4. ANALISIS DATA

4.1. Latar belakang objek yang diteliti

Berikut ini penulis memberikan pembahasan singkat mengenai Indomaret, sehingga dapat memberikan gambaran yang cukup jelas bagi pembaca. (*Indomaret*, 2004)

4.1.1. Profile perusahaan Indomaret

4.1.1.1. Latar Belakang Indomaret

Indomaret merupakan jaringan minimarket yang menyediakan kebutuhan pokok dan sehari-hari dengan luas penjualan kurang dari 200 M2. Dikelola oleh PT Indomarco Prismatama, gerai pertama dibuka pada November 1988 di Ancol, Jakarta Utara.

Tahun 1997 perusahaan mengembangkan bisnis dengan menjadi pemegang lisensi gerai waralaba pertama di Indonesia, setelah Indomaret teruji dengan lebih dari 230 gerai. Pada Mei 2003 Indomaret meraih penghargaan "Perusahaan Waralaba 2003" dari Presiden Megawati Soekarnoputri.

Kini Indomaret mencapai 800 gerai. Dari total itu 55 % adalah milik sendiri dan sisanya milik masyarakat, yang tersebar di kota-kota di Jabotabek, Jawa Barat, Jawa Timur, Jawa Tengah dan Yogyakarta. Indomaret mudah ditemukan di daerah perumahan, gedung perkantoran dan fasilitas umum karena penempatan lokasi gerai didasarkan pada motto "mudah dan hemat"**.** Lebih dari 3.000 jenis produk makanan dan nonmakanan tersedia dengan harga bersaing, memenuhi hampir semua kebutuhan konsumen sehari-hari.

Didukung oleh pusat distribusi, yang menggunakan teknologi mutakhir, Indomaret merupakan salah satu aset bisnis yang sangat menjanjikan. Keberadaan Indomaret diperkuat oleh anak perusahaan di bawah bendera grup INTRACO, yaitu Indogrosir, Finco, BSD Plaza.,Charmant dan Trustee.

4.1.1.2. Sistem Distribusi

1. Pusat distribusi

   Sistem distribusi dirancang seefisien mungkin dengan jaringan pemasok yang handal dalam menyediakan produk terkenal dan berkualitas serta sumber daya manusia yang kompeten, menjadikan Indomaret memberikan pelayanan terbaik kepada konsumen. Saat ini Indomaret memiliki 5 pusat distribusi di Ancol Jakarta, Cimanggis Depok, Tangerang, Bandung dan Surabaya. Dengan menjalin lebih dari 400 pemasok, Indomaret memiliki posisi baik dalam menentukan produk yang akan dijualnya.

2. Sistem teknologi infomasi

   Laju pertumbuhan gerai Indomaret yang pesat dengan jumlah transaksi 8,4 juta transaksi per bulan didukung oleh sistem teknologi yang handal. Sistem teknologi informasi Indomaret pada setiap *point of sales* di setiap gerai mencakup sistem penjualan, persediaan dan penerimaan barang. Sistem ini dirancang untuk memenuhi kebutuhan saat ini dengan memperhatikan perkembangan jumlah gerai dan jumlah transaksi di masa mendatang.

Indomaret berupaya meningkatkan pelayanan dan kenyamanan belanja konsumennya dengan menerapkan sistem *check out* yang menggunakan scanner di setiap kasir dan pemasangan fasilitas pembayaran Debit BCA.

Indomaret menerapkan *digital picking system* (DPS) pada setiap pusat distribusinya. Sistem TI ini memungkinkan pelayanan permintaan dan suplai barang dari pusat distribusi ke toko-toko dengan tingkat kecepatan yang tinggi dan efisiensi yang optimal. Pusat distribusi Indomaret berada di Jakarta, Cimanggis, Tangerang, Surabaya dan Bandung.

4.1.1.3. Promosi

Sasaran pasar Indomaret adalah konsumen kelas menengah. Lokasi gerai yang strategis dimaksudkan untuk memudahkan Indomaret melayani sasaran demografisnya yaitu keluarga.

Strategi pemasaran Indomaret diintegrasikan dengan kegiatan promosi. Secara berkala Indomaret menjalankan program promosi dengan berbagai cara, seperti memberikan harga khusus, undian berhadiah maupun hadiah langsung.

4.1.1.4. Visi, motto, dan budaya

1. Visi

   Menjadi aset nasional dalam bentuk jaringan ritel waralaba yang unggul dalam persaingan global

2. Motto

   Mudah & Hemat

3. Budaya

   Dalam bekerja kami menjunjung tinggi nilai-nilai:

   a. Kejujuran, kebenaran dan keadilan
   b. Kerja sama tim
   c. Kemajuan melalui inovasi yang ekonomis
   d. Kepuasan pelanggan

4.1.1.5. Tenaga kerja

Tabel 4.1. Tenaga Kerja

DAYA SERAP TENAGA KERJA	JUMLAH
Pusat Distribusi	983
Administrasi	1033
Kantor pusat	575
Toko	4708
Sub total	**7299**
Karyawan *franchise*	2092
Total karyawan	**9391**

Sumber: www.Indomaret.co.id

4.1.2. Waralaba Indomaret

Bisnis waralaba kini telah menjamur di Indonesia. Perkembangannya yang pesat mengindikasikan sebagai salah satu bentuk investasi yang menarik, sekaligus membantu pelaku usaha dalam memulai suatu usaha sendiri dengan tingkat kegagalan yang rendah.

Meski bisnis waralaba yang ditawarkan semakin beragam, namun untuk menjatuhkan pilihan terhadap bisnis waralaba secara tepat, terkadang mengalami kesulitan. Padahal pilihan awal akan sangat menentukan. Ada hal mendasar dalam menentukan pilihan. Paling tidak bidang usahanya stabil dan berprospek serta *track record* pewaralaba (*franchisor*) baik dan berpengalaman.

Sebagai strategi ekspansi yang melibatkan modal pihak lain, bisnis waralaba mau tidak mau harus transparan dan konsepnya saling menguntungkan serta saling percaya di antara pewaralaba dengan terwaralaba (*franchisee*). Minimal selama 5 tahun bisnis waralaba tersebut mampu membuktikan sebagai perusahaan sehat, yang didukung oleh sistem dan format bisnis yang telah teruji. Bidang usaha yang relatif stabil adalah bisnis ritel. Di Indonesia bisnis ini terus berkembang seirama dengan kebutuhan penduduk yang jumlahnya terus meningkat. Salah satu bisnis ritel yang melayani kebutuhan pokok dan kebutuhan sehari-hari adalah minimarket. Indomaret yang tetap konsisten berkecimpung di bidang minimarket (lokal) dikelola secara profesional dan dipersiapkan memasuki era globalisasi.

Tahun 1997 Indomaret melakukan pola kemitraan (waralaba) dengan membuka peluang bagi masyarakat luas untuk turut serta memiliki dan mengelola sendiri gerai Indomaret. Pola waralaba ini ditawarkan setelah Indomaret terbukti sehat dengan memiliki lebih dari 230 gerai , yang didukung oleh sistem dan format bisnis yang baik.

Pengalaman panjang yang telah teruji itu mendapat sambutan positif masyarakat, terlihat dari meningkat tajamnya jumlah gerai waralaba Indomaret, dari 2 gerai pada tahun 1997 menjadi 260 gerai pada Februari 2003. Program waralaba Indomaret yang tidak rumit terbukti dapat diterima masyarakat. Bahkan, sinergi pewaralaba (Indomaret) dan terwaralaba (masyarakat) ini merupakan salah satu keunggulan domestik dalam memasuki era globalisasi.

4.1.2.1. Menjadi *Franchisee* Indomaret

Jika Anda memutuskan untuk membeli hak waralaba Indomaret atau sebagai *Franchisee*, langkah awal yang harus dipenuhi adalah :

1. Warga Negara Indonesia.
2. Menyediakan ruang usaha ukuran 120-150 m2 (milik sendiri/sewa).
3. Memiliki NPWP dan PKP, serta kelengkapan perijinan lainnya.
4. Investasi peralatan toko dan biaya waralaba.

Indomaret akan membantu anda dalam menyiapkan pengelolaan toko dalam hal :

1. Survei kelayakan tempat usaha dan bantuan mencari lokasi.
2. Perencanaan anggaran biaya.

3. Studi kelayakan investasi.
4. Tata ruang dan perencanaan toko.
5. Pengurusan ijin usaha dan NPWP.
6. Renovasi ruang usaha.
7. Pembelian peralatan toko.
8. Seleksi dan pelatihan karyawan.
9. Standard kerja dan sistem penggajian karyawan.
10. Paket sistem operasional toko dan administrasi keuangan.
11. Seleksi dan kredit barang dagangan tanpa bunga dan tanpa jaminan.
12. Program promosi penjualan.

4.1.2.2. Pola waralaba

1. Tidak memiliki tempat usaha

   Jika anda tidak memiliki tempat usaha, Indomaret menawarkan dua opsi kerja sama:

   a. Usulan lokasi toko baru

      Indomaret menawarkan lokasi yang telah disurvei disertai perencanaan matang, mulai dari desain *layout* toko, estimasi investasi, pendapatan, pengeluaran, dan *payback period*.

   b. *Take over* kepemilikan

      Indomaret menawarkan toko milik sendiri, yang sudah teruji dan menguntungkan. Sistem ini relatif lebih *safe* namun nilai investasinya lebih tinggi dibanding dengan membuka toko baru karena ada nilai *goodwill*, sebagai pengganti biaya pengembangan toko, sejak dibuka hingga mencapai kondisi mapan

2. Memiliki tempat usaha

   Apabila anda telah memiliki lokasi usaha, Indomaret menawarkan kerja sama sebagai berikut

   a. Ruang usaha atau rumah atau tanah

   - Prosedur kerjanya sama dengan "Usulan lokasi toko baru".

- Indomaret terlebih dulu melakukan survei kelayakan lokasi yang anda usulkan, mulai dari potensi wilayah, peruntukan bangunan dan perijinan, perencanaan *layout* toko sampai dengan estimasi *payback periode*-nya.
- Jika semua dinilai layak, kerja sama dapat dilakukan. Akan tetapi jika tidak atau ada kendala lain, Indomaret akan menyarankan untuk mencari lokasi yang lain.

b. *Minimarket existing*

Bila anda memiliki toko yang kurang berkembang dan ingin mengembangkannya, dapat bergabung dengan Indomaret. Prosedur standardnya sama, mulai dari survei kelayakan lokasi sampai dengan estimasi *payback period*. Perlakuan yang membedakannya adalah dalam menghitung investasi perlengkapan toko. Jika perlengkapan toko tersebut sesuai dengan standar Indomaret maka investasinya lebih murah. Namun jika perlengkapan toko tidak sesuai dengan standard Indomaret maka harus diganti baru, yang sesuai dengan standard Indomaret.

4.1.2.3. Keuntungan waralaba Indomaret

Dalam mencermati bisnis baru, kadang pebisnis hanya terfokus pada keuntungan finansial. Padahal banyak keuntungan lain yang bisa diperoleh, khususnya yang membeli hak waralaba, dan Indomaret memberikan berbagai keuntungan sehingga dapat menjadi kekuatan bagi yang hendak memasuki dunia wirausaha.

Keuntungan waralaba Indomaret:

1. Transformasi pengetahuan

   Bergabung dengan Indomaret, akan banyak diperoleh pengetahuan bisnis toko modern dan sekaligus menempatkan anda sebagai pelaku bisnis.

2. Potensi pasar

   Bantuan survei lokasi dari Indomaret akan memperkaya wawasan mengenai potensi dan strategis tidaknya suatu lokasi

3. Tidak *full time*

   Dukungan system operasional toko yang terintegrasi, membuat para investor tidak perlu terlibat secara *full time* dalam operasional toko ataupun meninggalkan pekerjaan sebelumnya.

4. Peluang berkembang

   Investor dapat memiliki lebih dari 1 (satu) unit toko dengan tingkat kesibukan yang sama dan dapat diatur.

5. Minimalisasi resiko

   Perencanaan matang, mulai survei lokasi sampai dengan opening toko, kecepatan distribusi dan kelengkapan barang dagangan, serta dukungan management toko yang solid akan membantu investor dalam menekan resiko kerugian.

4.1.2.4. Tahapan kerjasama

1. Hubungi bagian waralaba Indomaret untuk mengikuti presentasi

   Jakarta : (021) 6918978, 6918980, 6919710 - 12

   Bandung : (022) 7215556

   Surabaya : (031) 8915000 / 8910999

2. Presentasi pertama

   Supaya presentasi berjalan lebih efektif dan bisa langsung ditindak-lanjuti, bagi *Franchisee* yang sudah memiliki usulan lokasi tempat usaha sebaiknya membawa *fotocopy* dokumen pendukung, seperti :

   - Sertifikat Bangunan,
   - IMB (Izin Menggunakan Bangunan),
   - KTP (Kartu Tanda Penduduk),
   - KK (Kartu Keluarga),
   - (jika sudah ada) SIUP, TDP, NPWP, PKP,
   - serta denah lokasi.

   Pada presentasi pertama ini akan dijelaskan dengan detail mekanisme kerjasama, besarnya investasi, sistem operasional toko, sistem pembagian keuntungan, dan sistem pelaporan.

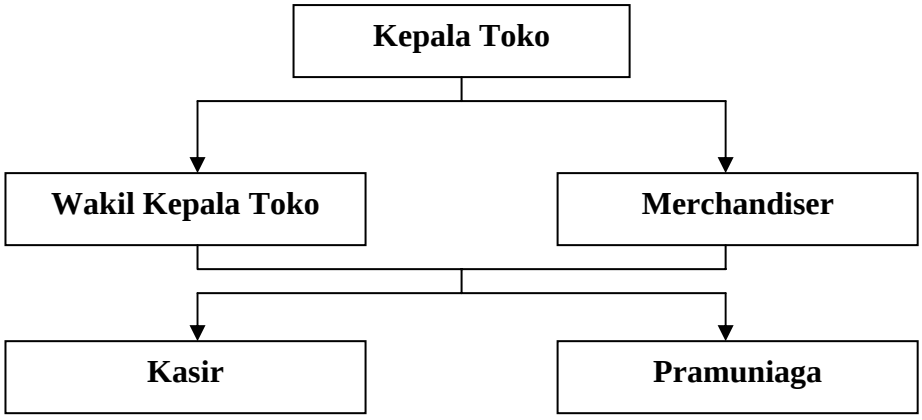
3. Presentasi kedua

Pada presentasi kedua akan dipaparkan hasil survei kelayakan dan Rencana Anggaran Belanja (RAB) yang mengarah pada besarnya nilai investasi. Biasanya pada presentasi kedua ini dilanjutkan dengan penandatanganan MOU (Nota Kesepakatan) yang mencakup butir-butir pembagian tugas antara pihak Indomaret dengan investor dalam mempersiapkan pembukaan toko, mulai dari pengurusan perijinan, renovasi bangunan, pembelian perlengkapan toko, seleksi dan training karyawan, serta term pembayaran..

4. Pembukaan toko

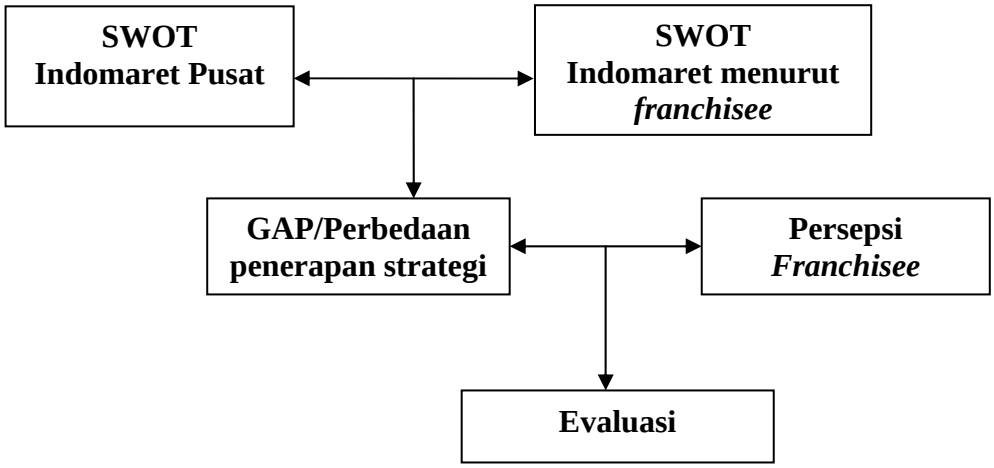
Setelah semua item kesepakatan direalisasikan, maka toko telah siap untuk dibuka dengan program promosi yang ditetapkan Indomaret. Segera setelah toko buka, akan ditandatangani Surat Perjanjian Waralaba untuk jangka waktu 5 tahun.

4.1.3. Struktur organisasi dari toko Indomaret



Gambar 4.1. Bagan Struktur Organisisasi Toko Indomaret

4.2. Analisis Data



Gambar 4.2. Bagan Analisis Data

4.2.1. Analisis *Strengths, Weaknesses, Opportunities, dan Threat*s Indomaret Pusat (Sumber data: Indomaret Pusat tahun 2004)

4.2.1.1 *Strengths* (Kekuatan)

1. Indomaret telah mengembangkan *franchise* yang mempunyai tujuan menjadi aset nasional dalam bentuk jaringan ritail waralaba yang unggul dalam persaingan nasioanal
2. Investasi *franchise* Indomaret yang ditawarkan sangat kompetitif, bila dibanding dengan Alfamart. Indomaret berkisar antara 300 juta sampai dengan 350 juta, sedangkan Alfamart berkisar antara 300 juta sampai 400 juta.
3. Penempatan lokasi pabrik dan *head office* di beberapa wilayah yang sudah cukup strategis. Misalnya di Pusat Surabaya: Jalan Jenggala no.22 Gedangan - Sidoarjo.
4. Tingkat upah karyawan yang relatif rendah berkisar 600 ribu rupiah perbulan, sehingga mampu menekan biaya operasional serendah mungkin.

5. Pertumbuhan *franchise* Indomaret yang terbukti tinggi di setiap tahunnya.

Tabel 4.2. Pertumbuhan Gerai Indomaret

TAHUN	JUMLAH
2002	192 gerai
2003	312 gerai
2004	408 gerai

6. Indomaret adalah salah satu *franchise* yang bergerak dibidang retail yang siap go internasional. (Swa, 2004)
7. Indomaret mampu menjual barang eceran dengan harga lebih murah, karena Indomaret mangambil pasokan barang dari salah satu distributor terbesar produk kebutuhan sehari-hari yaitu Indomarco.
8. Indomaret merupakan pelopor waralaba bidang retail di Indonesia. Indomaret mewaralabakan sejak tahun 1997.

4.2.1.2. *Weaknesses* (Kelemahan)

1. *Franchise fee* yang ditawarkan relatif tinggi. *Franchise* fee yang ditawarkan Indomaret yaitu 75 juta rupiah per 5 tahun, sedangkan Alfamart 45 juta rupiah per 5 tahun.
2. Berbagai daerah kurang mengenal Indomaret, karena kurangnya promosi.
3. *Break Event Points* yang ditawarkan Indomaret 4 tahun sedangkan Alfamart antara 3-4 tahun.

4.2.1.3. *Opportunitie*s (Peluang)

1. Masih terdapat beberapa daerah yang potensial namun belum dimasuki oleh Indomaret. Dengan waralaba Indomaret dapat lebih mudah melakukan eksploitasi ke daerah-daerah yang potensial tersebut.
2. Dengan adanya perdagangan bebas, maka peluang mengembangkan *franchise* akan semakin besar.
3. Perlunya promosi yang lebih gencar agar *franchise* Indomaret lebih dikenal dan laku dipasaran.

4. Adanya pangsa pasar yang cukup menjanjikan, dimana di Indonesia bisnis waralaba dalam satu sampai dua tahun terakhir makin tumbuh subur 12,5%.
5. Mempunyai kesempatan untuk memperluas jaringan secara lebih cepat dengan menggunakan modal seminimal mungkin.

4.2.1.4. *Threats* (Ancaman)

1. Adanya *franchisor* lain yang terus mengikuti langkah Indomaret dalam mencari *franchisee*, yaitu Alfamart.
2. Terdapat perusahaan *franchise* yang sejenis dengan harga jual *franchise* yang hampir sama. Seperti: investasi untuk Alfamart sebesar 300 sampai 400 juta, investasi Indomaret berkisar 300 sampai 350 juta.
3. Adanya kemungkinan beberapa gerai milik *franchisee* yang dapat menurunkan reputasi nama *franchisor* akibat kegagalannya memenuhi baku standar tertentu yang kemudian melakukan komplain.
4. Adanya tindakan peniruan terhadap keunikan yang dimiliki oleh *franchisor* yang kemudian dapat menjadi pesaing *franchisor*.
5. Adanya *franchise* asing yang memasuki pangsa pasar Indonasia, maka secara tidak langsung akan memberikan dampak negatif terhadap perusahaan.
6. Timbulnya kekurangpercayaan dari *franchisee* terhadap Indomaret yang disebabkan *franchisee* tidak ikut campur dalam pengoperasionalan gerai.

Setelah diketahui analisis SWOT yang berisikan keadaan internal dan eksternal perusahaan, maka terdapat empat hasil gabungan, yaitu kekuatan dan peluang, kekuatan dan ancaman, kelemahan dan kesempatan, serta kelemahan dan ancaman. Hal ini dapat menjadi landasan bagi PT Indomarco Prismatama dalam menerapkan strategi pemasaran *franchise* selanjutnya. Adapun uraian dari gabungan analisis SWOT ada pada Tabel 4.3. Matrik SWOT Indomaret.

Tabel 4.3. Matrik SWOT Indomaret

	Strenghts	**Weaknesses**
Opportunities	**S >< O** 1. Bersaing secara kompetitif untuk semakin memperluas pasar *franchise* Indomaret sehingga peluang *franchise* yang ada tidak terambil oleh *franchise* pesaing. 2. Memperluas penjualan *franchise* Indomaret melalui promosi yang gencar ke daerah – daerah 3. Memperbaiki dan melakukan inovasi terhadap strategi *franchise* Indomaret yang ada.	**W >< O** 1.Mengembangkan *franchise* dengan memasuki segmen-segmen yang belum dimasuki pesaing, sehingga harga *franchise* yang relatif tinggi bukan menjadi masalah. 2. Membuka Indomaret regular yang potensial, jika toko regular tersebut operasioanalnya dapat berjalan dengan baik maka toko Indomaret regular tersebut bisa dijual kepada invertor yang ingin menjadi *franchisee* Indomaret. Sehingga Indomaret semakin dikenal dan tidak perlu mengeluarkan modal yang besar
Threats	**S >< T** 1.Untuk mengatasi beberapa keunggulan *franchise* pesaing maka diperlukan promosi yang melatarbelakangi keunggulan *franchise* perusahaan 2.Untuk menghadapi pesaing yang memiliki harga jual *franchise* yang lebih murah, maka diperlukan penyesuaian harga jual sesuai dengan harga jual pesaing yang diiringi dengan melakukan inovasi dalam kualitas dan pelayanan.	**W >< T** 1.Menerapkan metode promosi yang lebih selektif dan proaktif. 2.Menciptakan tipe *franchise* baru dengan kualitas yang berbeda, dengan memiliki keunggulan lebih disbanding dengan pesaing. 3.Persiapan pengembangan *franchise* dan peningkatan hubungan pemasaran dengan *franchisee*.

4.2.2. Analisa kuesioner

Tabel 4.4. Produk

PERTANYAAN / **INDOMARET WARALABA**	Bagaimanakah kualitas franchise yang ditawarkan?	Apakah perusahaan melakukan inovasi terhadap pengorganisasian franchisenya?
Ketintang	Baik	Tidak pernah
Delta Sari	Baik	Tidak pernah
Pucang	Biasa saja	Tidak pernah
Tenggilis	Baik	Tidak pernah
Tropodo	Biasa saja	Tidak pernah
Griya Mapan	Biasa saja	Tidak pernah
Semolo Waru	Baik	Tidak pernah

Kesimpulan:

1. Kualitas franchise yang ditawarkan baik. (4 gerai megatakan baik dan 3 gerai mengatakan biasa saja).
2. Indomaret tidak pernah melakukan inovasi terhadap pengorganisasian franchise-nya. (semua gerai mengatakan Indomaret tidak pernah melakukan inovasi).

Tabel 4.5 Harga

PERTANYAAN / **INDOMARET WARALABA**	Dibandingkan franchise pesaing (Alfamart), bagaimanakah harga pembelian franchise yang ditawarkan ?	Apakah anda pernah berpikiran untuk berpindah ke franchisor lain (Alfamart), dengan franchise fee yang lebih murah dibanding dengan Indomaret?
Ketintang	Relatif Sama	Kadang - kadang
Delta Sari	Relatif Sama	Ya, sering
Pucang	Relatif Sama	Kadang - kadang
Tenggilis	Lebih tinggi	Kadang - kadang
Tropodo	Lebih tinggi	Ya, sering
Griya Mapan	Lebih tinggi	Kadang - kadang
Semolo Waru	Lebih tinggi	Kadang - kadang

Kesimpulan:

1. Harga pembelian franchise Indomaret lebih tinggi dibandingkan alfamart. (4 gerai mengatakan lebih tinggi dan 3 gerai mengatakan relatif sama).
2. Kadang – kadang franchisee berpikiran pindah ke franchisor lain mengingat franchise fee Indomeret lebih tinggi dibanding alfamart. (5 gerai mengatakan kadang – kadang dan 2 gerai mengatakan ya, sering)

Tabel 4.6. Lokasi

PERTANYAAN / **INDOMARET WARALABA**	Apakah penempatan lokasi head office khususnya di Surabaya sudah strategis yaitu di Jalan Jengggala no. 22 Sidoarjo – Surabaya?	Apakah anda sebagai franchisee, telah puas dengan gerai yang telah disetujui. Bagaimana pendapat anda mengenai lokasi Indomaret anda setelah mendapat persetujuan dari pihak franchisor dalam jangka waktu terakhir ini?
Ketintang	Cukup	Strategis
Delta Sari	Strategis	Kurang Strategis
Pucang	Cukup	Strategis
Tenggilis	Strategis	Strategis
Tropodo	Strategis	Cukup Strategis
Griya Mapan	Strategis	Cukup Strategis
Semolo Waru	Cukup	Strategis

Kesimpulan:

1. Penempatan head office Indomeret Strategis. (4 gerai mengatakan strategis dan 3 gerai megatakan cukup strategis)
2. Lokasi gerai Indomaret strategis. (3 gerai mengatakan strategis, 2 gerai mengatakan cukup strategis, dan 1 gerai mengatakan kurang stategis)

Tabel 4.7. Promosi

PERTANYAAN / **INDOMARET WARALABA**	Bagaimana pendapat anda tentang promosi penjualan franchise Indomaret?	Bagaimana promosi Indomaret atas franchisenya bila dibandingkan dengan promosi franchise retail lainnya (misalnya: Alfamart)?
Ketintang	Kurang gencar	Kurang menarik
Delta Sari	Kurang gencar	Kurang menarik
Pucang	Kurang gencar	Kurang menarik
Tenggilis	Kurang gencar	Kurang menarik
Tropodo	Tidak gencar	Kurang menarik
Griya Mapan	Kurang gencar	Kurang menarik
Semolo Waru	Tidak gencar	Kurang menarik

Kesimpulan:

1. Promosi penjualan franchise kurang gencar. (5 gerai mengatakan krang gencar dan 2 gerai mengatakan tidak gencar)
2. Promosi Indomeret atas franchisenya kurang menarik jika dibanding alfamart. (Semua gerai mengatakan kurang menarik)

Tabel 4.8. Sistem

PERTANYAAN / **INDOMARET WARALABA**	Bagaimana sistem manajemen Indomaret menurut anda ?	Apakah anda sependapat dengan Standard and Operating Prosedur (SOP) Indomaret?
Ketintang	Baik	Setuju
Delta Sari	Baik	Setuju
Pucang	Baik	Setuju
Tenggilis	Baik	Setuju
Tropodo	Baik	Setuju
Griya Mapan	Baik	Setuju
Semolo Waru	Baik	Setuju

Kesimpualan:

1. Sistem manajemen Indomaret baik. (Semua gerai mengatakan baik)
2. Franchisee sependapat dengan SOP Indomaret. (Semua gerai mengatakan setuju dengan SOP Indomeret)

Tabel 4.9. Proses

PERTANYAAN / **INDOMARET WARALABA**	Cukup lamakah seleksi yang dilakukan franchisor terhadap franchisee ?	Bagaimana menurut pendapat anda tentang prosedur yang harus anda lewati ketika anda memutuskan untuk membeli franchise Indomaret?
Ketintang	Cukup lama	Agak rumit
Delta Sari	Cukup lama	Rumit
Pucang	Cukup lama	Agak rumit
Tenggilis	Cukup lama	Rumit
Tropodo	Ya, lama	Rumit
Griya Mapan	Ya, lama	Rumit
Semolo Waru	Cukup lama	Rumit

Kesimpulan:

1. Seleksi yang dilakukan franchisor terhadap franchisee cukup lama. (5 gerai dan 2 gerai mengatakan ya, lama)
2. Prosedur pembelian rumit. (5 gerai dan 2 gerai agak rumit)

Tabel 4.10. Posisi

PERTANYAAN / **INDOMARET WARALABA**	Sebagai franchisor apakah Indomaret berhasil bersaing dengan franchise retail sejenis dalam merebut pasar franchise retail?	Apakah Indomaret berhasil menetapkan suatu citra di benak konsumen tentang franchise-nya?
Ketintang	Sudah, sebagian	Ya, berhasil
Delta Sari	Belum	Belum sepenuhnya
Pucang	Sudah, sebagian	Ya, berhasil
Tenggilis	Sudah, sebagian	Ya, berhasil
Tropodo	Sudah, sebagian	Ya, berhasil
Griya Mapan	Sudah, sebagian	Ya, berhasil
Semolo Waru	Sudah, sebagian	Ya, berhasil

Kesimpulan:

1. Indomaret sudah berhasil dalam merebut pasar franchise retail. (6 gerai mengatakan sudah dan 1 gerai mengatakan belum)
2. Indomaret telah berhasil menciptakan citra dibenak konsumen. (6 gerai mengatakan ya, berhasil dan 1 gerai mengatakan belum sepenuhnya)

Tabel 4.11. Distribusi

PERTANYAAN / **INDOMARET WARALABA**	Menurut anda bagamana dengan distribusi produk yang hanya dilakukan oleh Indomaret saja?	Apakah dalam mendistribusikan produknya Indomaret sering terlambat?
Ketintang	Tidak setuju	Kadang - kadang
Delta Sari	Tidak setuju	Tidak
Pucang	Tidak setuju	Kadang – kadang
Tenggilis	Kurang setuju	Kadang – kadang
Tropodo	Kurang setuju	Ya
Griya Mapan	Tidak setuju	Kadang – kadang
Semolo Waru	Tidak setuju	Kadang - kadang

Kesimpulan:

1. Gerai Indomaret waralaba banyak yang tidak setuju dengan distribusi produk yang hanya dilakukan oleh Indomaret saja. (5 gerai mengatakan tidak setuju dan 2 gerai mengatakan kurang setuju)
2. Distribusi produk yang dilakuakan Indomaret kadang – kadang terlambat. (5 gerai mengatakan kadang – kadang, 1 gerai mengatakan tidak dan 1 gerai mengatakan ya)

Tabel 4.12. Hubungan Pemasaran

PERTANYAAN / **INDOMARET WARALABA**	Apakah franchisee ditempatkan sebagai mitra terpenting oleh Indomaret?	Seberapa rutinkah evaluasi yang dilakukan manajemen Indomaret terhadap toko Indomaret anda?
Ketintang	Ya	Cukup rutin
Delta Sari	Kadang - kadang	Cukup rutin
Pucang	Ya	Rutin
Tenggilis	Ya	Rutin
Tropodo	Ya	Rutin
Griya Mapan	Ya	Cukup rutin
Semolo Waru	Ya	Cukup rutin

Kesimpulan:

1. Franchisee ditempatkan sebagai mitra terpenting oleh Indomaret. (6 gerai mengatakan ya dan 1 gerai mengatakan kadang – kadang)

2. Evaluasi yang dilakukan manajemen Indomaret terhadap toko Indomaret cukup rutin. (4 gerai mengatakan cukup rutin dan 3 gerai mengatakan rutin)

Tabel 4.13. Waralaba

PERTANYAAN / **INDOMARET WARALABA**	Bagaimana dengan pola waralaba yang ditawarkan Indomaret?	Apakah keuntungan gerai anda sedang menunjukan / sudah sesuai dengan perkiraan Indomaret sebelumnya dalam mencapai Break Event Points?
Ketintang	Sangat puas	Sedang
Delta Sari	Cukup puas	Belum sesuai
Pucang	Sangat puas	Sedang
Tenggilis	Cukup puas	Sesuai perkiraan
Tropodo	Cukup puas	Sesuai perkiraan
Griya Mapan	Sangat puas	Belum sesuai
Semolo Waru	Sangat puas	Belum sesuai

Kesimpulan:

1. Franchisee sangat puas dengan pola waralaba Indomaret. (4 gerai mengatakan sangat puas dan 3 gerai mengatakan cukup puas)
2. Keuntungan gerai belum menunjukan mencapai break even point. (3 gerai mengatakan belum sesuai, 2 gerai mengatakan sedang, dan 2 gerai mengatakan sesuai perkiraan)

Tabel 4.14. Brand Image

PERTANYAAN / **INDOMARET WARALABA**	Menurut anda, apakah nama Indomaret sebagai franchisor cukup dikenal oleh masyarakat sehingga anda membeli franchise Indomaret?	Apakah anda merasa bangga dengan membeli franchise Indomaret?
Ketintang	Cukup dikenal	Cukup
Delta Sari	Biasa saja	Biasa saja
Pucang	Cukup dikenal	Cukup
Tenggilis	Cukup dikenal	Cukup
Tropodo	Cukup dikenal	Cukup
Griya Mapan	Cukup dikenal	Cukup
Semolo Waru	Cukup dikenal	Cukup

Kesimpulan:

1. Nama Indomaret cukup dikenal oleh masyarakat. (6 gerai mengatakan cukup dikenal dan 1 gerai mengatakan biasa saja)
2. franchisee merasa cukup bangga dengan membeli franchise Indomaret. (6 gerai mengatakan cukup dan 1 gerai mengatakan biasa saja)

Tabel 4.15. Karyawan

PERTANYAAN / **INDOMARET WARALABA**	Bagaimana menurut anda, tentang jumlah karyawan di gerai anda?	Bagaimana pendapat anda, tentang besarnya gaji karyawan? (Rp 600 ribu)
Ketintang	Cukup	Cukup
Delta Sari	Banyak	Tinggi
Pucang	Cukup	Tinggi
Tenggilis	Banyak	Cukup
Tropodo	Banyak	Cukup
Griya Mapan	Banyak	Cukup
Semolo Waru	Banyak	Cukup

Kesimpulan:

1. Jumlah karyawan dalam satu gerai terlalu banyak. (5 gerai mengatakan banyak dan 2 gerai mengatakan cukup)
2. besar gaji karyawan Indomaret sudah cukup. (5 gerai mengatakan cukup dan 2 gerai mengatakan tinggi)

4.2.3. Analisis *Strengths, Weaknesses, Opportunities, dan Threats* Indomaret menurut *franchisee*.

Dari hasil analisis kuesioner penulis menyimpulkan bahwa *franchisee* mempunyai pandangan sendiri tentang *Strenghs Weaknesses Opportunities Threats* yang dimiliki Indomaret pusat.

4.2.3.1. *Strengths* (Kekuatan)

1. Menurut *franchisee* Indomaret memiliki kualitas *franchise* yang baik, bisa dikatakan Indomaret telah mampu mengembangkan *franchise*-nya dalam membentuk jaringan ritel waralaba yang unggul dalam persaingan nasional.

2. Penempatan *head office* di Surabaya sudah cukup strategis, yaitu di jalan Jenggala no.22 Gedangan - Sidoarjo.
3. Sistem manajemen Indomaret yang baik begitu juga dengan *Standard Operating Procedur* yang telah teruji akan menjadi kekuatan yang dimiliki oleh Indomaret.
4. Indomaret telah berhasil bersaing dengan *franchisor* lain yang bergerak di minimarket ritel dalam merebut pasar.
5. Indomaret berhasil menciptakan suatu citra tertentu dibenak *franchisee*, artinya Indomaret akan terus memiliki pertumbuhan di setiap tahunnya.
6. Indomaret menjaga hubungan yang baik dengan *franchisee*, dengan menganggap *franchisee* sebagai mitra dan melakukan evaluasi yang cukup rutin terhadap gerai *franchisee*.
7. Pola waralaba Indomaret yang baik dan tim survei Indomaret yang mampu melihat pangsa pasar, akan meningkatkan kepuasan *franchisee*.
8. Indomaret telah memiliki *brand image* yang baik, akan menambah kekuatan yang dimiliki Indomaret.

4.2.3.2. *Weaknesses* (Kelemahan)

1. Tidak pernah melakukan inovasi terhadap pengorganisasian *franchise*-nya.
2. Menurut *franchisee*, Indomaret melakukan promosi tidak secara gencar terhadap penjualan *franchise*-nya. Kalaupun ada, promosi tersebut tidaklah terlalu menarik perhatian para investor.
3. Prosedur pembelian *franchise* Indomaret yang cukup rumit, misalnya seleksi terhadap *franchisee* cukup lama dengan pertimbangan beberapa faktor.
4. Distribusi produk yang terkadang sering terlambat, akan mengurangi kepuasan dari *franchisee*.
5. Indomaret tidak melakukan promosi penjualan *franchise* secara gencar, artinya jika Indomaret melakukan promosi secara gencar maka akan banyak investor yang tertarik untuk membeli *franchise* Indomaret.
6. Meskipun *franchisee* menganggap bahwa besarnya gaji karyawan sudah tepat, tetapi jumlah karyawan untuk gerainya terlalu banyak. Akibatnya tidak mampu menekan biaya operasional.

4.2.3.3. *Opportunities* (Kesempatan)

1. Indomaret berhasil menciptakan suatu citra tertentu dibenak *franchisee*, artinya Indomaret akan terus membentuk jaringannya di tahun-tahun mendatang.
2. Promosi penjualan *franchise* Indomaret kurang gencar, maka bisa dikatakan Indomaret memiliki potensi pasar di beberapa daerah yang belum dimasuki Indomaret.

4.2.3.4. *Threats* (Ancaman)

1. Harga *franchise fee* Indomaret yang lebih tinggi sebesar 30 juta rupiah bila dibandingkan dengan *franchise* pesaing sehingga ada kemungkinan *franchisee* berpindah ke *franchisor* lain. Harga franchise fee Indomaret sebesar 75 juta per 5 tahun sedangkan Alfamart sebesar 45 juta per 5 tahun
2. Harga pembelian *franchise* Indomaret sedikit lebih tinggi bila dibandingkan dengan *franchise* pesaing, artinya memberikan kesempatan kepada pesaing untuk berkembang.
3. Promosi yang dilakukan oleh Alfamart lebih menarik, sehingga akan menjadi ancaman bagi Indomaret.

4.2.4. GAP/Perbedaan penerapan strategi antara Indomaret pusat dengan Indomaret menurut *franchisee*.

Table 4.16. GAP/Perbedaan antara SWOT Indomaret Pusat dengan SWOT Indomaret Menurut *Franchisee*.

SWOT Indomaret Pusat	**SWOT Indomaret menurut *franchisee***	**Perbedaan**
a. Indomaret telah mengembangkan *franchise* untuk menjadi waralaba yang unggul dalam persaingan nasioanal	a. Indomaret telah mampu mengembangkan *franchise*-nya dalam membentuk jaringan ritel waralaba yang unggul dalam persaingan nasioanal.	a. Tidak ada GAP
b. Penempatan lokasi *head office* sudah cukup strategis.	b. Penempatan head office di Surabaya sudah cukup strategis.	b. Tidak ada GAP
c. Harga pembelian *franchise* Indomaret yang ditawarkan sangat kompetitif.	c. Harga pembelian *franchise* Indomaret sedikit lebih tinggi bila dibandingkan dengan *franchise* pesaing, artinya memberikan kesempatan kepada pesaing untuk berkembang.	c. Pihak Indomaret pusat mengatakan bahwa harga pembelian *franchise* sangata kompetitif tetapi menurut *franchisee* harga pembelian *franchise* tidaklah kompetitif mengingat harga *franchise* fee dari Indomaret (75 juta per 5 tahun) lebih tinggi bila dibandingkan dengan alfamart (45 juta per 5 tahun)
d. Tingkat upah karyawan yang relatif rendah	d. Jumlah karyawan yang banyak sehingga tidak mampu menekan biaya operasional.	d. Tingkat upah menurut Indomaret pusat relatif rendah (Rp 600 ribu rupiah) tetapi Indomaret pusat tidak memperhatikan bahwa jumlah karyawan yang bekerja dalam satu gerai terlalu banyak (8-12 orang) sehingga tidak mampu menekan biaya operasional
e. Pertumbuhan *franchise* Indomaret yang terbukti tinggi di setiap tahunnya.	e. Indomaret berhasil menciptakan suatu citra tertentu dibenak *franchisee*, artinya	e. Tidak terjadi GAP

	Indomaret akan terus membentuk jaringannya di tahun-tahun mendatang.	
f. Indomaret adalah salah satu *franchise* yang bergerak dibidang retail yang siap go internasional.	f. Indomaret telah berhasil bersaing dengan *franchisor* lain yang bergerak di minimarket retail dalam merebut pasar, artinya Indomaret siap melakukan go internasional.	f. Tidak terjadi GAP
g. Indomaret pelopor waralaba bidang retail di Indonesia.	g. Indomaret telah memiliki brand image yang baik	g. Tidak terjadi GAP
h. Indomaret mampu menjual barang eceran dengan harga lebih murah	h. Indomaret berhasil menciptakan suatu citra tertentu dibenak *franchisee*	h. Tidak terjadi GAP
i. *Franchise* fee yang ditawarkan relatif tinggi.	i. Harga pembelian *franchise* Indomaret yang lebih tinggi bila dibandingkan dengan *franchise* pesaing sehingga ada kemungkinan *franchisee* berpindah ke *franchisor* lain.	i. Tidak terjadi GAP
j. Berbagai daerah kurang mengenal Indomaret, karena kurangnya promosi.	j. Promosi penjualan *franchise* Indomaret kurang gencar, maka bisa dikatakan Indomaret memiliki potensi pasar di beberapa daerah yang belum dimasuki Indomaret.	j. Tidak terjadi GAP
k. Break Event Points yang ditawarkan Indomaret 4 tahun sedangkan Alfamart antara 3 - 4 tahun.	k. Break Event Point yang ditawarkan Indomaret tergantung pada omzet penjualan toko	k. Break event point yang ditawarkan Indomaret tidak sesuai dengan kenyataan
l. Masih terdapat beberapa daerah yang potensial namun belum dimasuki oleh Indomaret.	l. Menurut *franchisee*, Indomaret melakukan promosi tidak secara gencar terhadap penjualan *franchise*-nya.	l. Tidak terjadi GAP
m. Dengan adanya	m. Tidak pernah	m. Indomaret pusat mengatakan bahwa Indomaret mempunyai peluang dalam mengembangkan

perdagangan bebas, maka peluang mengembangkan *franchise* akan semakin besar.	melakukan inovasi terhadap pengorganisasian *franchise*-nya.	*franchise*-nya dalam perdagangan bebas, tetapi bagaimana hal tersebut bisa berjalan dengan baik mengingat Indomaret tidak pernah melakukan inovasi terhadap pengorganisasian *franchise*-nya
n. Perlunya promosi yang lebih gencar agar *franchise* Indomaret lebih dikenal dan laku dipasaran.	n. Indomaret tidak melakukan promosi penjualan *franchise* secara gencar	n. Tidak terjadi GAP
o. Mempunyai kesempatan untuk memperluas jaringan secara lebih cepat dengan menggunakan modal seminimal mungkin.	o. Sistem manajemen Indomaret yang baik.	o. Tidak terjadi GAP
p. Terdapat perusahaan *franchise* yang sejenis dengan harga jual *franchise* yang hampir sama.	p. Promosi yang dilakukan oleh Alfamart lebih menarik.	p. Tidak terjadi GAP
q. Adanya pangsa pasar yang cukup menjanjikan	q. Indomaret menjaga hubungan yang baik dengan *franchisee*	q. Tidak terjadi GAP

Saran dari penulis untuk menghindari terjadinya GAP antara SWOT Indomaret pusat dan SWOT Indomaret menurut *franchisee*:

1. Pihak Indomaret pusat mengatakan bahwa harga pembelian *franchise* sangat kompetitif tetapi menurut *franchisee* harga pembelian *franchise* tidaklah kompetitif mengingat harga *franchise fee* dari Indomaret (75 juta per 5 tahun) lebih tinggi bila dibandingkan dengan alfamart (45 juta per 5 tahun). Agar tidak terjadi GAP sebaiknya Indomaret mau menurunkan harga *franchise fee*-nya sedikit lebih rendah. Misalnya: Rp. 60 juta per 5 tahun. Hal ini mungkin bisa menjadi pertimbangan *franchisee* untuk memperpanjang kontrak dengan Indomaret. Meskipun harga *franchise fee* Indomaret masih lebih tinggi

daripada Alfamart tetapi ini sesuai dengan *track record* Indomaret yang menjadi pelopor *franchise* dibidang retail.

2. Tingkat upah menurut Indomaret pusat relatif rendah (Rp 600 ribu rupiah) tetapi Indomaret pusat tidak memperhatikan bahwa jumlah karyawan yang bekerja dalam satu gerai terlalu banyak (8-12 orang) sehingga tidak mampu menekan biaya operasional. Untuk menghindari terjadinya GAP ini, alangkah baiknya jika Indomaret mau mengubah standart dari *franchise*-nya dengan mengurangi jumlah karyawan yang ada dalam satu gerai menjadi 6 sampai dengan 8 orang saja.
3. Break event point yang ditawarkan Indomaret tidak sesuai dengan kenyataan. Terjadinya GAP ini mungkin bisa dihindari jika Indomaret mau lebih memperhatikan setiap gerai. Dengan cara terus memantau penjualan yang terjadi dalam gerai waralaba tersebut. Sehingga *omzet* setiap bulan bisa stabil dan pada akhirnya *Break Event Point* setiap gerai waralaba dapat tercapai dalam jangka waktu 4 tahun.
4. Indomaret pusat mengatakan bahwa Indomaret mempunyai peluang dalam mengembangkan *franchise*-nya dalam perdagangan bebas, tetapi bagaimana hal tersebut bisa berjalan dengan baik mengingat Indomaret tidak pernah melakukan inovasi terhadap pengorganisasian *franchise*-nya. GAP dalam hal ini bisa dihindari dengan cara jika Indomaret terus melakukan inovasi terhadap franchise-nya. Misalnya dengan cara melihat pesaing, jadi apa yang menjadi keunggulan pesaing dapat diantisipasi.

4.2.5. Persepsi *Franchisee*

Dari hasil kuesioner maka penulis menyimpulkan beberapa hal yang menjadi persepsi *franchisee*

1. *Franchisee* beranggapan bahwa investasi *franchise* Indomaret yang ditawarkan tidaklah kompetitif, dimana *franchisee* fee yang ditawarkan Indomaret lebih tinggi jika dibanding Alfamart. *Franchise* fee Indomaret sebesar 75 juta rupiah per 5 tahun, sedangkan Alfamart sebasar 45 juta rupiah per 5 tahun.

2. *Franchisee* menganggap bahwa upah karyawan (600 ribu rupiah) cukup tepat, tetapi jumlah karyawan yang terlalu banyak tetap (8-12 orang) tidak mampu menekan biaya operasional.
3. Menurut *franchisee*, Indomaret tidak melakukan promosi secara gencar. Contohnya: Indomaret tidak mempromosikan penjualan *franchise*nya di media massa dan di media – media yang lain.
4. *Franchisee* menganggap prosedur pembelian *franchisee* cukup rumit.
5. Distribusi produk yang sering terlambat. Distribusi seharusnya dilakukan oleh Indomaret setiap hari tetapi pada kenyataannya distribusi produk kadang – kadang dilakukan 2 sampai 3 hari sekali.
6. Menurut *franchisee*, pesaing yaitu Alfamart mampu melakukan promosi penjualan *franchise* dengan lebih menarik investor. Alfamart mempromosikan penjualan *franchise*-nya di media cetak, selain itu alfamart berani menjamin royalty tetap jadi bukan berdasarkan omzet gerai. Meskipun hal tersebut belum tentu terlaksana.

4.2.6. Evaluasi Strategi

Tabel 4.17. Evaluasi Strategi Pemasaran Franchise Indomaret Menurut Franchisee di Surabaya

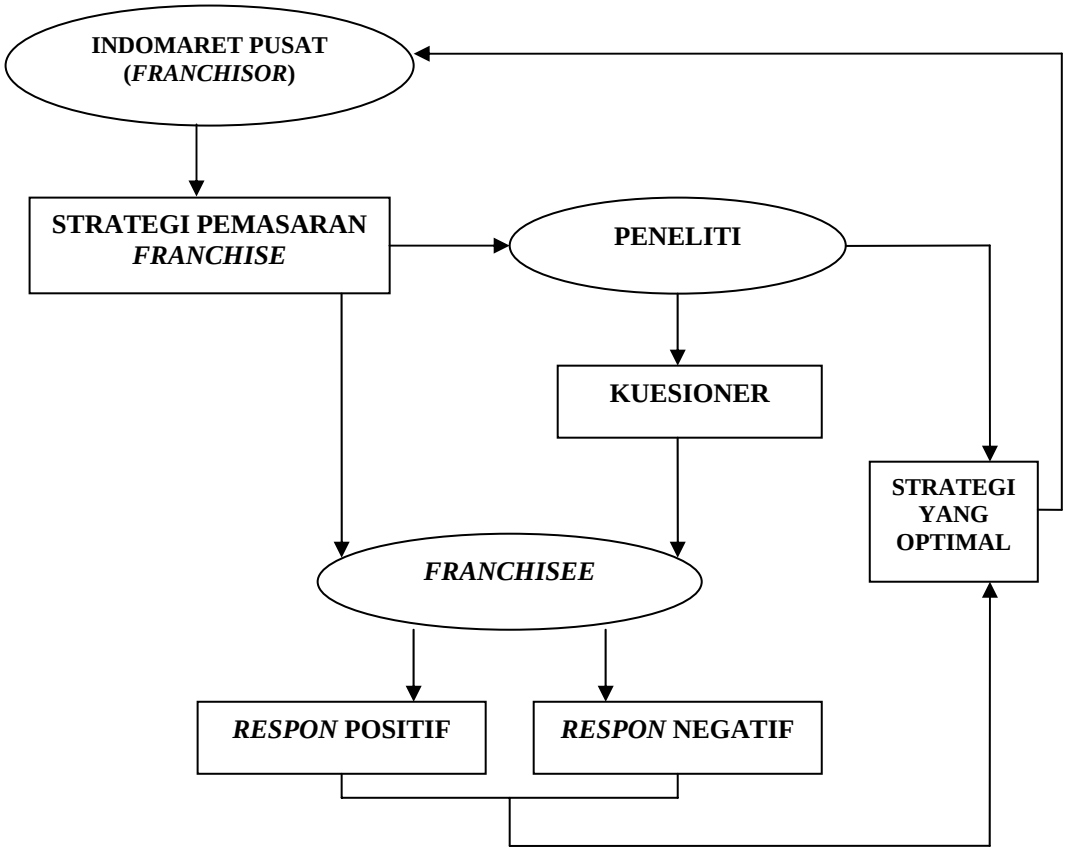
Perbedaan	**Persepsi *franchisee***	**Evaluasi menurut *franchisee***
- Menurut *Franchisor* investasi *franchise* Indomaret yang ditawarkan cukup kompetitif, dimana *franchise* fee yang ditawarkan Indomaret memang lebih tinggi jika dibanding pesaingnya, tetapi Indomaret mampu memberikan kualitas yang lebih, sedangkan menurut *franchisee* sebaliknya. - Menurut *Franchisee* investasi *franchise* Indomaret yang ditawarkan tidaklah kompetitif, dimana *franchise* fee yang	- *Franchisee* beranggapan bahwa investasi *franchise* Indomaret yang ditawarkan tidaklah kompetitif, dimana *franchisee* fee yang ditawarkan Indomaret lebih tinggi jika dibanding Alfamart.	- *franchisee* menginginkan Indomaret untuk menurunkan sedikit harga *franchise* feenya dengan kualitas yang lebih baik

ditawarkan Indomaret lebih tinggi jika dibanding Alfamart. Sedangkan menurut *franchisor* cukup kompetitif dengan diimbangi oleh kualitas.		
- Menurut *franchisee* prosedur pembelian *franchisee* cukup rumit, sehingga menyulitkan *franchisee* untuk membeli *franchise*, sedangkan menurut *franchisor*, Indomaret melakukan system penyaringan dan *rekrutment* agar tidak ada pihak yang akan dirugikan.	- *Franchisee* menganggap prosedur pembelian *franchisee* cukup rumit.	- Prosedur pembelian *franchise* jangan terlalu rumit sehingga tidak membuat para investor yang akan membeli *franchise* Indomaret menjadi enggan membeli.
- Menurut *franchisee*, pesaing yaitu Alfamart mampu melakukan promosi penjualan *franchise* dengan lebih menarik investor. - Menurut *franchisor* promosi hanya dilakukan oleh perusahaan yang baru berdiri sedangkan *franchisee* sebaliknya.	- Menurut *franchisee*, Indomaret tidak melakukan promosi secara gencar. - Menurut *franchisee*, pesaing yaitu Alfamart mampu melakukan promosi penjualan *franchise* dengan lebih menarik investor.	- Promosi yang dilakukan Indomaret sebaiknya lebih gencar dan lebih menarik. Sehingga mampu mengimbangi *franchise* sejenis (Alfamart). Jadi tidak ada pangsa pasar yang terebut oleh *franchise* lain.
- Menurut *franchisee* upah karyawan terbilang rendah, tetapi jumlah karyawan yang terlalu banyak tetap tidak mampu menekan biaya operasional, tetapi *franchisor* menganggaap jumlah karyawan tidak perlu dikurangi untuk menjaga kestabilan dan kelangsungan sebuah gerai.	- *Franchisee* menganggap bahwa upah karyawan cukup tepat, tetapi jumlah karyawan yang terlalu banyak tetap tidak mampu menekan biaya operasional.	- Dalam satu gerai Indomaret sebaiknya mengurangi jumlah karyawan. Yang tadi nya berjumlah 8 sampai dengan 12 orang menjadi 6 sampai dengan 8 orang saja. Sehingga mampu menekan biaya operasional serendah mungkin
- Menurut *franchisor*, lokasi head office sudah cukup strategis sehingga distribusi produk akan tepat waktu, sedangkan menurut *franchisee* sebaliknya.	- Distribusi produk yang sering terlambat.	- Distribusi produk diharapkan tidak terlambat, sehingga produk yang dijual *franchisee* tidak sering mengalami kekosongan.

Evaluasi menurut *franchisee*:

1. Investasi *franchise* Indomaret yang ditawarkan tidaklah kompetitif, dimana *franchisee* fee yang ditawarkan Indomaret lebih tinggi jika dibanding Alfamart. Investasi Indomaret sebesar 300-350 juta dengan *franchise* fee sebesar 75 juta per 5 tahun, sedangkan Alfamart menawarkan 300-400 juta dengan *franchise* fee 45 juta per 5 tahun. Dengan *franchise* fee lebih tinggi 40 %, *franchisee* mulai tertarik dengan tawaran yang diberikan Alfamart, meskipun kualitas *franchise* yang dimiliki Indomaret jauh lebih baik. Jadi dengan kata lain, *franchisee* menginginkan Indomaret untuk menurunkan sedikit harga *franchise* feenya dengan kualitas yang lebih baik.
2. Prosedur pembelian *franchise* Indomaret terlalu rumit, dengan mempertimbangkan terlalu banyak faktor. Sehingga membuat para investor baru yang akan membeli *franchise* Indomaret menjadi enggan membeli *franchise* Indomaret. Contoh prosedur yang rumit adalah dalam melakukan survei lokasi Indomaret terlalu lama.
3. Promosi yang dilakukan Indomaret sebaiknya lebih gencar dan lebih menarik, sehingga mampu mengimbangi *franchise* sejenis (Alfamart) yang melakukan promosi lebih gencar. Jadi tidak ada pangsa pasar yang terebut oleh *franchise* lain.
4. Dalam satu gerai Indomaret sebaiknya mengurangi jumlah karyawan. Dimana sebelumnya berjumlah 8 sampai dengan 12 orang menjadi 6 sampai dengan 8 orang saja. Sehingga mampu menekan biaya operasional serendah mungkin dan mampu meningkatkan laba pada tiap gerainya.
5. Distribusi produk diharapkan tidak terlambat, sehingga produk yang dijual *franchisee* tidak sering mengalami kekosongan. Jadi produk yang dicari konsumen di gerai Indomaret selalu ada dan tidak berpindah ke toko – toko lain.

4.2.7. Strategi yang harus diambil agar strategi pemasaran *franchise* Indomaret berpengaruh positif terhadap *franchisee* di Surabaya



Gambar 4.3. Bagan Strategi yang Optimal agar Berdampak Positif Terhadap Franchisee di Surabaya

Berikut adalah strategi yang optimal untuk dilaksanakan agar berdampak positif terhadap *franchisee* di Surabaya:

1. Harga *franchise* fee yang terlalu tinggi menurut *franchisee*, sebaiknya Indomaret mau mempertimbangkan keluhan dari *franchisee* dengan menurunkan sedikit harga *franchise* fee-nya untuk periode selanjutnya. Dengan tujuan, agar *franchisee* mau memperpanjang masa kontraknya dengan Indomaret dan *franchisee* tidak berpindah ke franchisor pesaing.
2. Prosedur pembelian *franchise* tidak perlu dipermudah. Dengan proses seleksi *franchisee* yang ketat maka kelangsungan perusahaan dan kelangsungan gerai milik franchisee akan tetap terjamin dan kedua belah pihak antara franchisor

dan *franchisee* saling mendapatkan keuntungan di kemudian hari. Tetapi untuk survei yang dilakukan Indomaret sebelum pembukaan sebuah gerai, perlu diperbaiki dengan mengambil keputusan yang lebih cepat dengan tidak bertele-tele, dan harus tepat serta akurat.

3. Indomaret tidak perlu bernafsu untuk mencari keuntungan dengan melakukan promosi secara gencar, tetapi harus tetap bisa menjaga kualitas *franchise*-nya, maka secara tidak langsung akan mendapatkan simpati tersendiri dari pihak investor.
4. Indomaret sebaiknya mempertimbangkan tingkat omset yang didapatkan tiap gerai dengan jumlah karyawannya. Untuk gerai Indomaret dengan omset yang tidak terlalu tinggi sebaiknya mengurangi jumlah karyawan menjadi 6 sampai dengan 8 orang dengan tujuan untuk menekan biaya operasional serendah mungkin dan laba yang didapatkan akan lebih tinggi.
5. Indomaret sebaiknya memperbaiki sistem distribusi yang sering terlambat, sehingga produk yang dijual *franchisee* tidak sering mengalami kekosongan. Misalnya dengan mempekerjakan seorang pegawai di *head office* yang hanya mengurus semua kebutuhan untuk setiap gerai.