



UNIVERSITAS MERCU BUANA

**STRATEGI IMITASI
PADA USAHA KECIL DAN MENENGAH
PRODUK SEPATU DI PUSAT INDUSTRI KECIL (PIK)
PENGKILANGAN JAKARTA
(Studi Kasus pada Toko Sepatu Al-Kausar)**

Tesis

**Oleh :
WARDYO
NIM : 13.02.029**

**PROGRAM PASCA SARJANA
PROGRAM STUDI MAGISTER MANAJEMEN
UNIVERSITAS MERCU BUANA
2004**



UNIVERSITAS MERCU BUANA

**STRATEGI IMITASI
PADA USAHA KECIL DAN MENENGAH
PRODUK SEPATU DI PUSAT INDUSTRI KECIL (PIK)
PENGKILINGAN JAKARTA
(Studi Kasus pada Toko Sepatu Al-Kausar)**

**Tesis
Diajukan
Sebagai Salah Satu Syarat Untuk Menyelesaikan
Studi Program Pasca Sarjana
Program Studi Magister Manajemen
Universitas Mercu Buana**

**Oleh :
W A R D O Y O
NIM : 13.02.029**

**PROGRAM PASCA SARJANA
PROGRAM STUDI MAGISTER MANAJEMEN
UNIVERSITAS MERCU BUANA
2004**

PENGESAHAN TESIS

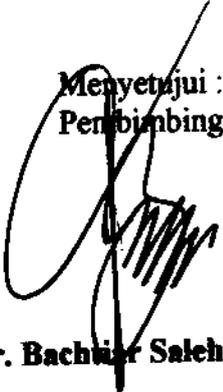
JUDUL TESIS : STRATEGI IMITASI PADA USAHA KECIL DAN
MENENGAH PRODUK SEPATU DI PUSAT
INDUSTRI KECIL (PIK) PINGGILINGAN
(Studi Kasus pada Toko Sepatu Al-Kausar)

NAMA MAHASISWA : W A R D O Y O
NIM : 131.02.029

**Tesis Ini Telah Disetujui Dan Dipertahankan Didepan Sidang Tim Penguji
Program Magister Manajemen, Program Pascasarjana Universitas Mercu Buana.**

Pada Hari : Kamis
Tanggal : 15 Juli 2004
Tempat : Ruang Sidang Program Pascasarjana Manajemen Universitas
Mercu Buana, Jalan Menteng Raya No. 29 Jakarta Pusat

Menyetujui :
Pembimbing


Dr. Bachtiar Saleh Abbas

Mengetahui :
Direktur Program Pascasarjana Magister Manajemen
Universitas Mercu Buana


Ir. Dana Santoso, M. Eng. Sc. Ph.D.

RINGKASAN EKSEKUTIF

Pioneers (yaitu **first mover** yang pertama kali masuk ke suatu pasar sebelum para *imitators*), sering kali digambarkan sebagai mesin-mesin penggerak pertumbuhan ekonomi. Sebaliknya, *imitators* dipandang tidak lebih sebagai *copycats* yang malas melakukan inovasi. Namun, siapakah yang sering kali menguasai pasar ? Fakta memperlihatkan bahwa tidak sedikit *imitators* yang mampu mengungguli *pioneer*-nya dan menjadi *market leader*.

Imitasi merupakan strategi yang umum dipakai oleh banyak perusahaan, dimana pada strategi ini *imitators* cukup meniru atau meng-*copy* beberapa aspek (baik produk, proses atau prosedur) yang telah dilakukan oleh *pioneers*. Banyak kemudahan yang didapat oleh suatu perusahaan/produsen dengan melakukan imitasi. Sementara *pioneers* dihadapkan pada sejumlah kendala dan tantangan, seperti : pengembangan produk beserta pasarnya, resiko kegagalan dan kerugian serta kesulitan dana; imitator juga menikmati sejumlah kemudahan, seperti : cepat, murah dan produk-produk yang dihasilkan juga telah sesuai dengan keinginan pasar karena produk *pioneers* telah lebih dulu diluncurkan dipasar dan telah dikenal oleh konsumen.

Ada tiga 3 (tiga) stretegi imitasi yang sering kali dilakukan oleh *imitators*. **Pertama**, beberapa *imitators* menjadi generic virsion dari produk-produk pioneer dengan harga yang jauh lebih murah, seperti yang dilakukan oleh pulpen Bic.

Kedua, imitators dapat meniru dan mengembangkan (imitate and improve) produk pioneers, seperti pada kasus Boeing, dan yang terakhir atau *ketiga*, banyak imitator yang mengalahkan smaller pioneer dengan memanfaatkan kekuatan pasar, kekuatan dana dan jalur distribusi yang telah dimiliki. Hal ini dapat dilihat pada kasus IBM yang mengalahkan sang pioneer (Apple II)

Industri yang terbilang rajin mengadaptasi strategi imitasi ini adalah industri sepatu kulit. Sebagai salah satu atribut penting dari fashion, sepatu kulit senantiasa mengalami perubahan. Berbeda dengan barang-barang elektronik (dimana perubahan terjadi dalam jangka waktu yang cukup lama), pada sepatu kulit perubahan trend dapat terjadi hanya dalam hitungan bulan. Sehingga mau tidak mau, produsen harus terus dapat mengimbangi perubahan trend yang terjadi di masyarakat.

Maraknya praktek peniruan terlihat jelas disalah satu sentra industri sepatu kulit, yaitu di PIK Penggilingan. Hampir seluruh toko (dari sekitar 75 toko yang berada disana) memproduksi serta menjual sepatu/sandal imitasi. Mereka tidak hanya sekedar mencontek atau meniru model-model sepatu/sandal yang ada dipasaran, namun lebih jauh lagi mereka menggunakan beberapa merek sepatu/sandal ternama yang ditiru untuk dipasarkan.

Sebagai salah satu toko yang beroperasi di sana, Al-Kausar pun tidak menabukan praktek imitasi ini. Didalam tokonya banyak ditemui model-model sepatu/sandal yang memakai beragam merk. Untuk sepatu olah raga, terlihat beragam merk ternama terpajang di rak display toko. Sedangkan untuk sepatu kulit selain menggunakan nama

tokonya, Al-Kausar juga menggunakan beberapa merek lain yang sudah cukup dikenal dipasar. Penggunaan merek-merek yang telah dikenal masyarakat tadi terbukti ampuh untuk memasarkan sepatu/sandal imitasi. Keinginan untuk memiliki sepatu/sandal bermerek nampaknya telah mendorong konsumen untuk membeli produk-produk bajakan ini, “ *Beda Rasanya memakai sepatu bermerk*” demikian alasan umum yang mereka kemukakan.

Dalam memasarkan sepatu/sandal imitasinya, Al-Kausar menerapkan *lower-price strategy*. Artinya, harga sepatu/sandal bajakan ini tidak semahal produk aslinya yang biasa dijual ditoko-toko besar atau mal. Selain bahan baku yang dipakai tidak terlalu baik, murahnya sepatu/sandal produksi Al-Kausar juga dikarenakan belum memiliki *brand name* sebaik *original product*.

Kerasnya persaingan di industri sepatu kulit (khususnya di PIK Penggilingan) serta usia perusahaan yang memang belum terlalu lama, nampaknya telah menjadi pertimbangan utama Al-Kausar untuk mengadopsi strategi imitasi. Ada beberapa keuntungan yang didapat Al-Kausar dengan memproduksi dan menjual sepatu/sandal imitasi, diantaranya cukup mudah dilakukan, tidak mengeluarkan banyak biaya promosi, menghemat waktu, lebih menguntungkan dan masih banyak lagi keuntungan yang dapat diperoleh melalui strategi ini.

Walaupun penerapan Undang-Undang Hak Kekayaan Intelektual (HAKI) di Indonesia tidak berjalan sebagaimana mestinya, namun praktek saling tiru dan saling mencontek tetap memiliki resiko untuk dilakukan. Maka alangkah baik jika perjalanannya

Al-Kausar secara perlahan-lahan merubah strategi imitasi yang dilakukannya. Jika saat ini strategi yang dilakukannya adalah *lower-price strategy* (yaitu dengan meniru produk yang ada dipasaran serta menjualnya dengan harga yang lebih murah), maka dalam perkembangannya Al-Kausar dapat melakukan strategi *imitate-improve*. Pada strategi *imitate – improve*, Al-Kausar tidak lagi sekedar hanya meniru model dan desain sepatu/sandal yang telah ada dipasaran. Lebih jauh lagi, Al-Kausar juga melakukan pengembangan dan inovasi atas produk sepatu/sandal yang telah ada dipasaran. Sehingga nantinya sepatu/sandal produknya Al-Kausar akan memiliki kualitas dan model/desain yang lebih bagus dibandingkan dengan produk yang aslinya (*second but better*).

KATA PENGANTAR

Puji syukur kehadiran Tuhan YME yang telah melimpahkan rahmad dan karuniaNya dalam penelitian dan penulisan tesis ini. Peneliti menyampaikan terima kasih kepada Universitas Mercu Buana program studi Pasca Sarjana (S2) Magister Manajemen, Jakarta sebagai tempat belajar menimba ilmu dan pengetahuan bagi peneliti.

Penelitian ini dimaksudkan guna memenuhi sebagian syarat dalam memperoleh gelar Magister Manajemen pada Universitas Mercu Buana Program Studi Pasca Sarjana (S2) Magister Manajemen. Tesis ini berjudul :

***“ Strategi Imitasi Pada usaha Kecil dan Menengah
Produk Sepatu di Pusat industri Kecil (PIK) Penggilingan “
(Studi Kasus pada Toko Sepatu Al-Kausar)***

Terselesaikannya penelitian dan penulisan tesis ini adalah hasil bantuan, arahan dan motivasi dari banyak pihak, dan pada kesempatan ini, dengan segala kerendahan hati, peneliti menyampaikan terima kasih dan penghargaan yang setinggi-tingginya kepada :

1. Bapak Dr. Ir. Suharyadi, MS, selaku Rektor Universitas Mercu Buana.
2. Bapak Ir. Dana Santoso, Ph.D selaku Direktur Program Studi Pasca Sarjana (S2) Magister Manajemen.

3. Bapak Dr. Bachtiar Saleh Abbas, selaku dosen Pembimbing Utama tesis dan Bapak Sonny V. Sutedja, MM yang telah memberi bimbingan, arahan, ilmu dan pengetahuan selama peneliti mengikuti kuliah hingga penyusunan tesis.
4. Seluruh Dosen Universitas Mercu Buana Program Studi Pasca Sarjana (S2) Magister Manajemen yang telah banyak memberi ilmu dan pengetahuan.
5. Bapak Irfan Sulaeman, selaku pemilik perusahaan sepatu Al-Kausar dan Bapak Budi selaku Kepala Bengkel Sepatu Al-Kausar serta seluruh karyawan Al-Kausar, yang telah memberikan kesempatan kepada peneliti untuk melakukan riset dalam penelitaian ini.
6. Seluruh rekan-rekan mahasiswa/I Universitas Mercu Buana Program Studi Pasca Sarjana (S2) Magister Manajemen, khususnya konsentrasi Manajemen Pemasaran angkatan empat dalam memberikan bantuan moril dalam penyusunan tesis ini.
7. Istri dan anak-anakku tercinta yang dengan setia berdo'a dan mendorong dalam penyelesaian penyusunan tesis ini.
8. Seluruh pihak yang telah membantu penyusunan tesis ini hingga selesai.

Semoga Tuhan YME membalas segala kebaikan yang telah diberikan kepada peneliti. Peneliti menyadari bahwa dalam penyusunan tesis ini masih banyak kekurangan, untuk itu peneliti menerima kritik dan saran yang membangun bagi penyempurnaan tesis ini dengan harapan kiranya tesis ini dapat berguna bagi pihak-pihak yang memerlukan.

Jakarta, Maret 2004

WARDYO.

DAFTAR ISI

	Halaman
RINGKASAN EKSEKUTIF	i
KATA PENGANTAR	v
DAFTAR ISI	vii
DAFTAR TABEL	x
DAFTAR GAMBAR	xi
BAB – I PENDAHULUAN	
1.1. Latar Belakang	1
1.2. Pembatasan Masalah	18
1.3. Maksud dan Tujuan	20
1.4. Metode Pembahasan	21
1.5. Sistematika Penulisan	21
BAB – II TINJAUAN PUSTAKA	
2.1. Strategi dan Manajemen Strategik	23
2.1.1. Pengertian Strategi dan Manajemen Strategik	23
2.1.2. Proses dalam manajemen Strategis	25
2.1.3. Lingkungan Eksternal	27
2.1.3.1. Analisa Ligkungan Jauh	28
2.1.3.2. Analisa Lingkungan Industri	28
2.1.3.3. Analisa Lingkungan Operasi	32
2.1.4. Lingkungan Internal	33
2.1.5. Matriks SWOT	35

2.1.6. Imitasi	37
2.1.6.1. Jenis Imitasi.	38
2.1.6.2. Apa Saja yang dapat diimitasi	40
2.1.6.3. Keuntungan Melakukan Imitasi	41
2.1.6.4. Situasi yang mendukung Suksesnya Imitasi	44
2.1.6.5. Strategi Imitasi	48

BAB – III PROFIL PERUSAHAAN

Profil Perusahaan	49
3.1. Gambaran Umum Perusahaan	49
3.2. Segmentasi, Targeting dan Positioning	50
3.2.1. Segmentasi dan Targeting	50
3.2.2. Positioning	51
3.3. Bauran Pemasaran (<i>Marketing Mix</i>)	51
3.3.1. Produk (<i>product</i>)	52
3.3.2. Harga (<i>price</i>)	53
3.3.3. Tempat (<i>place</i>)	54
3.3.4. Promosi (<i>promotion</i>)	55
3.4. Bengkel Kerja	57

BAB – IV ANALISA MASALAH

4.1. Analisa Lingkungan Eksternal	59
4.1.1. Analisa Lingkungan Jauh	59
4.1.2. Analisa Lingkungan Industri	66
4.1.3. Analisa Lingkungan Operasi	71

4.2.	Analisa Lingkungan Internal	73
4.2.1.	Sumber Daya	74
4.2.2.	Kapabilitas	75
4.2.3.	Kompetensi Inti	76
4.3.	Analisa SWOT	78
4.3.1.	Kekuatan	78
4.3.2.	Kelemahan	81
4.3.3.	Peluang	82
4.3.4.	Ancaman	84
4.3.5.	Matriks SWOT	85
4.4.	Strategi Imitasi	88
4.4.1.	Alasan Melakukan Imitasi	90
4.4.2.	Tujuan Melakukan Imitasi	95
4.4.3.	Knockoffs atau Cloness	98
4.4.4.	Evaluasi	99

BAB- V KESIMPULAN DAN SARAN

5.1.	Kesimpulan	103
5.2.	Saran	105

DAFTAR PUSTAKA	xii
----------------	-----

DAFTAR TABEL

	Halaman
Tabel 1.1 : Produk/Produsen yang mampu mengungguli pioneernya.	2
Tabel 1.2 : Perkembangan Produksi Sepatu Kulit menurut Industrinya Tahun 1997 – 2002.	14
Tabel 1.3 : Perkembangan Ekspor Sepatu Kulit Indonesia Tahun 1997 – 2002.	16
Tabel 1.4 : Perkembangan Konsumsi Perkapita Sepatu Kulit Indonesia Tahun 1997 – 2002.	18
Tabel 1.5 : Penyebaran Industri Sepatu Kulit dan Kapasitasnya.	68
Tabel 1.6 : Proyeksi Konsumsi Sepatu Kulit Indonesia Tahun 2003 – 2006.	83
Tabel 1.7 : Matrik SWOT Al-Kausar ,	86

DAFTAR GAMBAR

	Halaman
Gambar 2.1 : Lingkungan Eksternal Perusahaan.	27
Gambar 2.2 : Model Lima kekuatan Persaingan Porter,	29
Gambar 2.3 : SWOT Matrik,	36
Gambar 2.4 : Segmentasi dan Targeting,	50
Gambar 2.5 : Price - Quality Strategy,	54