian tipe deskriptif. Tipe penelitian ini dapat digunakan dengan lebih banyak segi dan secara lebih luas dibandingkan tipe penelitian lain.⁴⁷

Penelitian deskriptif bertujuan untuk menjelaskan, meringkaskan berbagai kondisi, berbagai situasi, atau berbagai variable yang timbul di masyarakat yang menjadi objek penelitian berdasarkan apa yang terjadi.⁴⁸ Pada penelitian ini penelitian dilakukan dengan tujuan untuk menganalisis proses implementasi strategi imitasi menghasilkan inovasi di pemasaran produk Edam Burger dalam menghadapi persaingan produk impor sejenis.

3.5. Teknik Pengumpulan Data

Dalam penelitian ini pengumpulan data berasal dari dua jenis:

a. Data Primer

Yaitu data yang diperoleh dari sumber pertama baik dari wawancara individu atau perorangan atau hasil pengisian kuesioner yang dilakukan oleh peneliti. Data primer didapat melalui:

- Wawancara mendalam yang dilakukan dengan pemasar Edam Burger di lapangan. Teknik wawancara menggunakan pedoman wawancara terstruktur, yang dilakukan pada 9orang pemasar serta 1 orang koordinator lapangan di wilayah Depok.
- Kuesioner dilakukan untuk mendapatkan analisis pendukung wawancara. Pengisian kuesioner dilakukan pada 80 konsumenEdam

⁴⁶Lawrence Neumann, "Methodologies for Social Sciences", Oxford Universiti Press, Oxford, 1997

⁴⁷Op.Cit, Husein Umar.

⁴⁸ Prof. Burhan Bungin, "Metode Penelitian Kuantitatif", Kencana Prenada media group, 2005. Hal. 36

Burger di Depok untuk mengetahui perilaku konsumen terhadap Edam Burger.

b. Data Sekunder

Yaitu data yang diperoleh dari tinjauan kepustakaan melalui 72ias72inato, jurnal-jurnal, majalah, dan situs internet yang dapat memberikan masukan informasi yang terkait dengan penelitian.

3.6. Instrumen penelitian

Pada penelitian ini peneliti menggunakan wawancara mendalam mengenai strategi dan daya saing Edam Burger dan dibantu dengan penyebaran kuesioner terstruktur terhadap konsumen. Pada wawancara mendalam dilakukan dengan pertanyaan terstruktur pada 9 informan yang merupakan pewaralaba Edam Burger di Depok. Selanjutnya wawancara mendalam juga dilakukan pada 72ias72inator wilayah di Depok yang merupakan bagian dari manajemen Edam Burger.

Alasan menggunakan kuesioner sebagai alat bantu mengumpulkan data adalah untuk memperoleh informasi yang relevan di penelitian ini. Pengisian kuesioner terstruktur dilakukan pada 80 responden dari konsumen untuk mengetahui perilaku konsumen terhadap Edam Burger.

Pada penelitian menggunakan kuesioner akan menggunakan skala likert dimana responden akan memilih lima jawaban yang tersedia. Dengan modifikasi dimana mengganti jawaban ragu-ragu dengan tidak mempunyai pendapat, hal ini dilakukan untuk menghindari kecenderungan responden menjawab ke tengah karena mereka ragu-ragu pada arah kecenderungan jawaban.

Tabel 3.2.

Penilaian pada skala Likert

Pilihan	Penilaian
Sangat setuju	5

Setuju	4
Tidak mempunyai pendapat	3
Tidak setuju	2
Sangat tidak setuju	1

3.7. Populasi dan Sampel

Yang dimaksud dengan populasi penelitian ini adalah seluruh pewaralaba dan konsumen Edam Burger di Depok. Jumlah populasi pewaralaba Edam Burger di Depok berjumlah 24 orang, namun ketika ditelusuri di lapangan ada beberapa gerai yang sudah pindah tempat atau tutup dan belum diinfokan kepada pihak Edam Burger sehingga penelitian ini dilakukan dengan sampel 9 orang pewaralaba, beserta 1 orang koordinator wilayah.

Untuk populasi konsumen, pemilihan sampel di khususkan pada masyarakat Depok yang sudah pernah mengkonsumsi Edam burger. Model sampel yang digunakan adalah model purposive sampling, dimana responden dipilih secara sengaja dengan pertimbangan responden adalah konsumen Edam Burger yang berlokasi di Depok. Pemilihan responden dilakukan melalui kuesioner yang dilakukan terhadap 80 responden Edam Burger di Depok (pelajar 26 dan pekerja 54).

3.8. Teknik Analisis Data

Pada tahap kedua analisis penelitian dilakukan dari hasil wawancara terstruktur dengan menggunakan analisis isi. Dalam menganalisis data kualitatif dilakukan dalam tiga langkah:

- a. Pengumpulan data

Data dikumpulkan dari hasil wawancara mendalam dan observasi.

b. Pemilahan data

Data di analisis dengan menggolongkan, mengarahkan, dan dilakukan pemilahan data sesuai dengan kategori.

c. Penyajian data

Data yang sudah di kategorikan selanjutnya di sampaikan dengan bentuk naratif sesuai dengan variabel yang ditetapkan sebelumnya.

d. Menarik kesimpulan

Penarikan kesimpulan dapat dilakukan dengan membandingkan antara pertanyaan yang diajukan dengan hasil penelitian.

Analisa dilakukan pada internal dan eksternal perusahaan untuk mengetahui apa yang dimiliki dan dihadapi Edam Burger dalam meningkatkan daya saingnya. Analisis internal perusahaan digunakan untuk mengetahui gambaran kekuatan dan kelemahan perusahaan.⁴⁹ Analisa internal melihat dari sisi SDM yang dimiliki perusahaan, 74ias74i standar operasi perusahaan (SOP), kemitraan yang baik, bahan baku, fungsi R&D.⁵⁰

Dari hasil analisa lingkungan eksternal terhadap pewaralaba dilihat bagaimana posisi pesaing Edam Burger sesuai dengan metode five forces model, melihat bagaimana ancaman dari pendatang baru, ancaman dari pesaing sejenis di industry, ancaman dari produk pengganti, kekuatan tawar dari pembeli serta kekuatan tawar dari pemasok. Hasil analisa ini disajikan dalam bentuk matriks BCG. Analisa BCG adalah model yang menggunakan pangsa pasar 74ias74ina dan tingkat pertumbuhan pasar untuk mengatahui dimana posisi perusahaan.⁵¹ Berikut adalah gambaran matriks BCG yang dapat menggambarkan posisi perusahaan:

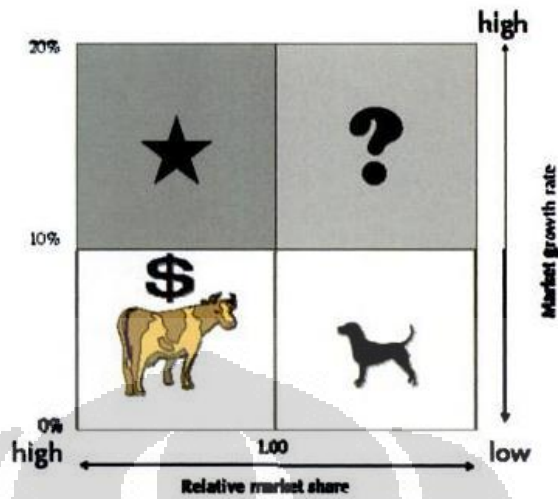
Gambar 3.2

⁴⁹ Diah Tuhfat Yoshida, "Arsitektur Strategik", PT. Elex Media Komputindo, Jakarta, 2006. Hal. 46

⁵⁰ Marimin, "Teknik dan Aplikasi Pengambilan Keputusan", Grasindo, Jakarta, 2004

⁵¹ Pearce – Robinson, "Manajemen Strategis", Penerbit Salemba Empat, Jakarta 2007

Matriks BCG



Sumber: Suyanto, "Strategic Management", CV Andi, Yogyakarta, 2007. Hal. 113

Matriks BCG membagi pasar menjadi empat sel, yaitu: bintang (star), Sapi perah (Cash cow), tanda Tanya (question mark), dan anjing (Dog). Tanda bintang adalah pemimpin pasar yang berada di pasar dengan pertumbuhan paling cepat. Tidak berarti akan membawa arus kas positif bagi perusahaan, karena perusahaan harus mengeluarkan banyak uang untuk tumbuh secepat tumbuhnya pasar dan mampu mengalahkan pesaingnya.

Pada tanda Tanya, unit bisnis yang beroperasi di pasar dengan pertumbuhan tinggi namun pangsa pasar relative rendah. Pada bagian ini, biasanya perusahaan adalah perusahaan yang baru masuk pasar yang pertumbuhannya tinggi, modal yang harus dikeluarkan untuk mendirikan tempat, membeli peralatan, menggaji karyawan untuk mengikuti pertumbuhan pasar yang cepat.

Pada tanda sapi terjadi dimana pertumbuhan pasar tahunan turun menjadi kurang dari 10%, sehingga perusahaan yang menjadi sapi perah jika masih memiliki pangsa pasar yang relative besar. Perusahaan tidak perlu membutuhkan dana yang besar lagi karena pertumbuhan pasar telah melambat.

Tanda anjing, menggambarkan perusahaan bisnis yang memiliki pangsa pasar yang rendah di pasar yang tumbuh dengan lambat. Umumnya perusahaan

yang berada di level ini menghasilkan laba yang rendah bahkan menderita kerugian.

Hasil kuesioner yang dilakukan pada konsumen dianalisa dengan regresi linear, untuk melihat adanya hubungan antara perubahan imitasi menjadi inovasi, dan daya saing. Hubungan ini akan mempengaruhi pandangan konsumen mengenai Edam Burger. Data diolah dengan menggunakan program Excel. Rumus umum pada regresi liner berganda adalah sebagai berikut:

$$Y = a + bX_1 + cX_2$$

Dimana:

Y = Daya saing Edam Burger

X1 = Strategi Imitasi

X2 = Inovasi

a = Konstanta

b,c = Koefisien regresi

3.9. Keterbatasan Penelitian

Keterbatasan mengenai penelitian inovasi produk melalui strategi imitasi dalam menghadapi produk impor, antara lain:

1. Penelitian ini merupakan penelitian kualitatif, dengan wawancara mendalam dan dibantu kuesioner terstruktur dengan perwakilan responden sehingga tidak cukup mengkaji lebih dalam permasalahan berdasarkan fenomena dan gejala yang ada karena adanya subjektivitas jawaban yang diberikan pada saat wawancara.

2. Kuesioner imitasi, inovasi dan daya saing yang disusun dengan model Likert, sehingga konsumen tidak memiliki kebebasan dalam mengekspresikan pendapatnya.
3. Kurangnya data di lapangan mengenai informasi perkembangan waralaba di Indonesia khususnya di Depok.



BAB IV

PEMBAHASAN HASIL PENELITIAN

4.1. Gambaran Umum Edam Burger

Burger Edam merupakan usaha milik Made Ngurah Bagiana yang sudah mulai dikembangkan sejak tahun 1990 di Jakarta, penggunaan nama Edam Burger merupakan kebalikan dari nama pemiliknya. Usaha Edam Burger ini baru mulai diwaralabakan pada awal tahun 2000.⁵² Sebelum itu usaha Edam Burger ini dijual dengan cara berjualan burger keliling.

Dalam penjualannya Edam Burger menjual burger serta bahan pelengkapya dengan harga murah dan terjangkau. Hal ini terinspirasi dari mulai banyaknya makanan burger impor namun dengan harga yang mahal sehingga tidak dapat dirasakan oleh semua kalangan masyarakat.

Usaha Burger diawali dengan kesukaan Pak Made mengkonsumsi roti. Ketika burger masuk ke Indonesia dengan harga yang masih mahal, terpikir olehnya untuk menjual produk yang sama dengan harga yang lebih murah agar

⁵² Londen, I Nyoman, Dodi Mawardi, "Percuma Bisnis Kalau Keluarga Berantakan", Elex Media Komputindo, 2007. Hal 14

dapat di konsumsi oleh orang banyak. Pada awalnya burger yang dijual keliling adalah roti dan daging yang ada di pasaran, dengan komposisi mengikuti dari makanan burger yang ada.

Setelah bisnisnya mulai berjalan, terpikir oleh Pak Made untuk mencari tahu bagaimana caranya membuat roti untuk burger beserta bumbu pelengkap. Berdasarkan keingintahuan itu akhirnya dilakukan percobaan untuk membuat roti dan bahan bumbu sendiri, agar mempunyai cita rasa yang lebih enak dan unik. Selain itu dengan membuat racikan sendiri, diharapkan dapat menekan biaya pembelian bahan makanan.

Dari percobaan yang dilakukan, akhirnya Pak Made menemukan adonan roti dan racikan bumbu pelengkap yang pas baginya. Hasil roti dan bumbu yang diracik diuji cobakan kepada konsumen untuk mengetahui selera pasar. Setelah beberapa kali percobaan dan berhasil menemukan yang sesuai dan diterima oleh konsumen, maka adonan roti dan racikan bumbu tetap dipakai sampai sekarang. Racikan bumbunya tetap digunakan karena rasanya yang unik dan konsumen masih menyukainya sampai sekarang. Hal ini juga yang menurut Pak Made membuat konsumen mau kembali membeli Edam Burger walaupun ada produk burger lainnya.

Harga yang murah serta ditambah dengan rasa yang khas, membuat pembelinya makin bertambah sehingga gerobak untuk menjual burger pun berkembang sehingga karyawan pun di rekrut. Karena makin luasnya peminat yang ingin berjualan burger milik pak Made, maka didirikan waralaba Edam Burger dengan konsep kemitraan. Hal ini dilakukan dengan pertimbangan sosial ingin membantu orang lain yang ingin mempunyai usaha sekaligus melakukan perkembangan bisnis.

Ketika penjualan Edam Burger mulai meningkat dengan mengembangkan 300 gerobak yang siap menjual burger dan terus berkembang, tawaran kerjasama dengan Kemfoods milik pengusaha Bob Sadino 78ias78i. Dengan adanya kerjasama bisnis antara Kemfoods dan Edam Burger membuat bisnis ini makin berkembang pesat baik produk maupun jumlah gerai. Sedangkan dalam memproduksi roti Edam Burger menjalin kerja sama dengan Bogasari.⁵³

⁵³<http://www.edam-burger.com/profil/index.html>

Saat ini Edam Burger sudah tersebar di hampir seluruh Indonesia, namun dengan pertumbuhan yang luas tersebut Pak Made masih belum berminat untuk melakukan ekspansi pasar keluar negeri walaupun sudah ada tawaran yang datang. Tidak dilakukan perluasan pasar tersebut karena Edam Burger di khususkan untuk pasar Indonesia, dan memang rasanya di sesuaikan hanya untuk lidah orang Indonesia.

Kunci sukses Edam burger menurut pak Made adalah fokus pada satu usaha, yaitu burger. Menjual roti burger yang mempunyai kualitas tinggi, dengan harga terjangkau, ulet dalam bekerja memperluas pasar, dan menjaga hubungan baik dengan semua pihak seperti pelanggan, pemasok dan mitra. Selain itu para mitra harus memiliki komitmen dalam menjalankan usahanya agar lebih berhasil.

Di Depok usaha Edam Burger mulai sekitar tahun 2006 dengan hanya ada satu gerai, dan mulai terkoordinir dengan lebih baik pada tahun 2008 sehingga mengalami perkembangan usaha. Karena melihat peluang pasar di Depok yang tinggi dan belum banyak pesaing, maka Edam Burger menempatkan agen atau koordinator wilayah di Depok untuk melayani para pewartalabanya secara langsung. Dari adanya perkembangan ini, maka jumlah pewartalaba di Depok meningkat dan hingga saat ini sudah ada 24 gerai Edam Burger di Depok dengan rata-rata omzet perhari Rp. 100.000 – Rp. 350.000.

Wilayah jangkauan Edam Burger dengan adanya penempatan 79ias79inator di Depok meliputi Depok, Cinere, Cilodong, hingga Bogor. Para pewartalaba ini mengaku tertarik bermitra dengan Edam Burger karena modal usahanya yang terjangkau, adanya kemudahan dalam bermitra, hingga karena nama merek Edam Burger sudah lebih dikenal dan mempunyai citra yang baik.

Saat ini di Depok, Edam Burger menjadi franchise makanan yang dapat bertahan dan terus berkembang dibandingkan perusahaan lain yang sejenis. Perkembangan Edam Burger meningkat baik dengan waktu tempo 4 tahun menghasilkan 24 gerai dan terus bertambah.

4.1.1. Visi dan Misi Perusahaan

Visi dari didirikannya Edam Burger adalah untuk memenuhi kebutuhan masyarakat akan makanan burger yang mempunyai kualitas sama dengan produk impor, rasa enak, namun harga murah terjangkau. Edam Burger memiliki motto “Burgernya Orang Indonesia”, yang memiliki arti selain harga yang dapat dijangkau oleh semua kalangan, rasanya pun disesuaikan dengan lidah masyarakat Indonesia.⁵⁴

Misi Edam Burger dalam jangka panjang adalah diharapkan dapat menjadi sebuah merek waralaba yang khas dan ternama bagi orang Indonesia yang ingin mengkonsumsi makanan khas luar negeri dengan rasa Indonesia. Selain itu Edam Burger mempunyai misi menjadi sebuah franchise yang dapat melayani setiap pelanggan dengan kekeluargaan.

4.1.2. Produk Edam Burger

Produk-produk yang dijual oleh Edam Burger adalah Burger (Mini Burger dan Burger), Burger Cinta, Hotdog, Pizza, Steak, dan Spagheti. Namun produk lengkap hanya dijual pada Edam Kafe, pada gerai atau konter Edam Burger dilapangan yang paling sering dijual adalah Burger, Hotdog, dan Pizza. Berikut merupakan gambaran produk Edam Burger:

Gambar 4.1
Produk-produk Edam Burger

⁵⁴ Berdasarkan wawancara 13 Desember 2011



Sumber: website <http://www.edam-burger.com/produk/index.html>

Jenis produk yang dibuat beragam untuk memberikan konsumen pilihan yang lebih banyak, sehingga konsumen dapat memilih sesuai dengan kebutuhan dan selernya. Produk burger dan kelengkapan bumbunya yang dijual oleh Edam Burger merupakan hasil olahan mereka sendiri, sedangkan untuk daging dipasok dari perusahaan Kemfoods. Sebelum di jual ke masyarakat, mereka melakukan tes rasa terlebih dahulu sehingga produk yang dihasilkan dapat diterima oleh masyarakat.

Untuk rasa, Edam Burger mempunyai cita rasa yang khas sehingga bisa dibedakan dengan produk burger lainnya. Selain itu agar bisa diterima oleh masyarakat di Indonesia, maka rasa burgernya juga disesuaikan dengan selera khas masyarakat setempat. Seperti jika berjualan di daerah Jogjakarta, maka rasa burgernya agak terasa manis, berbeda dengan di Padang yang selera konsumennya mengarah ke pedas maka rasa burgernya terasa lebih pedas dibandingkan tempat lain.

4.1.3. Pemasaran Edam Burger

Edam Burger mengembangkan cara pemasaran pada pelanggan dengan menyediakan fasilitas yang 82ias dipilih oleh pewaralaba sesuai dengan kemampuan mereka. Untuk menjadi mitra Edam Burger, pewaralaba cukup menyediakan tempat untuk berbisnis yang strategis, seperti di depan sekolah, kampus, perusahaan, atau tempat lain yang memungkinkan dikunjungi banyak orang. Setelah itu mengenai karyawan juga diberikan keleluasaan bagi pewaralaba untuk merekrut sendiri.

Peluang kemitraan yang ditawarkan Edam Burger cukup murah sehingga banyak pihak yang merasa tertarik untuk memulai bisnis ini, cukup dengan modal Rp. 2,3 juta maka seseorang dapat mengajukan penawaran menjadi mitra Edam Burger. Dalam kasus tertentu Edam Burger akan memberikan kemudahan dengan meminjamkan terlebih dulu perlengkapan usaha beserta produk perdana tanpa memberikan modal, dana akan ditarik secara dicicil dari hasil keuntungan penjualan.

Untuk mempermudah pewaralabanya menjalankan usaha, Edam Burger mengembangkan fasilitas pemasarannya selain juga untuk memudahkan mereka dalam menjangkau pembeli dibandingkan pesaing. Fasilitas pemasaran yang disediakan selain gerai tetap adalah counter dorong komplet, counter sepeda komplet, counter boks motor (dimana motor disediakan sendiri oleh pewaralaba), dan kafe atau resto. Berikut gambaran pengembangan pemasaran yang dapat dipilih oleh pewaralaba Edam Burger:

Gambar 4.2
Fasilitas pemasaran Edam Burger



Sumber: <http://www.edam-burger.com/sarana/index.html>

Dengan pengembangan pemasaran produknya, membuat nama Edam Burger semakin dikenal oleh masyarakat. Kelebihan lain pemasaran nama Edam Burger adalah sudah merambah ke fasilitas elektronik dengan adanya website, bahkan Twitter sehingga dapat menjangkau lebih banyak pewaralaba dan masyarakat yang belum mengenal Edam Burger. Produk inovasi terbarunya adalah penggunaan sarana internet sebagai salah satu media promosinya, bekerjasama dengan PT. Bakrie Telecom menghasilkan produk *AHA Office in a Box*. Dengan adanya inovasi tersebut Edam Burger baru-baru ini mendapatkan penghargaan sebagai *inspiring SME's* dari Menteri KOMINFO.

Dengan perkembangan yang terjadi, Edam Burger mulai menjadi perhatian dari berbagai media baik cetak maupun elektronik untuk membicarakan kisah suksesnya dalam membangun usaha dan mengembangkannya. Edam Burger juga sering diundang menjadi pembicara di berbagai seminar karena sudah mulai dikenal sebagai perusahaan yang sukses.

4.1.4. Segmen Pasar Edam Burger

Segmen pasar Edam Burger Depok adalah masyarakat Depok yang berasal dari kelas menengah bawah yang ingin mengkonsumsi burger dengan rasa terjangkau, namun kualitas rasa yang enak. Edam burger juga ingin meraih segmen orang-orang yang tinggal di tempat-tempat yang belum terjangkau oleh bisnis burger perusahaan besar, yang biasanya ada di daerah mall atau di jalan raya utama.

Usia yang menjadi target utama sasaran Edam Burger adalah usia 12 – 50 tahun, yang merupakan usia produktif. Berdasarkan rentang usia tersebut maka sasaran pekerjaan yang dimiliki oleh konsumen antara lain adalah pelajar, mahasiswa, karyawan swasta, pegawai negeri.

4.1.5. Pesaing Utama Edam Burger

Adapun tingkat pertumbuhan Edam Burger melebihi pesaing usaha sejenis yang memiliki modal sama, menunjukkan usaha ini masih mempunyai peluang untuk terus berkembang dan masih diminati oleh pembeli di Depok. Berikut beberapa usaha usaha burger yang ada di Depok dengan tidak dibedakan modal usahanya:

Tabel 4.5

Usaha franchise Burger di Depok

Nama usaha	Gerai
Edam Burger	24 Gerai
My Burger	< 5 Gerai
Mr. Burger	< 10 gerai
Klenger Burger	< 10 gerai
Burger'Qu	< 5 gerai

Sumber: hasil diolah kembali oleh penulis

Dengan melihat banyaknya pesaing burger sejenis di Depok, maka dapat dilihat besarnya pembagian share pasar dan pertumbuhan masing-masing perusahaan burger. Dengan hasil pembagian share pasar serta pertumbuhan

perusahaan akan dilihat bagaimana posisi Edam Burger dibandingkan dengan perusahaan burger lain.

Tabel 4.6

Pangsa pasar dan pertumbuhan pasar burger di Depok

Nama usaha	Pangsa pasar	Pertumbuhan (%)
Edam Burger	0,120	1,70
Burger Keblenger	0,585	6,04
My Burger	0,285	3,93
Mr. Burger	0,291	3,14
Burger'Qu	0,190	2,69

Sumber: hasil diolah kembali oleh penulis

4.2. Analisa Responden Secara Umum

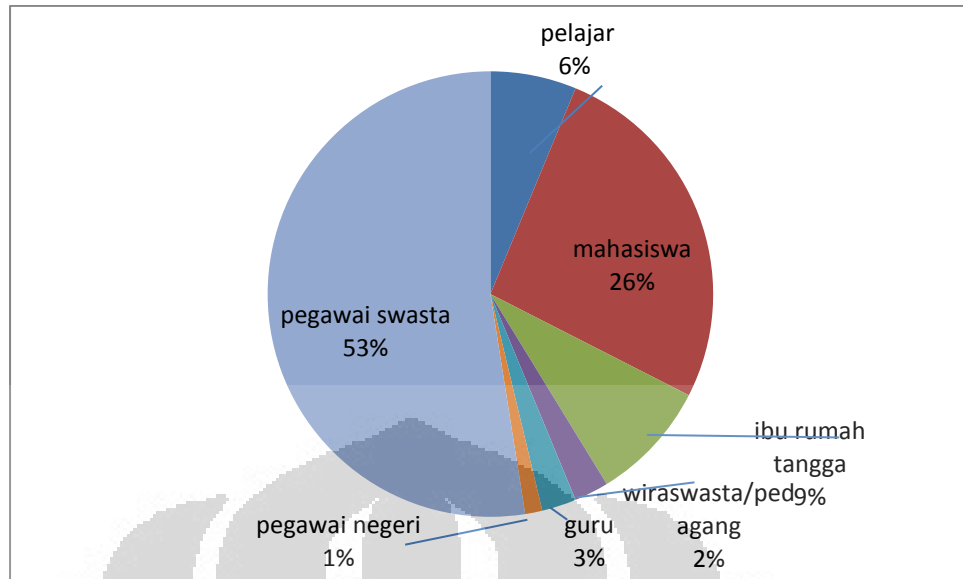
Berdasarkan data yang di peroleh dilapangan berdasarkan hasil wawancara dan survey, maka didapatkan karakteristik pelanggan dan pemasar secara umum adalah sebagai berikut:

4.2.1. Karakteristik Pelanggan Edam Burger di Depok

Dari data yang diperoleh dari penyebaran kuesioner terhadap 80 responden diketahui bahwa pekerjaan dari pelanggan adalah sebanyak 67,5% pekerja dan 32,5% mahasiswa. Penyebaran pekerjaan konsumen dapat dilihat pada grafik dibawah ini. Berikut ditampilkan grafik dari pekerjaan para responden kuesioner Edam Burger:

Grafik 4.1

Grafik jenis pekerjaan responden pelanggan Edam Burger Depok



Sumber: hasil kuesioner

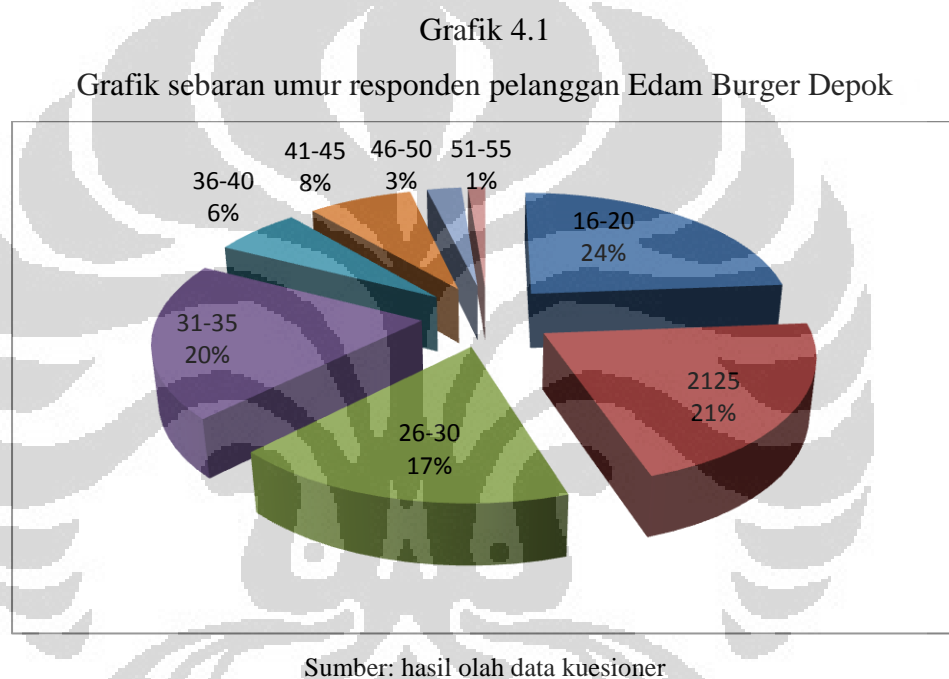
Adanya hubungan antara status konsumen dengan target pasar yang di siapkan oleh Edam Burger, dimana adalah pelajar dan remaja. Namun pada kenyataannya konsumen yang berasal dari kalangan dewasa dan pekerja melebihi target awal penjualan.

Berdasarkan hasil penelitian tersebut dapat dilihat ada hubungan antara jenis pekerjaan dan tingkat ekonomi konsumen, karena kalangan mahasiswa dan pelajar uang didapatkan masih bergantung pada orang tua. Sehingga dalam memilih produk yang akan dikonsumsi mereka akan memilih produk yang lebih ekonomis. Namun jika mahasiswa atau pelajar tersebut berada di tingkat ekonomi menengah keatas, seperti yang di temui di lapangan maka mereka akan cenderung memilih makanan yang memiliki kualitas produk dan rasa yang lebih baik walaupun dengan tingkat harga yang lebih tinggi.

Pada responden yang memiliki pekerjaan sebagai karyawan, sebagian besar memiliki tingkat ekonomi yang menengah kebawah. Sehingga mereka lebih memilih mengkonsumsi makanan yang mempunyai kualitas rasa enak, namun dengan harga yang masih dapat terjangkau. Selain itu juga karena kesibukan yang mereka lakukan sehingga mengkonsumsi Edam Burger merupakan pilihan jika mereka tidak sempat memasak di pagi hari, namun tetap ingin makan makanan yang bergizi cukup.

Para pekerja yang cenderung membeli pada malam hari sebagian besar melakukannya untuk membawa oleh-oleh bagi keluarganya yang memang menyukai dan menjadi pelanggan tetap Edam Burger. Jenis pekerjaan yang mereka geluti tidak berpengaruh terhadap pembelian Edam Burger sehingga tidak dicantumkan sebagai indikator karakteristik konsumen.

Untuk penyebaran umur para responden tersebar antara 18 tahun sampai 54 tahun, hal ini sesuai dengan segmen pasar franchise. Berikut digambarkan sebaran konsumen Edam Burger berdasarkan umur:



Berdasarkan grafik diatas, responden yang paling besar adalah yang berasal dari rentang usia 16-20 tahun, dimana ini berarti paling banyak adalah yang berasal dari pelajar dan mahasiswa. Terlihat semakin bertambah umur, yang digambarkan diatas 35 tahun, maka keinginan untuk mengkonsumsi Edam Burger semakin berkurang.

Tidak ada perbedaan yang signifikan antara jenis kelamin pria atau wanita dalam melakukan pembelian Edam Burger, sehingga tidak ditampilkan. Konsumen Edam Burger yang di survey adalah konsumen yang mengenal Edam Burger dan pernah mengkonsumsinya, sehingga dapat membuat penilaian terhadap perkembangan rasa, produk, dan pemasaran Edam Burger.

Para konsumen ini juga lebih memilih produk makanan yang lokasi jualnya lebih dekat dengan tempat mereka beraktivitas, seperti di dekat minimarket, dekat pasar, dekat sekolah, di kampus, atau dekat dengan tempat tinggal mereka. Hal ini terjadi karena alasan kepraktisan dan penghematan tanpa harus pergi ke beberapa tempat untuk membeli produk makanan.

Pada para responden yang ditemui dilapangan keputusan dalam membeli Edam Burger juga terpengaruh pada gaya hidup masyarakat yang sudah dapat menerima dan suka menyantap makanan siap saji. Apalagi burger masuk ke Indonesia sudah lama, sehingga proses adaptasi juga sudah berhasil. Ditunjang juga dengan adanya pandangan yang di anut oleh pembeli jika membeli makanan siap saji akan terlihat lebih modern.

4.2.2. Karakteristik pemasar Edam Burger di Depok

Wawancara mendalam dilakukan pada pemasar Edam Burger, dan Koordinator Wilayah penjualan Edam Burger di Depok. Pelaksanaan wawancara dengan mengumpulkan data yang berhubungan dengan strategi imitasi, inovasi dan daya saing yang dilakukan Edam Burger.

Pada informan terdapat 4 wanita dan 6 pria, pewaralaba berjenis kelamin wanita menjadi pewaralaba karena ingin membantu ekonomi keluarga atau karena agar ada kegiatan selain rumah tangga. Sedangkan pada informan pria berjualan Edam Burger rata-rata merupakan salah satu dari usaha-usaha yang dijalainnya, namun ada juga yang fokus menjalankan Edam Burger saja dan membuka cabang lain di luar Depok. Dilakukan wawancara mendalam dengan koordinator wilayah Edam Burger sebagai informasi pembanding dari pemasar.

Pada tabel berikut digambarkan karakteristik informan dari wawancara mendalam terhadap 9 orang perwakilan pemasar Edam Burger di Depok, serta 1 orang koordinator wilayah:

Tabel 4.7

Karakteristik Informan Edam Burger Depok

No.	Nama	Jenis Kelamin	Masa kerjasama	Lokasi	Jenis Counter	Status

1	Indra	Pria	4 tahun	Jl. Rambutan II Depok I	-	Koordinator wilayah
2	Feri	Pria	3 tahun	Tip-Top	Kounter tetap	Pemasar
3	Panji	Pria	3 bulan	Komplek Marinir	Kounter tetap	Pemasar
4	Dwi	Pria	4 Tahun	Jl. Pipit Depok I	Kounter sepeda	Pemasar
5	Yana	Wanita	4 tahun	Kober	Kounter tetap	Pemasar
6	Hermawati	Wanita	4 Tahun	Mampang prapatan	Kounter dorong	Pemasar
7	Nurjanah	Wanita	3 Tahun	Komplek timah	Kounter tetap	Pemasar
8	Deri	Pria	4 bulan	Pasar Pal	Kounter tetap	Pemasar
9	Aji	Pria	4 Tahun	Fisip UI	Kounter tetap	Pemasar
10	Dian	Wanita	7 Bulan	Pasar Swalayan Pasadena	Kounter tetap	Pemasar

Sumber: hasil wawancara

Sebagian besar sudah menjadi mitra Edam Burger selama 4 tahun, mereka adalah yang mitra-mitra awal di daerah Depok. Karena sebelumnya Edam Burger belum ada di Depok, maka rata-rata mereka mengenal produk Edam Burger dari acara-acara pameran produk waralaba atau UKM. Selain itu pengenalan mereka melalui internet dan media massa, serta promosi yang dilakukan oleh koordinator wilayah yang berada di Depok sehingga mereka berani untuk memulai kemitraan dengan Edam Burger. Sedangkan yang baru menjadi mitra Edam Burger rata-rata bergabung karena sudah melihat contoh pewaralaba lain yang sudah berjalan baik, serta juga berdasarkan promosi dari mulut ke mulut.

Jika dilihat dari lokasi penjualan yang tidak berdekatan memang sesuai dengan ketentuan dari Edam Burger yang sudah menetapkan jarak antara masing-masing waralaba adalah minimal 500 meter. Kebijakan ini dilakukan untuk menciptakan iklim usaha antara pewaralaba yang sehat dan tidak saling menjatuhkan. Hal ini terlihat berhasil karena dengan jarak yang tidak berdekatan

itu, maka para pewaralaba tersebut dapat menjaring pembeli masing-masing tanpa terjadi konflik antara pewaralaba Edam Burger lainnya.

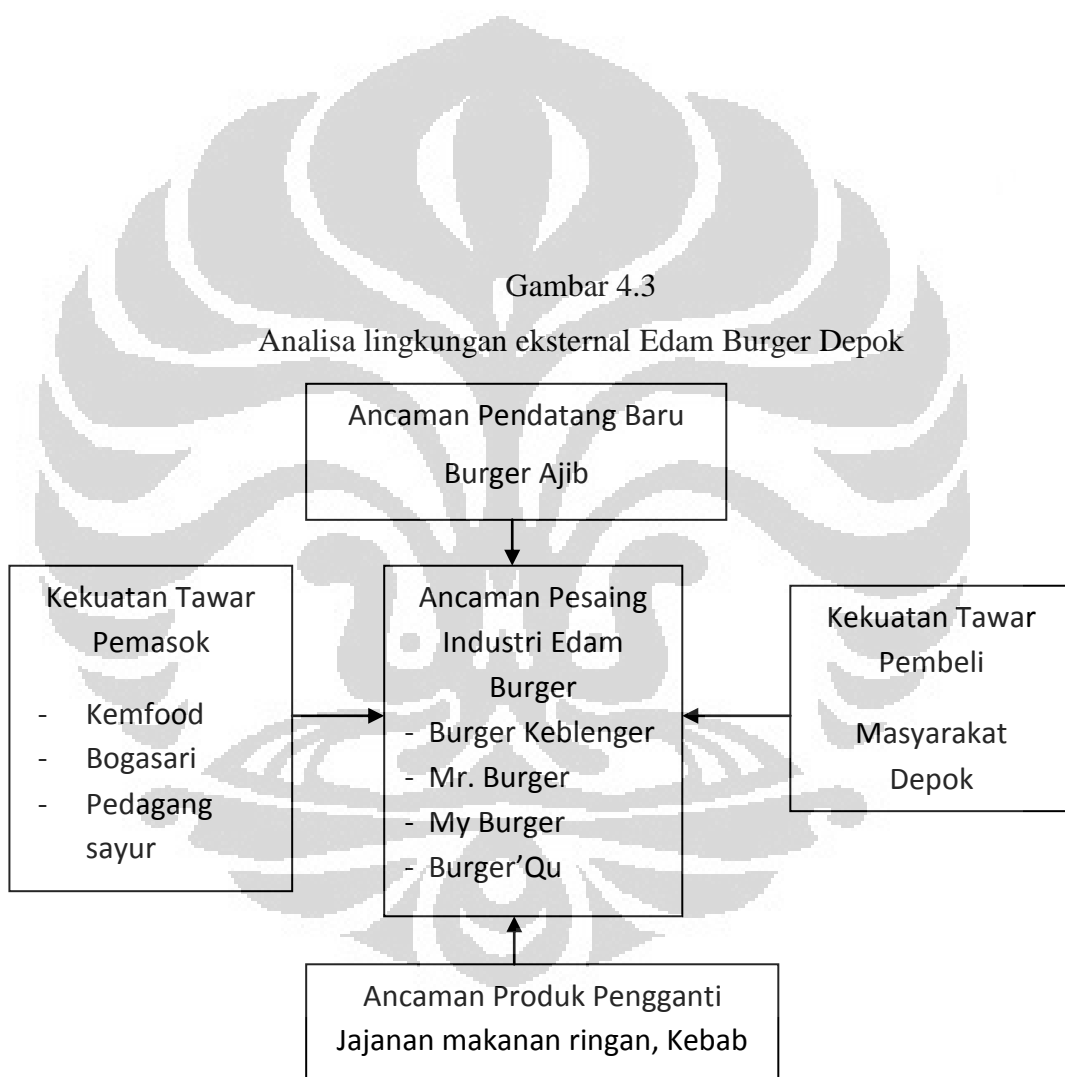
Pada informan yang di temui ada tujuh kounter Edam Burger yang tetap, sedangkan untuk kounter sepeda hanya ada satu, begitu pula dengan kounter dorong hanya ada satu. Hal ini disesuaikan dengan kemampuan modal mereka dan juga kenyamanan mereka dalam menjalankan usaha. Pada informan yang memiliki kounter tetap mereka memilih ini dengan alasan mereka sudah mempunyai tempat usaha yang tetap, sehingga tidak perlu harus meindah-mindahkan kounternya lagi.

Sedangkan informan yang memiliki kounter dorong memilih ini karena lebih praktis untuk memilih tempat yang strategis, dibandingkan dengan tempat tinggalnya yang sudah ada beberapa pesaing makanan jenis lain selain itu dia bisa mengurangi biaya dengan tidak perlu mengeluarkan uang sewa tiap bulannya di tempat yang dipilihnya tersebut. Berbeda dengan informan yang memiliki kounter sepeda, memilih jenis kounter ini karena ketika memulai usaha tidak mempunyai tempat untuk usaha dan berupaya menghindari beban biaya sewa tempat tiap bulannya. Selain itu pilihan menjual Edam Burger dengan kounter sepeda memiliki kelebihan, yaitu dapat langsung mendatangi konsumen dibandingkan dengan kounter lain yang menunggu konsumen datang.

4.3. Analisis penelitian wawancara

Pada wawancara mendalam terhadap beberapa pemasar (pewaralaba) Edam Burger termasuk pada Koordinator wilayah Depok, dilakukan dengan melihat faktor-faktor daya saing dengan menggunakan *five forces model*. Dari analisa hasil wawancara akan diketahui bagaimana posisi daya saing Edam Burger. Sumber daya manusia yang dimiliki oleh Burger Edam paling berpengaruh terhadap pemasaran di Depok adalah Koordinator Wilayah yang mengurus kebutuhan pewaralaba, serta menerima pengajuan baru untuk kemitraan. Sumber daya ini sudah melalui masa percobaan dan pelatihan sehingga dapat diandalkan ketika di lapangan. Distribusi yang dilakukan oleh coordinator wilayah akan mempermudah pewaralaba untuk mendapatkan barangnya, dan menghindari dari adanya keterlambatan dari penerimaan pasokan.

Jika melihat dari analisis lingkungan eksternal, maka dapat dilihat posisi bersaing Edam Burger berdasarkan five forces model adalah:



Sumber: hasil analisa penelitian

Pada analisa five forces di atas dapat dilihat bahwa Edam Burger memiliki banyak pesaing yang harus dihadapi di pasar sejenis, adanya pesaing-pesaing baru yang akan masuk ke pasar burger di Depok, banyaknya produk yang dapat

menggantikan Edam Burger, serta keterikatan dengan pemasok yang harus diperhitungkan. Tingginya persaingan di semua bagian lingkungan eksternal perusahaan, dapat dijelaskan pada uraian dibawah ini.

4.3.1. Ancaman Pendetang Baru

Kawasan Depok saat ini merupakan tempat yang menjanjikan masa depan cerah bagi orang yang ingin mengembangkan usahanya, termasuk dengan waralaba. Lokasi kota Depok yang strategis di pinggiran kota Jakarta, dan dekat ke Bogor dan Bandung menjadikannya kota satelit yang cukup diperhitungkan karena pertumbuhan baik sarana prasarana, penduduk dan ekonomi mengalami perkembangan.

Pada tahun 2011 ini diperkirakan penduduk depok berjumlah 1.667.000 orang.⁵⁵ Ini akan menjadi pasar yang menarik bagi usahawan yang ingin membuka bisnis. Dengan kondisi ini untuk memulai dan ikut berbisnis waralaba di kota Depok bukanlah hal yang sulit. Hal ini dikarenakan walaupun bisnis waralab semenjak 5 tahun terakhir mulai masuk kota Depok, namun penyebarannya masih terpusat di beberapa tempat. Selain itu juga masalah perizinan dari pemerintah kota Depok juga tidaklah sulit, sehingga dapat memacu pengusaha yang ingin mengembangkan bisnisnya di Depok.

Untuk memulai usaha seperti Edam Burger dapat dimulai dengan harga Rp. 2,3 juta untuk memasuki segmen pasar yang sama. Dengan bermodalkan gerobak dorong, tenaga kerja, dan peralatan masak seadanya, hal ini sudah dilakukan oleh penjual burger keliling yang tanpa merek dagang yang biasanya terdapat kawasan pemukiman atau sekolah masih dapat ditemui walaupun sudah berkurang jumlahnya.

Hal yang dapat menjadi hambatan bagi bisnis yang akan memasuki pasar adalah segmentasi pasar di Depok yang kebanyakan warga menengah kebawah

⁵⁵<http://www.depok.go.id/profil-kota/peta>

sehingga produk yang diinginkan oleh pasar di kota Depok antara lain berkaitan dengan harga dan lokasi.⁵⁶ Untuk memenuhi kebutuhan perluasan pemasaran, maka pewaralaba harus dapat menyesuaikan harga produknya dengan kemampuan masyarakat sekitar serta menempatkan lokasi gerainya di tempat yang strategis atau mudah untuk di capai oleh konsumen.

Di sisi lain, loyalitas terhadap suatu merek dagang belum terlalu diperhitungkan, hal ini disebabkan banyaknya bisnis waralaba yang tersedia dalam satu tempat dengan berbeda jenis produk sehingga konsumen dapat mencoba sesuai selera. Selain itu juga cepatnya pergeseran waralaba yang ada, sehingga merek dagang belum terlalu dikenal namun sudah gulung tikar atau pindah tempat.

Dilihat dari penjelasan diatas, maka adalah mudah bagi pendatang baru yang ingin masuk ke wilayah Depok untuk mengembangkan usahanya dan berkecimpung di bisnis waralaba. Oleh karena itu ancaman akan datangnya pewaralaba atau bisnis baru di kawasan Depok tinggi. Dengan begitu Edam Burger perlu membuat strategi untuk mengurangi ancaman dari pendatang baru, dapat dengan cara memperkuat identitas merek dagangnya sehingga didapatkan loyalitas merek.

Bisnis Edam Burger juga masih diyakini oleh para pemasarnya masih dapat mengantisipasi ancaman pendatang baru karena sudah mempunyai nama dan pengalaman lebih lama dibandingkang dengan pendatang baru di Depok. Dari sisi produk, Edam Burger juga memiliki keunggulan biaya dan kualitas produk yang seimbang.

4.3.2. Ancaman persaingan diantara pesaing yang ada

Di kawasan Depok memiliki beberapa usaha waralaba lama dalam bisnis burger, namun hanya sedikit yang memiliki cakupan wilayah yang cukup luas dan memiliki cukup modal untuk dapat bertahan lama. Dengan adanya situasi

⁵⁶ Berdasarkan wawancara 13 Desember 2011 dengan Koordinator Wilayah Edam Burger

konsumen dan mudahnya pendatang baru masuk, membuat persaingan diantara bisnis-bisnis waralaba di Depok menjadi tinggi.

Bisnis makanan burger di Depok masih mempunyai peluang pasar, karena animo masyarakat terhadap makanan jenis ini masih tinggi. Ini terlihat dari masih masuknya bisnis burger ke Depok dan lokasi burger menjadi tempat nongkrong anak muda di akhir pekan. Dengan hasil pengembalian yang masih tinggi cenderung stabil mengakibatkan tingginya persaingan antara perusahaan sejenis. Dampaknya dari tingginya persaingan adalah jika ada perusahaan burger yang kinerjanya buruk, atau terjadi penurunan kualitas produk maka akan segera tersingkir oleh perusahaan lain yang masih baik kinerja maupun kualitas produknya.

Mengingat Edam Burger merupakan usaha waralaba dengan modal kecil dan menargetkan pasar kalangan menengah bawah, maka akan bersaing ketat dengan waralaba burger lain seperti Mr. Burger ataupun tukang burger keliling yang harga jualnya hampir sama. Selain itu pasar kelas menengah juga akan dihadang oleh pesaing Edam Burger yang memiliki modal lebih besar dengan lokasi tempat dan diferensiasi produk juga beragam seperti Burger Keblenger.

Konsumen makanan pada umumnya saat ini sudah memiliki informasi lengkap mengenai produk-produk mana yang sesuai dengan selera mereka dan mana yang tidak. Luasnya informasi yang dimiliki konsumen merupakan salah satu ancaman yang harus dihadapi oleh Edam, karena saat ini konsumen sudah dibanjiri informasi dari media cetak, media elektronik seperti tv, radio, atau jejaring sosial, atau bahkan melalui informasi dari mulut ke mulut. Referensi mengenai makanan juga menambah informasi konsumen terhadap produk yang akan di konsumsi.

Bentuk persaingan yang tinggi ini tentu saja membuat Edam Burger akan merasa tidak nyaman. Namun seperti yang dikatakan oleh para pemasar bahwa posisi Edam Burger belum dapat digeser oleh pesaing makanan sejenis karena Edam Burger memiliki cita rasa bumbu yang khas sehingga dapat dibedakan dengan produk pesaing. Bahkan ada beberapa pesaing sejenis yang juga

menggunakan produk pelengkap produksi Edam Burger agar meningkatkan rasa produk mereka.⁵⁷

Adanya diferensiasi produk Edam Burger menambah keunggulan daya saingnya, karena tetap dipasarkan dengan harga yang relative terjangkau oleh masyarakat. Dari sisi pemasaran produk Edam Burger memiliki pengembangan dibandingkan dengan pesaingnya yang sejenis, yang dapat menjangkau konsumen secara langsung dan cepat. Beberapa cara Edam Burger memasarkan produknya antara lain dengan Kafe, Kounter tetap, Kounter dorong, Kounter Sepeda, dan Kounter sepeda motor.

4.3.3. Ancaman dari Produk pengganti

Bisnis waralaba makanan merupakan salah satu bisnis yang paling banyak peminatnya, karena dapat memperoleh keuntungan lebih cepat dan peluang pasarnya masih terbuka. Dari bisnis dan kebutuhannya bisnis waralaba Burger ini dapat digantikan oleh bisnis makanan yang sudah lebih dikenal masyarakat seperti gorengan atau martabak.

Produk makanan ini berbisnis pada jasa yang hampir sama, yaitu makanan selingan maka masing-masing makanan merupakan produk substitusi bagi makanan yang lain. Namun diferensiasi pada masing-masing produk sangat terlihat, ini membantu konsumen dalam membedakan produk makanan yang dapat mereka pilih sesuai dengan kebutuhan dan kemampuan.

Perusahaan pesaing yang menawarkan produk lebih menarik dengan harga yang relative murah mulai bermunculan. Perusahaan ini juga menggunakan strategi fokus pada biaya dengan membatasi harga jual dan laba yang diterima, agar konsumen tertarik untuk membeli. Keuntungan yang didapatkan dari besarnya volume penjualan yang dilakukan. Apalagi jika konsumen tidak mementingkan mutu produk, dan lebih mementingkan harga yang terjangkau.

Konsumen biasanya lebih senang memilih gorengan sebagai pilihan berbelanja karena dengan harga yang sama dengan Burger akan mendapatkan jumlah produk yang lebih banyak, lebih banyak pilihan rasa, selain itu juga dapat

⁵⁷ Hasil wawancara 14 Desember 2011

dinikmati bersama dengan teman atau keluarga. Sedangkan jika memilih Edam Burger hanya akan dapat membeli satu produk dan di konsumsi secara individu.⁵⁸

Namun bisnis seperti gorengan dan martabak memiliki kelemahan dimana gorengan identik dengan minyaknya yang dipakai berulang kali, hingga proses memasaknya yang sering diberitakan kurang baik. Selain itu kenaikan harga-harga di pasar biasanya akan mempengaruhi harga jual gorengan dan martabak.

Dengan kondisi tersebut Edam Burger perlu berhati-hati terhadap ancaman produk pengganti yang dapat menggeser daya saingnya di pasar. Namun bisnis dapat terus berjalan jika Edam Burger tetap fokus pada tujuannya menghasilkan produk burger dengan harga yang murah dan berkualitas sehingga merek dagangnya tetap dapat menjadi pilihan konsumen.

4.3.4. Kekuatan Tawar Pembeli

Yang menjadi konsumen dari Edam Burger adalah kelas menengah bawah yang terdiri dari berbagai macam latar belakang pekerjaan dan pendidikan, sehingga memiliki perbedaan dalam pendekatannya. Namun mayoritas berdasarkan hasil penyebaran kuesioner konsumen terbesar berasal dari pegawai dibandingkan dengan pelajar atau mahasiswa.

Pada hasil penyebaran kuesioner terhadap konsumen menunjukkan bahwa strategi inovasi yang dilakukan oleh Edam Burger sudah berhasil membuatnya berbeda dengan produk burger yang lain, dari rasa dan pemasarannya membuat Edam buarger dapat dikenali oleh konsumen. Namun konsumen juga menilai bahwa Edam Burger belum memiliki daya saing yang kuat untuk menghadapi perusahaan lain, apalagi perusahaan besar. Hal ini di tunjukkan dengan konsumen Edam Burger lebih sering mengkonsumsi produk burger lain diandingkan Edam Burger. Hal ini karena beberapa konsumen lebih menyukai rasa produk burger lainnya, juga merek produk lain lebih mudah diingat dibandingkan Edam Burger.

Pada pemasaran di lokasi yang terdapat pelajar atau mahasiswa biasanya pilihan jajanan lebih banyak, lebih murah dan biasanya tersedia tempat untuk

⁵⁸ Berdasarkan wawancara 13 Desember 2011

nongkrong. Sedangkan pada Edam Burger di Depok hampir semua tempatnya tidak tersedia tempat untuk nongkrong. Lokasi penjualan Edam biasanya strategis dekat dengan mini market atau tempat turun angkot sehingga para ibu rumah tangga dan pekerja dapat lebih mudah mencapainya.

Para pembeli ini biasanya akan mencari produk makanan yang mempunyai harga lebih murah, rasa yang enak dan lokasi pembelian yang mudah di jangkau. Jika suatu produk mempunyai harga yang murah namun dari sisi rasa tidak sesuai dengan selera, maka konsumen akan mencoba mencari produk makanan lain yang sesuai dengan selernya. Begitu pula dengan lokasi pembelian, jika konsumen harus mencapai lokasi tempat makanan dengan berganti kendaraan atau jarak tempuh yang jauh maka konsumen ini akan dengan mudah beralih pada produk makanan lain yang lebih mudah dicapai.

Tingginya kekuatan tawar pelanggan bukanlah hal yang mudah ditangani oleh Edam Burger, karena hal ini berarti tinggi atau rendahnya penjualan akan tergantung pada ketertarikan konsumen untuk membeli produk makanan atau tidak. Hal tersebut akan berdampak bagi keberlangsungan masa depan perusahaan. Oleh sebab itu Edam Burger harus memiliki strategi tersendiri dalam menghadapi kekuatan tawar pembeli, sehingga volume penjualan dan profit yang di dapat tidak berkurang.

Dengan kondisi kekuatan tawar pembeli yang tinggi masih dapat diantisipasi oleh Edam Burger dengan menawarkan harga jual yang rendah namun cita rasa yang berbeda dengan produk sejenis lain, sehingga pembeli mau tetap membeli produk Edam Burger lagi. Sebagian besar pembeli yang tertarik mencoba Edam Burger karena mendengar cerita atau saran dari kenalannya yang pernah mencoba Edam Burger, dengan promosi dari mulut ke mulut ini yang membuat pembeli Edam Burger bertambah.

Kelebihan lain yang menambah keunggulan Edam Burger adalah konsep pemasaran Edam Burger yang keliling dengan gerobak atau sepeda sehingga lebih cepat mendatangi pembeli membuatnya lebih dikenal dan rata-rata pembelinya menjadi loyal terhadap merek Edam Burger. Dan yang lebih penting adalah kemampuan Edam Burger dalam menjalin dan menjaga hubungan baik

pembelinya dengan cara memberikan pelayanan yang baik, kemudahan dalam memesan produk, maupun pelayanan langsung melalui pewaralabanya.

Berdasarkan hasil kuesioner terhadap 80 responden yang merupakan konsumen Edam Burger, diketahui pengaruh antara variabel independen (variabel strategi imitasi dan inovasi) terhadap variabel dependen (daya saing). Hasil pengolahan regresi linear berganda didapatkan hasil sebagai berikut:

Tabel 4.8
Hasil perhitungan regresi linear berganda

<i>Coefficients</i>	
Intercept	7,347759
imitasi	0,014744
inovasi	0,426491

Sumber: hasil olah kuesioner

Berdasarkan hasil tersebut, ada hubungan positif antara variabel daya saing dan imitasi sebesar 0,014. Dan juga hubungan yang positif antara variabel daya saing dan inovasi sebesar 0,426. Hal ini mendukung hasil jawaban responden terhadap hasil kuesioner daya saing seperti berikut:

Tabel 4.9
Hasil kuesioner daya saing 1

Pernyataan	Sangat tidak setuju	Tidak setuju	Tidak ada pendapat	Setuju	Sangat tidak setuju
Makanan merek lain yang baru, belum bisa mengalahkan kualitas Edam Burger	2	26	23	27	2

Sumber: hasil kuesioner

Berdasarkan hasil kuesioner tersebut ada perbedaan yang sangat kecil antara konsumen yang berpendapat bahwa merek lain dapat mengalahkan kualitas Edam Burger. Sebanyak 26 orang berpendapat bahwa merek baru memiliki kualitas produk yang lebih dari edam burger, sedangkan sebanyak 27 orang berpendapat makanan merek baru belum bisa mengalahkan kualitas Edam burger. Sehingga dari hasil kuesioner tersebut konsumen masih tetap mengkonsumsi makanan merek lain sama seperti mereka mengkonsumsi Edam burger. Hal ini di perkuat dengan hasil jawaban responden mengenai perbandingan produk Edam Burger dengan burger merek lain:

Tabel 4.10
Hasil kuesioner daya saing 2

Pernyataan	Sangat tidak setuju	Tidak setuju	Tidak ada pendapat	Setuju	Sangat tidak setuju
Lebih menyukai Edam Burger dibandingkan makanan lain	1	27	20	29	3

Sumber: hasil kuesioner

Hasil jawaban responden diatas ada perbedaan yang tipis antara konsumen yang lebih menyukai makanan lain dibandingkan dengan Edam Burger yaitu sebanyak 28 orang. Sedangkan yang tetap menyukai Edam Burger dibandingkan makanan lain ada sebanyak 32 orang. Ini manunjukkan bahwa dibandingkan dengan makanan lain yang bukan sejenis, Edam Burger belum bisa terlalu bersaing karena yang memilih makanan lain juga hampir sama banyaknya.

Berdasarkan hasil wawancara dengan pewaralaba, hal ini karena variasi jajanan yang ingin mereka coba. Pada beberapa tempat, makanan lain mempunyai harga yang lebih murah atau kuantitas yang lebih banyak dibandingkan dengan membeli burger. Hal ini yang Edam Burger belum dapat menyainginya. Pada

tabel berikut akan ditunjukkan bagaimana perbandingan Edam Burger dengan produk sejenisnya yang berbeda merek:

Tabel 4.11
Hasil kuesioner daya saing 3

Pernyataan	Sangat tidak setuju	Tidak setuju	Tidak ada pendapat	Setuju	Sangat tidak setuju
Sering mengkonsumsi Edam Burger dibandingkan produk makanan sejenis lain	2	22	17	34	5

Sumber: hasil kuesioner

Dibandingkan dengan burger merek lain, Edam burger lebih dapat bersaing. Hal ini dapat dilihat dari sebanyak 39 orang yang sering mengkonsumsi Edam Burger sebagai jajanannya dibandingkan burger merek lain. Berdasarkan hasil wawancara dengan pewaralaba hal ini karena harga Edam burger yang lebih murah dibandingkan burger lainnya, makanya pembeli lebih sering membeli Edam burger dibandingkan merek yang lain.

Tabel 4.12
Hasil kuesioner daya saing 4

Pernyataan	Sangat tidak setuju	Tidak setuju	Tidak ada pendapat	Setuju	Sangat tidak setuju
Produk burger Edam Burger lebih enak dibandingkan produk burger merek lain yang sejenis	2	20	17	37	4

Sumber: hasil kuesioner

Pada tabel diatas, dapat dilihat lebih banyak konsumen yang merasa Edam burger lebih enak dibandingkan merek lainnya yaitu sebanyak 41 orang yang menyukai rasa Edam burger. Menurut wawancara dengan pewaralaba, biasanya konsumen menyukai Edam burger karena rasa bumbunya yang khas dibandingkan dengn burger lain, sehingga mereka mau kembali membeli. Sebanyak 22 orang lainnya merasa burger merek lain sama enak atau lebih enak dibandingkan dengan Edam burger.

Tabel 4.13
Hasil kuesioner daya saing 5

Pernyataan	Sangat tidak setuju	Tidak setuju	Tidak ada pendapat	Setuju	Sangat tidak setuju
Merek Edam Burger lebih diingat dibandingkan dengan merek burger sejenis lain	0	23	18	36	3

Sumber: hasil kuesioner

Konsumen sebanyak 39 orang berpendapat Edam burger lebih mudah diingat dibandingkan dengan produk burger lainnya. Sedangkan ada 23 orang yang Edam burger tidak bisa dengan mudah mereka ingat. Menurut wawancara dengan pewaralaba, konsumen dapat mudah mengingat Edam Burger karena lokasi pemasaran mereka yang biasanya berada di tempat-tempat strategis yang konsumen sering lewati atau datangi seperti minimarket, sekolah, atau taman. Selain itu, pemasaran Edam Burger yang bervariasi dan lebih mendekati konsumen membuat konsumen mudah mengingat Edam burger.

4.3.5. Kekuatan Tawar Pemasok

Pemasok atau supplier dari bisnis Edam Burger adalah perusahaan daging, Perusahaan Tepung roti, maupun perusahaan pemasok bahan pelengkap lainnya. Edam Burger menggunakan produk dari pemasok-pemasok ini dalam mengoperasikan bisnisnya sehingga pemasok-pemasok ini mempunyai peranan yang penting dalam menunjang kelancaran usaha. Dengan begitu artinya pemasok mempunyai kekuatan tawar yang tinggi dan berpengaruh terhadap bisnis ini.

Sangat sedikit kemungkinan Edam Burger tidak terpengaruh oleh perubahan-perubahan yang dikeluarkan oleh para pemasok ini. Oleh karena itu pengeluaran biaya bagi para pemasok merupakan hal yang pasti, agar hubungan kerjasama dapat terjalin tetap baik.

Edam menjalin kerjasama dengan Kemfood untuk menyuplai daging grillnya, sedangkan untuk tepung terigu bekerjasama dengan Bogasari. Kedua perusahaan ini sudah mempunyai merek dagang yang terkenal dan mempunyai reputasi baik dimasyarakat sehingga konsumen yang mengkonsumsi Edam Burger dapat mempercayai kualitas produknya. Adanya ancaman terhadap kenaikan harga untuk pasokan produk tetap ada. Namun kerjasama antara Edam Burger dengan kedua perusahaan pemasok ini saling menguntungkan, hal ini dikarenakan kedua pemasok ini walaupun sudah terkenal dan mempunyai klien lain namun tetap perlu untuk memperluas pemasaran dan menambah konsumen yang memakai produk mereka. Hal ini didapatkan dengan bekerjasama dengan Edam Burger, sehingga mereka sama-sama saling berusaha untuk tetap saling membantu.

Saat ini Edam Burger juga memiliki sebanyak 13 pabrik roti sendiri, beserta dengan pabrik bumbu pelengkap burger sehingga dapat menghemat beban biaya yang harus dikeluarkan. Pabrik roti ini tersebar luas di daerah-daerah yang bisa mencakup daerah pemasaran sehingga dapat mencegah terjadinya kelangkaan pasokan atau keterlambatan pengiriman barang. Keuntungan lain dengan mempunyai pabrik sendiri adalah terjaganya kualitas roti dan bumbu yang akan dipasarkan.

Untuk kelengkapan burger lain seperti sayurannya harus dipenuhi sendiri oleh pewaralaba, karena Edam Burger tidak menyediakannya. Pewaralaba akan menghadapi ancaman jika harga sayuran mengalami kenaikan, sehingga dapat

menambah beban biaya pengeluaran untuk produksi. Begitu juga jika pewaralaba mendapatkan sayuran yang mempunyai kualitas kurang baik, sehingga dapat mempengaruhi rasa Edam Burger yang dijual pada konsumen.

Dengan penjelasan faktor-faktor kekuatan bersaing Edam Burger Depok berdasarkan wawancara, terlihat bahwa wilayah Depok merupakan tempat yang kurang menarik dalam melakukan pemasaran. Hal ini berdasarkan tingginya ancaman dari pendatang baru, tingginya ancaman dari produk pengganti, dan tingginya kekuatan tawar pembeli. Namun ada faktor yang masih dapat membantu daya saing Edam Burger di Depok yaitu rendahnya ancaman persaingan dari pesaing yang sama, serta rendahnya kekuatan tawar pemasok.

Berdasarkan hasil analisa lingkungan diatas, maka dapat digambarkan pada matriks BCG posisi Edam Burger dimasukkan dalam level dog. Hal ini karena peretumbuhan pasar Edam Burger tidak tinggi dan kurang kuat bersaing dengan pesaing besar lainnya. Seperti yang diperlihatkan oleh gambar berikut:

Gambar 4.4

Matriks BCG Edam Burger

Bintang - Burger Keblenger	Tanda Tanya - Mr. Burger - Burger'Qu
Cash Cow - My Burger	Dog - Edam Burger

Sumber: Hasil Analisis Penelitian

Berdasarkan hasil wawancara diatas dapat dilihat peluang daya saing Edam Burger di Depok adalah kecil. Hal ini dapat dilihat dari tingginya ancaman dari pendatang baru, adanya ancaman produk pengganti yang tinggi, kuatnya intensitas kekuatan tawar pembeli, serta tingginya ancaman dari pesaing industri yang sejenis. Namun posisi daya saing di pasar Depok masih di bantu dengan rendahnya intensitas kekuatan pemasok.

Hal ini menggambarkan bahwa bisnis Edam Burger harus dapat berhati-hati dalam mengembangkan usahanya karena walaupun peluang pasar di Depok masih terbuka namun tingkat persaingannya juga sangat tinggi. Untuk mencegah Edam Burger menjadi menurun tingkat penjualannya atau profit yang didapatkan dapat dengan melakukan inovasi baik diferensiasi produk ataupun dengan lebih gencar mengenalkan merek dagangnya.

Dengan demikian posisi Edam Burger di Depok dapat dimasukkan dalam kategori Guerrilla Marketing, berdasarkan kriteria dalam marketing Warfare. Hal ini dikarenakan walaupun gerai Edam Burger banyak tersebar di Depok, namun karena lokasi tempatnya berjauhan masih banyak orang yang belum familier dengan mereknya, selain itu dengan modal yang kecil tidak bisa langsung melakukan perlawanan terhadap pesaing sejenis yang mempunyai modal lebih besar. Modal yang lebih besar ini digunakan oleh pesaing yang lebih besar untuk melakukan pemasaran melalui iklan di berbagai media, dan sosialisasi kepada konsumen. Edam Burger masih hanya bertahan dengan promosi melalui informasi dari mulut ke mulut, media internet, dan jika ada event pameran.

Strategi Edam Burger yang berfokus pada segmen konsumen menengah ke bawah, dan menawarkan harga burger yang lebih murah dibandingkan banyak pesaingnya sehingga dapat tetap bertahan dan mempunyai porsi konsumen tetap. Hal ini walaupun sedikit, namun dapat membantu Edam Burger dalam bersaing dengan pesaing sejenis yang lebih besar.

Segmen pasar menengah kebawah belum diperhatikan dengan baik oleh perusahaan, sehingga dapat menciptakan celah bagi perusahaan lain untuk masuk. Selain itu perusahaan burger lain seperti Burger Keblenger tidak fokus pada harga yang dapat terjangkau, hal ini karena mereka harus mengeluarkan biaya operasional rutin untuk menyewa tempat dan promosi besar-besaran yang dilakukan.



Bab V

KESIMPULAN DAN SARAN

5.1. Kesimpulan

Dalam bab ini digambarkan kesimpulan tentang temuan penelitian, hasil analisis penelitian, dan fenomena yang terjadi dilapangan diungkapkan sebagai bagian penting dari penelitian. Strategi imitasi yang dilakukan oleh Edam Burger membantunya dalam memulai usaha, karena konsumen sudah terlebih dulu

beradaptasi dengan burger yang saat itu bukan makanan yang banyak ditemukan diberbagai tempat. Bermodalkan strategi imitasi yang akhirnya secara perlahan berubah dengan adanya inovasi produk dan pemasaran menggambarkan keinginan Edam Burger untuk bertahan di pasar dan berusaha membangun daya saing terhadap pesaing lain.

Dalam usaha membangun kemampuan inovasi pada produk dan pemasaran, pihak manajemen mengembangkan kemampuan melalui training, juga melakukan riset terhadap lingkungan eksternal perusahaan. Kemampuan daya saing yang diperoleh Edam Burger sangat berpengaruh pada strategi imitasi pada awal usaha, perkembangan inovasi, dan juga focus pada segmen pasar tertentu.

Berdasarkan uraian dan analisis yang telah dikemukakan pada bab-bab terdahulu, maka hasil penelitian dapat disimpulkan sebagai berikut:

1. Pada peta persaingan di depok yang ditunjukkan pada hasil analisa five forces model, menunjukkan bahwa Edam Burger dengan modal yang dibawah 100 juta dan harga yang relatif lebih murah dibandingkan dengan usaha franchise sejenis lainnya memiliki posisi persaingan yang kurang baik. Posisi Edam Burger merupakan perusahaan yang memiliki banyak hambatan dalam usahanya, seperti tingginya ancaman pada pendatang baru, tingginya ancaman pada pesaing sejenis, tingginya ancaman pada produk pengganti di pasar, tingginya intensitas kekuatan tawar konsumen terhadap produk Edam Burger. Hanya kekuatan tawar pemasok yang kekuatan tawarnya tidak tinggi, hal ini dikarenakan adanya kerjasama yang baik dengan para pemasok, dan juga Edam Burger juga memiliki pabrik roti sendiri yang memproduksi burger dan kelengkapan bumbunya. Dari segi pertumbuhan dan market share di pasar, Edam Burger menghadapi kendala dengan banyaknya pesaing yang memiliki modal besar, dan lebih dikenal oleh masyarakat. Adanya hal positif yang dimiliki oleh Edam Burger adalah pertumbuhan gerai yang tersebar luas di daerah depok, dan tetap bertahan ditempat yang sama tanpa mengalami penutupan karena kekurangan modal. Dan strategi focus pada harga yang dilakukannya serta segmen pasar yang dipilihnya membuat Edam Burger dapat bertahan di bisnis burger ini.

2. Pada matriks BCG dapat terlihat bahwa Edam Burger diposisi dog, dimana pertumbuhan usahanya dapat dikatakan melambat, dan market share di pasar lebih kecil dibandingkan dengan pesaing lain yang lebih dikenal oleh masyarakat. Dan jika dilihat pada peta persaingan dan kecilnya jumlah modal yang dikeluarkan, maka posisi bersaing Edam Burger di pasar Depok adalah Guerilla marketing. Hal ini dikarenakan posisi Edam Burger walaupun sudah cukup dikenal oleh masyarakat, namun belum dapat menyaingi perusahaan besar dan perusahaan yang memiliki modal besar lainnya. Namun Edam Burger melihat adanya celah menjual burger pada kalangan masyarakat menengah bawah dan pelajar, dengan lokasi yang sengaja tidak ditempatkan di Mall melainkan di tempat-tempat ramai seperti pasar, sekolah, atau taman rekreasi. Fokusnya pada makanan burger yang enak namun murah juga membuat usahanya berjalan lebih baik sampai dengan sekarang.

3. Hasil wawancara menunjukkan bahwa strategi imitasi yang menghasilkan inovasi lebih baik belum dapat mempengaruhi daya saing Edam Burger secara signifikan. Dalam melakukan bisnis di Depok ancaman terhadap daya saing yang paling tinggi adalah berasal dari produk pendatang baru yang jika datang dengan penawaran harga dan diferensiasi produk lebih menarik maka akan mengancam kestabilan usaha Edam Burger. Ancaman produk pengganti juga dinilai mempunyai kekuatan yang besar, karena pembeli dinilai masih suka mencoba produk lain yang dengan harga sama bisa mendapatkan jumlah produk yang lebih besar. Selanjutnya kekuatan pemasok juga tidak dapat dihindari, apalagi Edam Burger sangat tergantung dengan pasokan tepung terigu dan daging asap dari pemasok, sehingga berpotensi dapat menambah biaya operasional bisnisnya. Berbeda dengan pesaing industry sejenis dan kekuatan konsumen tidak perlu terlalu di khawatirkan, karena pada pesaing industri belum ada yang

dapat membuat produk dengan harga murah namun rasa yang dapat diterima oleh masyarakat luas seperti yang Edam Burger alami.

4. Berdasarkan hasil analisis regresi pada kuesioner terhadap konsumen dapat dilihat adanya pengaruh strategi imitasi terhadap daya saing, begitu pula dengan inovasi terhadap daya saing. Untuk permulaan usaha, strategi imitasi dapat dilakukan, namun berdasarkan hasil kuesioner konsumen lebih tertarik pada pengembangan inovasi yang dilakukan oleh Edam Burger. Perubahan menjadi inovasi itulah yang membuat Edam burger memiliki daya saing, dan membuatnya dapat dibedakan dari produk burger lainnya. Sehingga jika Edam Burger ingin mempertahankan eksistensi bisnisnya, maka tidak bisa hanya berdasarkan strategi imitasi, namun juga harus melakukan pengembangan produk maupun pemasaran agar eksistensi bisnisnya tetap terjaga.
5. Bisnis makanan Burger memang bukan hal yang baru di pasar, sehingga jika perlakuan bisnisnya tidak tepat maka akan mudah digantikan oleh perusahaan lain. Strategi imitasi Edam Burger berkembang menjadi inovasi pada produk dan cara pemasarannya sehingga produk-produknya dapat diterima oleh masyarakat dan menjadi salah satu waralaba yang bertahan lama.

5.2. Saran

Setelah melihat respon konsumen dan pewaralaba terhadap strategi imitasi, pengembangan inovasi dan kemampuan daya saing yang dimiliki Edam Burger, maka saran yang dapat penulis berikan berdasarkan kesimpulan di atas adalah:

1. Dalam mempertahankan posisi pada peta persaingan produk franchise sejenis, maka Burger Edam harus dapat lebih mengembangkan pemasarannya dengan menambah jumlah pewaralaba. Selain itu untuk

mempertahankan konsumen yang sudah ada, maka Edam Burger harus tetap berusaha menjaga kualitas rasa dan produknya.

2. Dalam posisi bersaing yang dilakukan oleh Edam Burger, karena sulit untuk bersaing menguasai pasar dengan adanya perusahaan besar yang sudah lebih terkenal dan perusahaan yang memiliki modal lebih besar, maka Edam Burger harus dapat tetap fokus dengan segmen pasar yang ada, harga yang terjangkau, serta rasa yang enak dan khas. Selain itu untuk tetap dapat bersaing Edam Burger perlu untuk mengembangkan inovasi produk maupun pemasaran agar dapat menghambat perusahaan pesaing untuk merebut konsumen yang ada.
3. Edam Burger dapat melakukan kerjasama dengan pemasok lain untuk produk yang berbeda, sehingga ketergantungan terhadap pemasok dapat dikurangi selain itu hubungan kerjasama tidak rusak. Promosi merek Edam Burger agar lebih dikenal perlu dilakukan agar terciptanya loyalitas merek, sehingga dapat mencegah ancaman dari produk pendatang baru juga dari produk pengganti.
4. Edam Burger mencoba untuk melakukan pengembangan dari strategi imitasinya pada produk maupun pada pemasarannya, juga melakukan inovasi sehingga keberlanjutan bisnis ini dapat berlangsung. Selain itu dengan melakukan pengembangan dan inovasi, Edam Burger dapat memiliki daya saing yang lebih terhadap produk pendatang baru dan juga produk penggantinya.
5. Dengan melakukan strategi imitasi, Edam Burger tidak perlu membuang banyak waktu untuk melakukan edukasi pada konsumen terhadap burger,

dan dengan dilakukannya inovasi produk serta cara pemasarannya maka dapat mengubah pandangan masyarakat bahwa mengkonsumsi burger tidak harus mahal. Namun setelah bisnis sudah berjalan dan stabil perlu dilakukan inovasi baru sehingga usaha Edam Burger dapat lebih berkembang dibandingkan sekarang.



Daftar Referensi

Buku:

- Bungin, M. Burhan, "Metodologi Penelitian Kuantitatif", Kencana, Jakarta, 2005
- Drucker, Peter F., "Inovasi dan Kewirausahaan", Penerbit Erlangga, Jakarta, 1994
- Grant, Robert M. "Contemporary Strategy Analysis 5th Edition", Blackwell Publishing, 2005
- Griffin, Ricky W., Ronald J. Ebert, "Bisnis, Edisi 8", Penerbit Erlangga, 2007
- Griffin, Ricky, "Manajemen", Erlangga, Jakarta, 2004
- Hisrich, Robert D., Michael P. Peters, Dean A. Sheperd, "Kewirausahaan", Penerbit Salemba Empat, Jakarta, 2008
- Hutabarat, Jemsly, Martani Huseini, "Pengantar Manajemen Strategik Kontemporer, Strategik di Tengah Operasional", Elex Media Komputindo, 2006

Ichsanudin, “Rahasia Sukses Bisnis, Cara Cerdas Mencari Uang”, Al-Ihsan Media Utama, 2006

Janszen, Felix, “The Age of Innovation”, Financial Times, Prentice Hall, 2000

Kartajaya, Hermawan, “Marketing Klasik Indonesia”, PT. Mizan Publika, 2006

Kartajaya, Hermawan, “Boosting Field Marketing Performance”, Hermawan Kartajaya Workshop Series, Mizan Pustaka

Lestari, Endah Prapti, “Pemasaran Strategik”, Graha Ilmu, 2011

Levitt, Ted, “On Marketing”, Harvard Business School publishing, 2006

Linsu Kim, “*Imitation to Innovation: the dynamics of Korea’s technological learning*”, Harvard business School press, 1997

Londen, I Nyoman, Dodi Mawardi, “Percuma Bisnis Kalau Keluarga Berantakan”, Elex Media Komputindo, Jakarta, 2007

Longenecker, Justin G., Carlos W. Moore, J. William Petty, “Kewirausahaan, Manajemen Usaha Kecil”, Penerbit Salemba Empat, Jakarta, 2001

Marimin, “Teknik dan Aplikasi Pengambilan keputusan”, Grasindo, Jakarta, 2004

Miles, M., A. Huberman, “Qualitative Data Analysis: An Expanded Sourcebook, 2nd Ed, Thousand Oaks, CA, Sage, 1994

Mintzberg, Henry, James B. Quinn, John Voyer, “The Strategy Process”, Prentice Hall, 1995

Neumann, Lawrence, “Methodologies for Social Sciences”, Oxford University Press, Oxford, 1997

Pearce – Robinson, “Manajemen Strategis”, Penerbit Salemba Empat, Jakarta 2007

Pearce, John A., Richard B. Robinson, "Manajemen Strategik: Formulasi, Implementasi, dan Pengendalian", Binarupa Aksara, Jakarta, 1997

Pettigrew, Andrew, Richard Whipp, "Unggul Bersaing melalui Inovasi", IKAPI, Jakarta, 1996

Porter, Michael E., "Competitive Strategy: Techniques for Analyzing Industries and Competitors", The free Press, 1980

Porter, Michael E., "Keunggulan Bersaing, Menciptakan dan mempertahankan kinerja Unggul", Binarupa Aksara, Jakarta, 1994

Rachmadi, Bambang N., "Franchising, the most practical and excellent way of succeeding", Gramedia Pustaka Utama, Jakarta, 2007

Rangkuti, Freddy, "Analisis SWOT, Teknik Membedah Kasus Bisnis", Gramedia Pustaka Utama, Jakarta, 2008

Ries, A. and Trout, J., "Marketing warfare", McGraw-Hill, New York, 1986

Sarwono, Jonathan, "Mixed Methods", PT. Elex Media Koputindo, Jakarta, 2011

Schnaars, Steven P., "Managing Imitation Strategy", The Free Press, 1994

Shenkar, Oded, "Copycats: Mengasah Ketajaman Strategi Bisnis Dengan Meniru", Elex Media Komputindo, Jakarta, 2011

Simamora, Henry, "Manajemen Pemasaran Internasional", Penerbit Salemba Empat, Jakarta, 2000

Stephen M. Saphiro, "24/7 Innovation", McGraw hill companies, New York, 2001

Subroto, Budiarto, "Pemasaran Industri", Penerbit Andi, Yogyakarta, 2011

Sumarwan, Ujang, Achmad Fachrodji, dll, "Pemasaran Strategik, perspektif value based marketing & pengukuran kinerja", IPB Press, Bogor, 2011

Suyanto, M., "Strategic Management", CV Andi, Yogyakarta, 2007

Trout, Jack, "Trout On Strategy", The MacGraw-Hill Companies, 2004

Umar, Husein, "Metodologi Penelitian, Aplikasi Dalam Pemasaran", Gramedia Pustaka Utama, Jakarta, 1997

Wijatno, Serian, "Pengantar *Entrepreneurship*", Grasindo, Jakarta

Yoshida, Diah Tuhfat, "Arsitektur Strategik", Elex Media Komputindo, Jakarta 2006

Jurnal:

Andrew J. Groff, Ralph D. Christy, "New Food Products: Innovation, Improvement, or Imitation?", *Journal of Food distribution research*, 1996

Anders W. Johansson, "*Mediating creativity and imitation in entrepreneurship theory*", <http://www.ncsb2006.se/pdf/Mediating%20creativity.pdf>, tahun 2006. Diakses 21 September 2011

Kevin Zheng Zhou, "Innovation, Imitation, and new product performance: The case of China", *Industrial Marketing Management* 35 hal. 394-402, www.sciencedirect.com, 2006

Peter Yannopoulos, "Defensive and Offensive strategies for Market Success, *International Journal of Business and social Sciences*", Vol. 2 July 2011

Woojae Kim, Yongjiang Shi, Mike Gregory, "*Transition from Imitation to Innovation: Lessons from a Korean Multinational Corporation*", *International Journal of Business*, 2004

Website:

http://www.bsn.go.id/news_detail.php?news_id=2884

http://dikti.go.id/index.php?option=com_content&view=article&id=1225:potensi-wirausaha-di-indonesia-sangat-besar&catid=69:berita-terkait&Itemid=196

www.doblin.com

<http://www.wirausaha.com/startup/3020-sembilan-karakter-umum-wirausaha.html>, dengan judul “Sembilan Karakter Umum Wirausaha”.

www.edam-burger.com

www.depok.go.id

Majalah:

Info Franchise

Lampiran 1.

KUESIONER IMITASI, INOVASI DAN DAYA SAING EDAM BURGER DI DEPOK
(Untuk Konsumen)

No. :

Nama :

Umur :

Jenis Kelamin :

Pekerjaan :

Beri tanda silang (X) pada jawaban yang anda anggap benar.

Beri tanda silang pada kolom:

No.	Pernyataan	Alternatif jawaban				
		Sangat tidak setuju	Tidak setuju	Tidak ada pendapat	Setuju	Sangat setuju
A. Imitasi						
1	Produk Edam Burger muncul karena adanya ketertarikan pemilik dengan produk sejenis lain					
2	Adanya peluang menjual burger memunculkan pertimbangan untuk masuk pasar					
3	Konsep produk dan pemasaran sma dengan perusahaan lain yang muncul lebih dulu					
B. Inovasi						
1	Edam Burger memiliki kemampuan dalam melakukan adaptasi di pasar					
2	Edam Burger mempunyai kemampuan dalam melakukan proses baru dalam pemasaran					
3	Edam Burger memiliki peluang pasar baru					
4	Produk Edam Burger lebih bervariasi dibandingkan produk sejenis lain					
5	Pengembangan pemasaran Edam Burger membuatnya lebih dikenal					
6	Pemasar Edam Burger lebih baik dibandingkan dengan pemasar produk sejenis lain					
C. Daya Saing						
1	Makanan merek lain yang baru, belum bisa mengalahkan kualitas Edam Burger					
2	Lebih menyukai Edam Burger dibandingkan makanan lain					
3	Sering mengonsumsi Edam Burger dibandingkan produk makanan sejenis lain					
4	Produk burger Edam Burger lebih enak dibandingkan produk burger merek lain yang sejenis					
5	Merek Edam Burger lebih diingat dibandingkan dengan merek burger sejenis lain					

Lampiran 2.

Hasil data kuesioner konsumen

Responden	imitasi	inovasi	daya saing
1	10	24	18
2	11	25	20
3	15	26	23
4	12	21	11
5	10	13	10
6	10	21	16
7	10	17	15
8	11	22	12
9	12	25	16
10	10	15	10
11	9	22	13
12	13	20	8
13	11	21	15
14	11	15	12
15	12	19	15
16	12	22	18
17	12	24	18
18	10	21	18
19	10	24	12
20	10	21	18
21	8	20	15
22	11	17	14
23	9	18	20
24	9	19	16
25	11	24	19
26	9	19	16
27	9	19	17
28	10	17	17
29	11	22	16
30	11	15	16
31	10	17	16
32	9	20	17
33	9	21	16
34	12	16	20
35	9	22	14
36	10	24	18
37	10	22	14
38	10	25	20
39	8	20	18

40	12	23	21
41	8	20	16
42	12	18	20
43	8	26	19
44	8	16	13
45	10	14	17
46	10	21	17
47	8	18	20
48	10	20	9
49	10	15	13
50	12	22	18
51	10	25	18
52	10	18	14
53	12	15	12
54	10	22	18
55	12	20	18
56	12	28	24
57	8	23	16
58	9	21	18
59	10	18	14
60	7	20	18
61	7	19	15
62	7	21	17
63	9	19	16
64	9	17	16
65	7	18	17
66	9	18	15
67	7	19	14
68	9	17	16
69	10	17	16
70	9	17	16
71	7	18	16
72	7	19	14
73	7	19	16
74	8	19	14
75	15	14	14
76	9	16	10
77	9	16	16
78	9	23	18
79	12	24	15
80	9	23	17
Total	789	1591	1278

Lampiran 3

PEDOMAN PERTANYAAN WAWANCARA MENDALAM
ANALISIS STRATEGI DAN DAYA SAING EDAM BURGER
DI DEPOK
(Bagi pemasar Edam Burger)

Nama : Hermawati

Lokasi : Mampang Prapatan

Petunjuk pengisian:

- Isilah daftar pertanyaan ini sesuai dengan kenyataan yang sebenarnya
 1. Apakah alasan anda memilih Edam Burger untuk bermitra sebagai pewaralaba?
Saya menjual Edam Burger karena pernah liat iklan selebaran yang dibagikan oleh Pak Indra (Koordinator Wilayah Depok), dan biaya modal yang dikeluarkan terjangkau dibandingkan usaha waralaba yang lain.
 2. Menurut Anda pengembangan produk Edam Burger apakah sudah berhasil?
Produk burgernya tidak ada perkembangan, dari dulu produknya hanya itu saja.
 3. Menurut anda, apakah ada pengembangan proses pemasaran produk Edam Burger?
Tidak ada, pengembangan pemasaran saya lakukan sendiri seperti modifikasi tempat usaha.
 4. Menurut Anda, bagaimana potensi bisnis Edam Burger di Depok apakah dapat berkembang?
Bisnis Edam Burger masih dapat berkembang, tapi tergantung juga dengan lokasi tempat usaha dan harus berjarak 500 meter dengan Edam Burger yang lain
 5. Menurut Anda, apakah usaha sejenis mudah untuk memulai bisnisnya di kawasan Depok?
Mudah, karena pembelinya pasti ada asal jangan terlalu berdekatan jaraknya.
 6. Menurut anda Apakah peranan pelanggan mempengaruhi perkembangan usaha Edam Burger di kawasan Depok?
Berpengaruh, namun selalu ada orang baru yang ingin mencoba Edam Burger walaupun saat itu pelanggan tetap tidak membeli
 7. Menurut Anda, adakah bisnis sejenis yang dapat menggantikan posisi keunggulan Edam Burger di Depok?
Belum ada, karena walaupun banyak usaha lain disekitar sini tapi pembeli tetap kembali beli Edam burger
 8. Apakah bisnis sejenis dapat menggeser pelanggan Edam Burger?
Tidak, karena selera pelanggan akan membawa pelanggan kembali ke Edam Burger
 9. Apa saja hambatan yang anda temui dalam memasarkan Edam Burger?
Lokasi tempat yang berada di pinggir jalan terhalang kalau ada perbaikan jalan
 10. Apakah selama memasarkan Edam Burger anda pernah menerima keluhan dari pembeli?
Selama ini belum pernah ada keluhan dari pelanggan.

PEDOMAN PERTANYAAN WAWANCARA MENDALAM
ANALISIS STRATEGI DAN DAYA SAING EDAM BURGER
DI DEPOK
(Bagi pemasar Edam Burger)

Nama : Yana
Lokasi : Kober - Margonda

Petunjuk pengisian:

- Isilah daftar pertanyaan ini sesuai dengan kenyataan yang sebenarnya
 1. Apakah alasan anda memilih Edam Burger untuk bermitra sebagai pewaralaba?
Karena Edam Burger adalah waralaba burger pertama di Indonesia, selain itu juga karena rasanya yang enak dan modalnya terjangkau
 2. Menurut Anda pengembangan produk Edam Burger apakah sudah berhasil?
Berhasil, karena rasanya lebih enak dibandingkan dengan produk waralaba burger lain
 3. Menurut anda, apakah ada pengembangan proses pemasaran produk Edam Burger?
Berkembang dengan adanya macam-macam model pemasaran. Tapi pemasarannya berkembang di lokasi tertentu saja.
 4. Menurut Anda, bagaimana potensi bisnis Edam Burger di Depok apakah dapat berkembang?
Usaha Edam Burger masih dapat berkembang karena modalnya yang murah, tapi kegiatan promosi masih kurang jadi belum banyak yang tahu.
 5. Menurut Anda, apakah usaha sejenis mudah untuk memulai bisnisnya di kawasan Depok?
Tidak mudah untuk membuka usaha sejenis, karena tergantung dari lokasi dan harga
 6. Menurut anda Apakah peranan pelanggan mempengaruhi perkembangan usaha Edam Burger di kawasan Depok?
Tidak terlalu, karena harganya yang murah membuat konsumen tetap mau beli Edam Burger
 7. Menurut Anda, adakah bisnis sejenis yang dapat menggantikan posisi keunggulan Edam Burger di Depok?
Saat ini belum ada yang bisa menggantikan posisi keunggulan Edam Burger, karena usaha burger lain yang dekat sini rata-rata cepat tutup dan rasanya memang biasa
 8. Apakah bisnis sejenis dapat menggeser pelanggan Edam Burger?
Jika bisnis burger belum bisa, tapi jika usaha makanan lain bisa seperti kebab karena rasanya beda
 9. Apa saja hambatan yang anda temui dalam memasarkan Edam Burger?
Jika konsumen sedang ramai, stok yang dimiliki habis dan stok di pak Indra juga habis jadi harus menunggu sampai besok.
 10. Apakah selama memasarkan Edam Burger anda pernah menerima keluhan dari pembeli?
Karena rata-rata suka dengan mayonaisnya, biasanya pembeli minta mayonya lebih banyak dibandingkan yang seharusnya

PEDOMAN PERTANYAAN WAWANCARA MENDALAM
ANALISIS STRATEGI DAN DAYA SAING EDAM BURGER
DI DEPOK
(Bagi pemasar Edam Burger)

Nama : Dwi Rahmadi

Lokasi : Jl. Pipit

Petunjuk pengisian:

- Isilah daftar pertanyaan ini sesuai dengan kenyataan yang sebenarnya
 1. Apakah alasan anda memilih Edam Burger untuk bermitra sebagai pewaralaba?
Karena modal awalnya yang terjangkau, adanya kemudahan dalam memulai usaha jika dana tidak mencukupi. Selain itu juga adanya sistem beli putus, jadi tidak ada setoran.
 2. Menurut Anda pengembangan produk Edam Burger apakah sudah berhasil?
Sudah, karena masing-masing produk ada peminatnya dan laku.
 3. Menurut anda, apakah ada pengembangan proses pemasaran produk Edam Burger?
Ada, karena seperti saya yang jualan burger keliling memakai sepeda, dan yang lain ada yang kounter tetap, kounter dorong, sesuai dengan selera saja.
 4. Menurut Anda, bagaimana potensi bisnis Edam Burger di Depok apakah dapat berkembang?
Masih bisa berkembang, karena konsumen yang suka dengan Edam Burger masih banyak. Selain itu belum semua tempat sudah ada Edam Burger.
 5. Menurut Anda, apakah usaha sejenis mudah untuk memulai bisnisnya di kawasan Depok?
Mudah, karena peminat burger banyak dan usaha burger belum ada di semua tempat.
 6. Menurut anda Apakah peranan pelanggan mempengaruhi perkembangan usaha Edam Burger di kawasan Depok?
Mempengaruhi karena tidak semua orang suka burger, dan ada pilihan makanan yang lain. Tapi biasanya walaupun mereka mencoba produk makanan lain, tetap akan kembali ke Edam burger.
 7. Menurut Anda, adakah bisnis sejenis yang dapat menggantikan posisi keunggulan Edam Burger di Depok?
Bisnis sejenis belum ada yang dapat menggantikan posisi keunggulan Edam Burger.
 8. Apakah bisnis sejenis dapat menggeser pelanggan Edam Burger?
Bisnis sejenis belum bisa mengambil pelanggan Edam burger, tapi makanan jenis lain bisa, seperti bubur ayam, Pizza Rakyat, Fried Chicken, dll.
 9. Apa saja hambatan yang anda temui dalam memasarkan Edam Burger?
Karena saya menggunakan sepeda, jadi faktor cuaca sangat mempengaruhi.
 10. Apakah selama memasarkan Edam Burger anda pernah menerima keluhan dari pembeli?
Selama saya berjualan Edam burger belum pernah menerima keluhan dari pembeli.

PEDOMAN PERTANYAAN WAWANCARA MENDALAM
ANALISIS STRATEGI DAN DAYA SAING EDAM BURGER
DI DEPOK
(Bagi pemasar Edam Burger)

Nama : Panji
Lokasi : Komplek Marinir

Petunjuk pengisian:

- Isilah daftar pertanyaan ini sesuai dengan kenyataan yang sebenarnya
 1. Apakah alasan anda memilih Edam Burger untuk bermitra sebagai pewaralaba?
Saya direkomendasikan oleh teman yang suka memakan Edam Burger, selain itu modal awalnya murah.
 2. Menurut Anda pengembangan produk Edam Burger apakah sudah berhasil?
Berhasil, karena jenis produknya banyak dan rata-rata konsumen suka semua.
 3. Menurut anda, apakah ada pengembangan proses pemasaran produk Edam Burger?
Ada, karena di Depok saja ada beberapa macam model pemasaran Edam burger, bukan hanya kounter tetap atau sepeda saja.
 4. Menurut Anda, bagaimana potensi bisnis Edam Burger di Depok apakah dapat berkembang?
Edam burger masih memiliki untuk berkembang, dibandingkan usaha lain yang lebih cepat sepi konsumen.
 5. Menurut Anda, apakah usaha sejenis mudah untuk memulai bisnisnya di kawasan Depok?
Mudah, karena potensi pasar di Depok masih ada dan luas.
 6. Menurut anda Apakah peranan pelanggan mempengaruhi perkembangan usaha Edam Burger di kawasan Depok?
Berpengaruh, namun selama ini pelanggan selalu kembali lagi untuk beli Edam burger.
 7. Menurut Anda, adakah bisnis sejenis yang dapat menggantikan posisi keunggulan Edam Burger di Depok?
Menurut saya belum ada produk lain yang bisa gantikan keunggulan Edam burger, karena harganya murah tapi rasanya enak itu yang disukai oleh pembeli.
 8. Apakah bisnis sejenis dapat menggeser pelanggan Edam Burger?
Produk sejenis belum bisa mengambil pelanggan Edam Burger, karena mereka biasanya kembali lagi untuk membeli Edam Burger.
 9. Apa saja hambatan yang anda temui dalam memasarkan Edam Burger?
Selama ini biasanya kalau cuacanya hujan, pembelinya akan berkurang dibandingkan jika cuaca sedang cerah.
 10. Apakah selama memasarkan Edam Burger anda pernah menerima keluhan dari pembeli?
Belum pernah ada keluhan dari pembeli, karena mereka suka dengan rasanya.

PEDOMAN PERTANYAAN WAWANCARA MENDALAM
ANALISIS STRATEGI DAN DAYA SAING EDAM BURGER
DI DEPOK
(Bagi pemasar Edam Burger)

Nama : Dian
Lokasi : Pasadena

Petunjuk pengisian:

- Isilah daftar pertanyaan ini sesuai dengan kenyataan yang sebenarnya
 1. Apakah alasan anda memilih Edam Burger untuk bermitra sebagai pewaralaba?
Awalnya saya dapat info dari teman yang ikut pameran waralaba, usaha Edam Burger ini bisa dimulai dengan modal yang terjangkau dan risikonya kecil.
 2. Menurut Anda pengembangan produk Edam Burger apakah sudah berhasil?
Menurut saya kurang berhasil, karena produk burger memang seperti itu tidak ada perubahan berarti.
 3. Menurut anda, apakah ada pengembangan proses pemasaran produk Edam Burger?
Ada, pengembangan pemasarannya berhasil menarik konsumen lebih banyak karena caranya bervariasi dan bisa langsung mendekati konsumen.
 4. Menurut Anda, bagaimana potensi bisnis Edam Burger di Depok apakah dapat berkembang?
Edam Burger dapat berkembang di Depok, tetapi tergantung dengan lokasi dimana gerai berada apakah banyak pesaing lain, atau strategis di datangi oleh konsumen atau tidak.
 5. Menurut Anda, apakah usaha sejenis mudah untuk memulai bisnisnya di kawasan Depok?
Usah sejenis lain dapat mudah masuk ke Depok karena potensi pasarnya masih terbuka, namun juga apakah sesuai dengan selera konsumen atau tidak, dan dengan harga jualnya.
 6. Menurut anda apakah peranan pelanggan mempengaruhi perkembangan usaha Edam Burger di kawasan Depok?
Kurang begitu mempengaruhi, karena harga jual Edam Burger yang murah dan rasanya yang enak, maka pembeli tetap kembali. Perkembangan bisa dari makin banyak jumlah penjual Edam burger di Depok.
 7. Menurut Anda, adakah bisnis sejenis yang dapat menggantikan posisi keunggulan Edam Burger di Depok?
Belum ada, karena produk lain harganya masih lebih tinggi dibandingkan Edam Burger, jikapun ada yang sama maka rasanya kurang sesuai dengan selera konsumen.
 8. Apakah bisnis sejenis dapat menggeser pelanggan Edam Burger?
Belum ada, karena konsumen tetap kembali mengkonsumsi Edam burger
 9. Apa saja hambatan yang anda temui dalam memasarkan Edam Burger?
Selama ini belum ada hambatan yang ditemui.
 10. Apakah selama memasarkan Edam Burger anda pernah menerima keluhan dari pembeli?
Belum pernah menerima keluhan dari konsumen mengenai Edam Burger

PEDOMAN PERTANYAAN WAWANCARA MENDALAM
ANALISIS STRATEGI DAN DAYA SAING EDAM BURGER
DI DEPOK
(Bagi pemasar Edam Burger)

Nama : Aji
Lokasi : Fisip - UI

Petunjuk pengisian:

- Isilah daftar pertanyaan ini sesuai dengan kenyataan yang sebenarnya
 1. Apakah alasan anda memilih Edam Burger untuk bermitra sebagai pewaralaba?
Saya memilih usaha Edam Burger karena modalnya kecil, harga jualnya juga murah sehingga pembelinya banyak.
 2. Menurut Anda pengembangan produk Edam Burger apakah sudah berhasil?
Berhasil, walaupun saya tidak menjual semua produk Edam Burger tapi produk yang ada disukai oleh konsumen, dan banyak yang beli.
 3. Menurut anda, apakah ada pengembangan proses pemasaran produk Edam Burger?
Ada dan berhasil, pemasaran burgernya bukan hanya di tempat saja tapi juga dengan sepeda, motor, gerobak, atau kafe.
 4. Menurut Anda, bagaimana potensi bisnis Edam Burger di Depok apakah dapat berkembang?
Masih dapat, karena daerah pemasaran masih luas dan konsumennya banyak.
 5. Menurut Anda, apakah usaha sejenis mudah untuk memulai bisnisnya di kawasan Depok?
Mudah, tapi jika di kawasan sekolah atau kampus akan ada hambatan peraturan.
 6. Menurut anda Apakah peranan pelanggan mempengaruhi perkembangan usaha Edam Burger di kawasan Depok?
Sangat berperan, karena jika konsumen kurang banyak maka usaha akan merugi.
 7. Menurut Anda, adakah bisnis sejenis yang dapat menggantikan posisi keunggulan Edam Burger di Depok?
Belum ada, karena Edam burger unggul di harga yang murah dan rasanya yang unik.
 8. Apakah bisnis sejenis dapat menggeser pelanggan Edam Burger?
Belum dapat, apalagi di kampus tidak ada bisnis burger selain Edam Burger.
 9. Apa saja hambatan yang anda temui dalam memasarkan Edam Burger?
Selama ini saya tidak menemukan hambatan dalam berjualan.
 10. Apakah selama memasarkan Edam Burger anda pernah menerima keluhan dari pembeli?
Karena semua konsumen suka dengan rasanya, maka saya belum pernah menerima keluhan.

PEDOMAN PERTANYAAN WAWANCARA MENDALAM
ANALISIS STRATEGI DAN DAYA SAING EDAM BURGER
DI DEPOK

(Bagi pemasar Edam Burger)

Nama : Deri

Lokasi : Pasar Palsigunung

Petunjuk pengisian:

- Isilah daftar pertanyaan ini sesuai dengan kenyataan yang sebenarnya
 1. Apakah alasan anda memilih Edam Burger untuk bermitra sebagai pewaralaba?
Saya awalnya karena sering membeli Edam Burger, akhirnya memilih untuk jualan.
 2. Menurut Anda pengembangan produk Edam Burger apakah sudah berhasil?
Sudah berhasil karena semua produknya punya konsumen masing-masing, tapi yang paling banyak peminatnya tetap burger.
 3. Menurut anda, apakah ada pengembangan proses pemasaran produk Edam Burger?
Ada, pengembangan pemasaran bervariasi disesuaikan dengan kemampuan pewaralaba dan kondisi konsumen sekitar.
 4. Menurut Anda, bagaimana potensi bisnis Edam Burger di Depok apakah dapat berkembang?
Karena harganya mahal dibandingkan jajanan pasar lainnya, dan lokasinya dekat pasar jadi kurang berkembang. Jika di lokasi lain bisa jadi berkembang.
 5. Menurut Anda, apakah usaha sejenis mudah untuk memulai bisnisnya di kawasan Depok?
Usaha sejenis lain dapat dengan mudah berkembang di Depok karena peluang pasar masih ada.
 6. Menurut anda Apakah peranan pelanggan mempengaruhi perkembangan usaha Edam Burger di kawasan Depok?
Berpengaruh, karena jika konsumennya banyak maka usaha bisa berkembang.
 7. Menurut Anda, adakah bisnis sejenis yang dapat menggantikan posisi keunggulan Edam Burger di Depok?
Belum ada usaha sejenis yang bisa menggantikan keunggulan Edam Burger, karena burger keliling harganya bersaing tapi rasanya kurang enak.
 8. Apakah bisnis sejenis dapat menggeser pelanggan Edam Burger?
Jika usaha sejenis belum bisa mengambil konsumen Edam burger, namun usaha jenis lain bisa saja.
 9. Apa saja hambatan yang anda temui dalam memasarkan Edam Burger?
Selama ini belum menemukan hambatan dalam penjualan Edam burger.
 10. Apakah selama memasarkan Edam Burger anda pernah menerima keluhan dari pembeli?
Belum pernah menerima keluhan dari pembeli karena mereka suka dengan rasa Edam Burger.

PEDOMAN PERTANYAAN WAWANCARA MENDALAM
ANALISIS STRATEGI DAN DAYA SAING EDAM BURGER
DI DEPOK
(Bagi pemasar Edam Burger)

Nama : Nurjanah
Lokasi : SMP 8 – Komplek Timah

Petunjuk pengisian:

- Isilah daftar pertanyaan ini sesuai dengan kenyataan yang sebenarnya
 1. Apakah alasan anda memilih Edam Burger untuk bermitra sebagai pewaralaba?
Saya memilih Edam burger karena saat itu belum ada yang berjualan burger di sekitar kompleks, selain itu modal yang dikeluarkan tidak terlalu besar.
 2. Menurut Anda pengembangan produk Edam Burger apakah sudah berhasil?
Sudah berhasil banyak konsumen yang suka dengan rasanya
 3. Menurut anda, apakah ada pengembangan proses pemasaran produk Edam Burger?
Pengembangan produk ada, tergantung dengan kemampuan pewaralaba
 4. Menurut Anda, bagaimana potensi bisnis Edam Burger di Depok apakah dapat berkembang?
Potensi bisnis Edam burger masih bisa berkembang karena masih ada saja pembeli baru yang ingi mencoba Edam burger
 5. Menurut Anda, apakah usaha sejenis mudah untuk memulai bisnisnya di kawasan Depok?
Usaha sejenis bisa dengan mudah masuk Depok, tapi dengan banyaknya waralaba lain maka peminatnya bisa saja kurang.
 6. Menurut anda Apakah peranan pelanggan mempengaruhi perkembangan usaha Edam Burger di kawasan Depok?
Sangat berpengaruh, apalagi mengenai harga jual jika ada makanan lain yang lebih murah maka pembeli akan berpindah, walau nanti kembali lagi membeli Edam Burger.
 7. Menurut Anda, adakah bisnis sejenis yang dapat menggantikan posisi keunggulan Edam Burger di Depok?
Belum ada karena harga yang murah dan rasa yang enak, dibandingkan dengan produk makanan lain yang murah tapi rasa kurang enak.
 8. Apakah bisnis sejenis dapat menggeser pelanggan Edam Burger?
Pelanggan Edam Burger belum dapat diambil alih oleh produk lain karena walaupun mereka mencoba produk lain, tetap akan membeli Edam burger.
 9. Apa saja hambatan yang anda temui dalam memasarkan Edam Burger?
Hambatan biasanya terjadi jika saat sedang ramai pembeli, tetapi pasokan habis di Pak Indra juga habis, atau pengantarannya telat. Selain itu kondisi stabil.
 10. Apakah selama memasarkan Edam Burger anda pernah menerima keluhan dari pembeli?
Selama ini saya belum pernah menerima keluhan dari para konsumen.

PEDOMAN PERTANYAAN WAWANCARA MENDALAM
ANALISIS STRATEGI DAN DAYA SAING EDAM BURGER
DI DEPOK
(Bagi pemasar Edam Burger)

Nama : Feri
Lokasi : Supermarket Tip Top

Petunjuk pengisian:

- Isilah daftar pertanyaan ini sesuai dengan kenyataan yang sebenarnya
 1. Apakah alasan anda memilih Edam Burger untuk bermitra sebagai pewaralaba?
Saya memilih Edam burger karena nama Edam Burger sudah dikenal oleh masyarakat, selain itu modal awal juga terjangkau.
 2. Menurut Anda pengembangan produk Edam Burger apakah sudah berhasil?
Kurang berhasil, karena produk masih kurang bervariasi dan sama dengan burger lainnya.
 3. Menurut anda, apakah ada pengembangan proses pemasaran produk Edam Burger?
Tidak ada, pemasaran Edam Burger sama dengan burger lain
 4. Menurut Anda, bagaimana potensi bisnis Edam Burger di Depok apakah dapat berkembang?
Edam burger sudah susah berkembang di Depok karena banyaknya pesaing lain yang dapat menggantikan posisi Edam burger.
 5. Menurut Anda, apakah usaha sejenis mudah untuk memulai bisnisnya di kawasan Depok?
Produk sejenis lain dapat dengan mudah masuk ke Depok, namun itu juga tergantung dari lokasi dan selera konsumen.
 6. Menurut anda Apakah peranan pelanggan mempengaruhi perkembangan usaha Edam Burger di kawasan Depok?
Ada, banyak atau tidaknya pelanggan akan berpengaruh kepada keuntungan perusahaan, hal ini juga berdampak pada perkembangan usaha
 7. Menurut Anda, adakah bisnis sejenis yang dapat menggantikan posisi keunggulan Edam Burger di Depok?
Produk sejenis lain ada yang dapat menggantikan keunggulan bersaing Edam burger seperti Burger Kobleng, dan lainnya.
 8. Apakah bisnis sejenis dapat menggeser pelanggan Edam Burger?
Pelanggan Edam burger belum dapat menggeser konsumen Edam burger, namun makanan jenis lain dapat menggeser seperti kebab atau makanan lainnya.
 9. Apa saja hambatan yang anda temui dalam memasarkan Edam Burger?
Hambatan yang terjadi lebih bersifat internal, seperti karena mempunyai usaha lainnya sehingga kurang fokus menjalankan Edam Burger.
 10. Apakah selama memasarkan Edam Burger anda pernah menerima keluhan dari pembeli?
Selama menjual Edam Burger belum pernah menerima keluhan dari konsumen.

Lampiran 4

PEDOMAN PERTANYAAN WAWANCARA MENDALAM
ANALISIS STRATEGI DAN DAYA SAING EDAM BURGER
(Bagi manajemen Edam Burger)

Nama : Indra
Jabatan : Koordinator Edam Burger wilayah Depok
Lokasi : Jl. Rambutan II

Petunjuk pengisian:

- Isilah daftar pertanyaan ini sesuai dengan kenyataan yang sebenarnya
 1. Apakah menurut Anda produk dan pemasaran yang dilakukan Edam Burger terinspirasi dari usaha sejenis yang sudah berkembang?
Ya, waktu itu karena hanya ada makanan burger yang mahal tapi pembelinya banyak, makanya Pak Made tertarik untuk membuka bisnis yang sama tapi rasanya buat lidah orang Indonesia
 2. Menurut Anda, bagaimana potensi bisnis Edam Burger di Depok apakah dapat berkembang?
Edam Burger masih dapat berkembang karena peluang pasarnya masih besar, konsumen suka dengan rasanya, harganya bisa bersaing dengan produk yang lain, dan tiap bulan ada saja yang datang tertarik untuk menjadi mitra kami.
 3. Menurut Anda, apakah usaha sejenis mudah untuk memulai bisnisnya di kawasan Depok?
Usaha lain untuk masuk ke Depok mudah saja karena potensi pasar masih ada, namun untuk bertahan agak susah tergantung dari lokasi tempatnya berada, harus sesuai dengan selera konsumen, dan harganya harus dapat bersaing dengan produk lain.
 4. Menurut anda Apakah peranan pelanggan mempengaruhi perkembangan usaha Edam Burger di kawasan Depok?
Sangat mempengaruhi, karena perkembangan usaha ada jika konsumen mempunyai minat untuk mengkonsumsi Edam burger. Selain itu perkembangan usaha juga dipengaruhi oleh banyaknya mitra kami yang mengenalkan produk Edam Burger di sekitar tempat jualan.
 5. Menurut anda, apakah peranan pemasok mempengaruhi perkembangan usaha Edam Burger di kawasan Depok?
Sangat berpengaruh, walaupun kenaikan harga jarang terjadi namun itu tetap mempengaruhi harga jual. Namun karena kami mempunyai pabrik sendiri, jadi pasokan tersedia terus, harganya bisa lebih murah, dan rasanya terjaga.
 6. Menurut Anda, adakah bisnis sejenis yang dapat menggantikan posisi keunggulan Edam Burger di Depok?
Belum ada, karena makanan sejenis biasanya mempunyai harga yang lebih mahal tapi rasanya kurang bisa bersaing dengan Edam Burger. Selain itu mereka biasanya tidak bertahan lama di pasar.
 7. Apakah bisnis sejenis dapat menggeser pelanggan Edam Burger?

Bisnis sejenis belum bisa menggeser Edam Burger dari pelanggan, karena walaupun mereka suka mencoba produk baru, tapi biasanya tetap kembali untuk beli Edam Burger. Dan karena promosi dari mulut ke mulut, seriang ada pelanggan baru yang ingin mencoba.

8. Apa saja hambatan yang ditemui dalam mengelola bisnis Edam Burger?
Hambatan yang paling sering di temui oleh mitra kami adalah cuaca, karena saat hujan biasanya pembeli cenderung lebih sepi dibandingkan saat cuaca cerah. Selain itu jika pasokan di kami sedang habis, sedangkan mereka minta tambahan pasokan maka harus menunggu besok hari.
9. Apakah pernah menerima keluhan dari pemasar Edam Burger di lapangan?
Selain pengantaran yang kadang suka terlambat karena masalah teknis seperti ban bocor, kami tidak pernah mendapat keluhan lain dari para mitra kami.



Lampiran 5.

Hasil Olah Data Regresi Berganda

SUMMARY OUTPUT

<i>Regression Statistics</i>	
Multiple R	0.467628295
R Square	0.218676222
Adjusted R Square	0.198382098
Standard Error	2.657413749
Observations	80

ANOVA					
	<i>Df</i>	<i>SS</i>	<i>MS</i>	<i>F</i>	<i>Significance F</i>
Regression	2	152.187717	76.09385852	10.77534667	7.48161E-05
Residual	77	543.762283	7.061847831		
Total	79	695.95			

	<i>Coefficients</i>	<i>Standard Error</i>	<i>t Stat</i>	<i>P-value</i>	<i>Lower 95%</i>	<i>Upper 95%</i>
Intercept	7.347758626	2.353349969	3.122254965	0.002528085	2.661640231	12.03387702
imitasi	0.014743516	0.173497977	0.08497803	0.93249942	-0.330735087	0.360222119
inovasi	0.426490682	0.093084515	4.581757596	1.748E-05	0.241135736	0.611845628

Lampiran 6.

RESIDUAL OUTPUT

<i>Observation</i>	<i>Predicted daya saing</i>	<i>Residuals</i>	<i>Standard Residuals</i>
1	17,73097	0,26903	0,10254381
2	18,1722	1,827796	0,696685292
3	18,65767	4,342331	1,655129272
4	16,48099	5,480985	-2,08914042
5	13,03957	3,039573	-1,15856802
6	16,4515	0,451498	-0,17209369
7	14,74554	0,254465	0,096992108
8	16,89273	4,892732	-1,86492109
9	18,18695	2,186948	-0,83358029
10	13,89255	3,892554	-1,48369166
11	16,86325	3,863245	-1,47252029
12	16,06924	8,069238	-3,0756827
13	16,46624	1,466242	-0,55887483
14	13,9073	1,907298	-0,72698835
15	15,628	0,628004	-0,23937085
16	16,90748	1,092524	0,416428129
17	17,76046	0,239543	0,091304489
18	16,4515	1,548502	0,590229271
19	17,73097	-5,73097	-2,18442507
20	16,4515	1,548502	0,590229271
21	15,99552	-0,99552	-0,37945403
22	14,76028	0,760279	-0,28978903
23	15,15728	4,842717	1,845857353
24	15,58377	0,416227	0,158649609
25	17,74571	1,254286	0,478085631
26	15,58377	0,416227	0,158649609
27	15,58377	1,416227	0,53981109

28	14,74554	2,254465	0,85931507
		-	
29	16,89273	0,892732	-0,34027517
30	13,9073	2,092702	0,797657568
31	14,74554	1,254465	0,478153589
32	16,01026	0,989736	0,37724927
		-	
33	16,43675	0,436755	-0,16647403
34	14,34853	5,651468	2,154122011
		-	
35	16,86325	2,863245	-1,09135881
36	17,73097	0,26903	0,10254381
		-	
37	16,87799	2,877989	-1,09697847
38	18,15746	1,842539	0,702304952
39	15,99552	2,00448	0,764030412
40	17,33397	3,666033	1,397350752
41	15,99552	0,00448	0,00170745
42	15,20151	4,798487	1,828998371
43	18,55446	0,445536	0,169820972
		-	
44	14,28956	1,289558	-0,49152971
45	13,46606	3,533937	1,34700053
46	16,4515	0,548502	0,20906779
47	15,14254	4,857461	1,851477013
		-	
48	16,02501	7,025007	-2,67766224
		-	
49	13,89255	0,892554	-0,34020721
50	16,90748	1,092524	0,416428129
		-	
51	18,15746	0,157461	-0,06001801
		-	
52	15,17203	1,172026	-0,44673119
		-	
53	13,92204	1,922041	-0,73260802
54	16,87799	1,122011	0,427667451
55	16,05449	1,945506	0,74155177
56	19,46642	4,53358	1,728026094
		-	
57	17,27499	1,274992	-0,48597801
58	16,43675	1,563245	0,595848931
		-	
59	15,17203	1,172026	-0,44673119
60	15,98078	2,019223	0,769650072
61	15,55429	-	-0,21127255

		0,554286	
62	16,40727	0,592732	0,225926771
63	15,58377	0,416227	0,158649609
64	14,73079	1,269208	0,48377325
65	15,1278	1,872204	0,713612231
		-	
66	15,15728	0,157283	-0,05995005
		-	
67	15,55429	1,554286	-0,59243403
68	14,73079	1,269208	0,48377325
69	14,74554	1,254465	0,478153589
70	14,73079	1,269208	0,48377325
71	15,1278	0,872204	0,332450751
		-	
72	15,55429	1,554286	-0,59243403
73	15,55429	0,445714	0,169888931
74	15,56903	-1,56903	-0,59805369
75	13,53978	0,460219	0,175417785
		-	
76	14,3043	4,304301	-1,64063382
77	14,3043	1,695699	0,64633507
78	17,28974	0,710264	0,270725291
		-	
79	17,76046	2,760457	-1,05217995
		-	
80	17,28974	0,289736	-0,11043619

Lampiran 7

PROBABILITY
OUTPUT

<i>Percentile</i>	<i>daya saing</i>
0,625	8
1,875	9
3,125	10
4,375	10
5,625	10
6,875	11
8,125	12
9,375	12
10,625	12
11,875	12
13,125	13
14,375	13
15,625	13
16,875	14
18,125	14
19,375	14
20,625	14
21,875	14
23,125	14
24,375	14
25,625	14
26,875	14
28,125	15
29,375	15
30,625	15
31,875	15
33,125	15
34,375	15
35,625	15
36,875	16
38,125	16
39,375	16

40,625	16
41,875	16
43,125	16
44,375	16
45,625	16
46,875	16
48,125	16
49,375	16
50,625	16
51,875	16
53,125	16
54,375	16
55,625	16
56,875	16
58,125	16
59,375	17
60,625	17
61,875	17
63,125	17
64,375	17
65,625	17
66,875	17
68,125	17
69,375	18
70,625	18
71,875	18
73,125	18
74,375	18
75,625	18
76,875	18
78,125	18
79,375	18
80,625	18
81,875	18
83,125	18
84,375	18
85,625	18
86,875	19
88,125	19
89,375	20
90,625	20
91,875	20
93,125	20

94,375	20
95,625	20
96,875	21
98,125	23
99,375	24

Lampiran 8

Grafik hasil kuesioner

