

ENTREPRENEUR

Jurnal Bisnis Manajemen Dan Kewirausahaan

Program Studi Manajemen Fakultas Ekonomika dan Bisnis Universitas Majalengka

Published every January and July e-ISSN : (Proses), p-ISSN: 2723-1941

Available online <http://ejournal.unma.ac.id/index.php/entrepreneur>

Usulan Strategi Pemasaran Berdasarkan *Costumer Retention* Dalam Menghadapi Persaingan Kedai Kopi di Daerah Sekitar Kota Sumedang Studi Kasus: Sawala Space & Café

Aldirafi Gani¹, Cecep Safa'atul Barkah², Tetti Herawaty³, Lina Auliana⁴.
Ilmu Administrasi Bisnis, Fakultas Ilmu Sosial dan Ilmu Politik, Universitas Padjadjaran.
Aldirafi19001@mail.unpad.ac.id

Abstract.

Kebutuhan konsumsi kopi terjadi peningkatan yang ditandai dengan adanya perubahan gaya hidup pelanggan. Akibat dari peningkatan jumlah konsumsi tersebut banyak orang tertarik untuk membuka bisnis kedai kopi. Banyak kedai kopi menawarkan berbagai macam produk untuk menarik perhatian pelanggan. Penelitian ini, dilakukan untuk mengetahui bagaimana retention pelanggan serta bagaimana cara untuk memberikan usulan strategi pemasaran. Penelitian ini dilakukan di Sawala Space & Cofe. Untuk strateginya sendiri memuat beberapa aspek yang dibahas yaitu seperti pendekatan analisis internal perusahaan, kerangka VRIO, Sustainable Competitive Advantage(SCA) dan analisis TOWS. Hasil penelitian ini menghasilkan usulan strategi pemasaran yang bersifat berkelanjutan dan menguntungkan kedai kopi Sawala Space & Cofe.

Keywords:

Strategy marketing; Sustainable Competitive Advantage (SCA); Costumer Retention

PENDAHULUAN

Pada saat sekarang ini, persaingan usaha dirasakan semakin ketat dan semakin kompleks. Banyaknya produk menyebabkan konsumen cenderung beralih dari satu produk ke produk lainnya. Persaingan terjadi pada setiap bidang bisnis tak terkecuali bisnis *Coffee Shop*.

Sesuai yang tertulis dalam Kamus Besar Bahasa Indonesia (1998, “kedai kopi (coffee shop) adalah suatu tempat (kedai) yang menyajikan olahan kopi espresso dan kudapan kecil”. Sehingga berdasarkan definisi tersebut, Sawala Space & Cofe dikategorikan sebagai bisnis *Coffee Shop*

Berdasarkan data BPS, tingkat konsumsi Kopi di Indonesia meningkat dari

tahun 2015 sampai 2019 terjadi peningkatan sebesar 1,79 kg/kapita/tahun. Ini menjadi pertanda bahwa konsumsi kopi tidak lagi sebagai minuman yang digunakan hanya untuk dapat bergadang dimalam hari saja melainkan terjadi perubahan dimana orang – orang menganggap kopi sebagai *lifestyle* dimana kopi menjadi kebutuhan hidup sehingga membuka banyak peluang bagi banyak pihak khususnya kedai kopi untuk membuat bisnisnya menjadi semakin besar.

Persaingan saat ini terjadi sangat ketat. Tidak terjadi di kota besar saja, dunia usaha saat ini berkembang bertahap ke daerah - daerah kecil, seperti halnya di Kab. Sumedang yang merupakan daerah yang tidak tergolong

ENTREPRENEUR

Jurnal Bisnis Manajemen Dan Kewirausahaan

Program Studi Manajemen Fakultas Ekonomika dan Bisnis Universitas Majalengka

Published every January and July e-ISSN : (Proses), p-ISSN: 2723-1941

Available online <http://ejournal.unma.ac.id/index.php/entrepreneur>

besar di Indonesia, bahkan aktivitas penduduknya juga tidak terlalu sibuk dikarenakan terjadi pandemi yang mengharuskan orang bekerja dari rumah demi keselamatan diri. Hal ini juga menyebabkan perilaku konsumen berubah dari yang biasanya membeli dan menyantapnya di tempat sekarang membeli dan membawa pulang (*take away*). Apalagi dengan ada aturan PSBB, PPKM, PPKM-mikro ini menuntut pelaku bisnis bahkan konsumen untuk melakukan perubahan.

Ditengah maraknya persaingan ini terdapat beberapa kedai kopi yang dapat bertahan, salah satunya yaitu Sawala Space & Cofe. Kedai kopi ini terletak di Jl. R.A. Kartini No.28, Regol Wetan, Kec. Sumedang Sel., Kabupaten Sumedang, Jawa Barat 45311. Belakangan ini terdapat kedai kopi lainnya yang menjadi perhatian kaum muda yaitu Café Nyoesdoel (nyusu dulu), Rootspace & Café Poma.

Hal ini mengharuskan pimpinan dan pekerja di kedai kopi Sawala harus memutar otak agar dapat bersaing sehingga pelanggan tidak berpaling ke lain pihak.

Dalam mempertahankan pelanggan, perusahaan berusaha mengejar kepuasan pelanggan untuk menciptakan loyalitas pelanggan. "Loyalitas pelanggan tidak cukup untuk dapat menjamin kelangsungan hidup suatu perusahaan. Maka diperlukan adanya tindakan perusahaan program kerja yang dapat menunjukkan bahwa pelanggan loyal terhadap perusahaan *customer retention*" (Battle, 2004). Menurut Getts dan Thomas (2001), menyatakan bahwa retensi pelanggan terjadi ketika pelanggan berulang kali membeli

produk atau jasa, fenomena ini disebut sebagai retensi pelanggan melebihi suatu periode waktu. "Kepuasan pelanggan menjadikan hal yang sangat penting untuk menentukan berhasil atau tidaknya suatu perusahaan." (Kau dan Elizabeth, 2006). Memastikan bahwa pelanggan telah puas secara berkesinambungan merupakan hal yang sulit untuk dilakukan.

Cara yang dapat dilakukan untuk (mempertahankan konsumen) mengukur daya tarik pelanggan adalah dengan mengukur tingkat retensi (*retention rate*).

Berdasarkan pembahasan tersebut, penulis berusaha melakukan penelitian dimana dengan menggunakan studi *costumer retention* diharapkan dapat memberikan pilihan strategi bisnis yang baik. Karena strategi pemasaran adalah kunci untuk mencapai organisasi yang lebih efektif dari pada pesaing dalam memuaskan kebutuhan pelanggan (Kotler,1997).

Dalam penelitian ini akan mencari tingkat retention rate lini produk kopi di Sawala Space & Cofe dan apakah retention rate tersebut sudah bagus atau harus ditingkatkan. Kemudian melakukan serangkaian analisis untuk mencari usulan pemasaran yang ditunjang dengan analisis tersebut sehingga akan memberikan benefit dan impact bagi perusahaan dan pelanggan.

1.1 Perhitungan *Retention Rate* Lini Produk Kopi di Sawala Space & Café

Berikut ini adalah hasil perhitungan *retention rate* pada lini produk Kopi, sebagai berikut:

Tabel 1. Perhitungan *Retention Rate*
Pada Produk Kopi di Sawala Space &Caffe
Periode 12 Maret – 13 Mei 2021

ENTREPRENEUR

Jurnal Bisnis Manajemen Dan Kewirausahaan

Program Studi Manajemen Fakultas Ekonomika dan Bisnis Universitas Majalengka

Published every January and July e-ISSN : (Proses), p-ISSN: 2723-1941

Available online <http://ejournal.unma.ac.id/index.php/entrepreneur>

Nama Produk	Periode Awal(CS)	Pembeli baru(CN) selama periode	Periode akhir(CE)	Retention Rate%
Americano	21	16	22	28,57142857
Vietnam Drip	16	14	15	6,25
Espresso	17	10	18	47,05882353
Ini Mah Kopi	21	7	12	23,80952381
Chappucino hot	13	11	12	7,692307692
Chappucino ice	16	18	21	18,75
Es Kopi Gula Aren	6	5	8	50
Hot Coffe Latte	15	17	19	13,33333333
Ice Coffe Original	10	8	11	30
Ice Coffe Vanilla	15	16	25	60
Moccacino Hot	10	12	16	40
Moccacino Ice	20	18	19	5
Japanese Coffe	13	12	16	30,76923077
Rata - rata <i>Retention Rate</i> %				27,78728059

Berdasarkan tabel tersebut diketahui Sawala Space & Cofe memiliki lini produk khusus untuk kopi dengan berbagai macam varian jenis dan rasa. Masing-masing memiliki tingkat retention rate produk yang berbeda-beda.

Hal tersebut dipengaruhi oleh berbagai faktor. Misalnya pada produk *ice coffe Vanilla*, dengan *retention rate* sebesar 60% dicapai karena dengan semakin tingginya jumlah konsumen di periode akhir (CE) dan semakin

rendahnya konsumen baru (CN) kemudian semakin rendahnya konsumen awal (CS). Ini mengindikasikan adanya peningkatan pembelian berulang (*repeat buying*). Lalu juga ada indikasi terjadi peningkatan penjualan. Sedangkan apabila kita melihat pada produk Moccacino Ice, yang nilai *retention rate* itu sendiri sebesar 5% tetapi diikuti dengan CN yang tinggi ini mengidentifikasikan bahwa produk tersebut masih berada pada fase pertumbuhan (*growing*). Lalu pada CE terjadi fase kedewasaan (*maturity*) karena produk

ENTREPRENEUR

Jurnal Bisnis Manajemen Dan Kewirausahaan

Program Studi Manajemen Fakultas Ekonomika dan Bisnis Universitas Majalengka

Published every January and July e-ISSN : (Proses), p-ISSN: 2723-1941

Available online <http://ejournal.unma.ac.id/index.php/entrepreneur>

tersebut mampu mempertahankan penjualannya. Sehingga ini bukan berarti produk tersebut tidak bagus, melainkan produk tersebut bukan produk yang cocok untuk dijadikan acuan *retention rate*.

Pertanyaannya apakah nilai 27,787 tersebut merupakan nilai yang baik bagi perusahaan? dilansir dari Localytics(2018), bahwa *retention rate* dikategorikan dalam industri retail memiliki range 36-44%. Jadi jika Sawala Space & Cofe saat ini berada pada *retention rate* sebesar 27,787 maka dapat dikatakan bahwa perusahaan berada di bawah rata rata *retention rate* industri ritel sehingga perlu dilakukan usulan strategi pemasaran agar meningkatkan *retention rate* tersebut.

KERANGKA TEORITIS DAN HIPOTESIS

2.1 Costumer Retention

Menurut Anderson & Mittal, “*Customer retention* merupakan penghubung antara loyalitas pelanggan dan profitabilitas perusahaan”. Customer retention merupakan bentuk loyalitas konsumen yang ditandai dengan tingginya frekuensi pembelian produk (*behavioural loyalty*). “Loyalitas mengacu pada sikap (*attitudinal loyalty*) dengan kriteria pengukuran sikap, keyakinan, perasaan dan kehendak untuk melakukan pembelian” (Buttle, 2014). Menurut Ennew & Blinks (2016) “bahwa loyalitas dan retensi merupakan hal yang berbeda. Loyalitas adalah *attitudinal construct* atau sikap pelanggan terhadap perusahaan sedangkan retensi adalah *behavioral construct* atau berhubungan dengan perilaku pelanggan terhadap perusahaan”.

Penulis menyimpulkan bahwa *costumer retention* merupakan kegiatan pemasaran dimana bertujuan untuk mempertahankan pelanggan dengan melakukan pengembangan produk sehingga menyebabkan perilaku pembelian berulang bagi konsumen.

2.2 Retention Rate

Menurut Farris P. W., et all. “Bahwa pendefinisian *retention rate* merupakan suatu hal yang jarang digunakan dalam dunia pemasaran oleh sebab itu tidak disarankan untuk mengandalkan nama metrics ini sebagai acuan indikator sempurna tentang cara perhitungannya”. Dalam buku tersebut mendefinisikan *retention rate* sebagai tingkat pengulangan (*repeat rate*) dan pembelian kembali (*repurchase rate*). *Repeat rate* didefinisikan sebagai persentase pelanggan merek pada periode waktu tertentu yang juga merupakan pelanggan merek periode berikutnya sedangkan *repurchase rate* didefinisikan sebagai persentase pelanggan merek yang membeli kembali merek tersebut pada kesempatan pembelian berikutnya. *Retention rate*, memiliki periode pengukuran semakin pendek waktu periode yang digunakan, semakin rendah tingkat pengulangannya. Begitu pula sebaliknya.

2.3 Perhitungan Retention Rate

Retention rate dapat dihitung melalui rumus berikut ini:

$$\left(\frac{(CE - CN)}{CS} \right) \times 100$$

Sumber: productplan.com/glossary/retention-rate/

CE = Jumlah konsumen di akhir periode

CN = Jumlah konsumen baru selama periode

CS = Jumlah konsumen di awal periode

2.4 Internal Resources Based

Internal based resource juga dikenal sebagai *resource based view of the firm*. Barney dalam Son (2011) menegaskan bahwa internal based resource ini adalah kerangka untuk meneliti kekuatan dan kelemahan internal perusahaan.

Internal resources based merupakan sebuah analisis terhadap sumber daya internal perusahaan. *Internal resources based* menekankan kelebihan dan kekurangan internal perusahaan dengan cara memperhatikan detail keunikan sumber daya

ENTREPRENEUR

Jurnal Bisnis Manajemen Dan Kewirausahaan

Program Studi Manajemen Fakultas Ekonomika dan Bisnis Universitas Majalengka

Published every January and July e-ISSN : (Proses), p-ISSN: 2723-1941

Available online <http://ejournal.unma.ac.id/index.php/entrepreneur>

internal perusahaan. Setelah itu data tersebut digunakan untuk memenangkan persaingan antar perusahaan.

Dengan mengetahui kekuatan dan kekurangan internal perusahaan ini, membuat retention rate perusahaan menjadi matang untuk dilakukan.

2.5 Analisis VRIO

“Analisis VRIO (*Valuable, Rare, Inimitable, Organization*) digunakan untuk mengetahui sumber daya yang nyata (*tangible*) dan tidak nyata (*intangible*) dalam suatu perusahaan untuk mengetahui perusahaan tersebut memiliki keunggulan bersaing berkelanjutan atau tidak”. Barney & Hesterly (2015) dalam Saragih mengutarakan dengan jelas, VRIO digunakan sebagai analisis internal perusahaan. Dalam pelaksanaannya terdapat empat pertanyaan yaitu *Value* (nilai), *Rarity* (kelangkaan), *Imitability* (kemungkinan peniruan) dan *Organization* (organisasi).

- a. *Value* (nilai), menjelaskan tentang respon sumber daya perusahaan terhadap peluang ataupun ancaman yang ada di lingkungan baik internal maupun eksternal.
- b. *Rarity* (kelangkaan), menjelaskan tentang ukuran keuntungan rata-rata perusahaan di industri terkait yang memiliki pesaing dengan sumber daya yang sama.
- c. *Imitability* (kemungkinan peniruan), dapat dilihat dengan memperhatikan *cost disadvantage* atau kerugian biaya perusahaan.
- d. Terakhir *Organization*, perusahaan harus memiliki kemampuan untuk melakukan pengaturan dalam manajemen, proses kerja, kebijakan perusahaan, struktur organisasi, sehingga tercipta budaya organisasi yang sepenuhnya menyadari potensi yang dimiliki perusahaan untuk dapat

mencapai keunggulan bersaing yang berkesinambungan.

2.6 Analisis TOWS Matriks

Analisis TOWS matriks ini berbeda dengan SWOT. Dimana dalam SWOT lebih menekankan analisis internal perusahaan tergabung dalam Strengths dan Weaknesses, lalu kemudian melakukan analisis eksternal berupa Opportunities dan Threats. Sedangkan dalam TOWS, perusahaan dituntut untuk melakukan pengamatan, identifikasi hingga investigasi segala pilihan-pilihan strategi yang akan dilakukan kepada pihak eksternal. Dimana ini dilakukan untuk mengenali segala kemungkinan sehingga perusahaan dapat mengontrol dan mengendalikan segala kemungkinan yang hadir dari luar baik itu sifatnya ancaman ataupun peluang. TOWS memiliki empat strategi yang biasa digunakan, seperti berikut:

- a. Strength/Opportunity(SO): menekankan bagaimana caranya agar kekuatan perusahaan yang dimiliki dapat mengeksploitasi peluang.
- b. Weakness/Opportunity (WO): bagaimana cara perusahaan mengatasi kelemahan sehingga dapat mengambil keuntungan dari peluang yang ada.
- c. Strength/Threat(ST): Bagaimana cara perusahaan untuk mengeksploitasi kekuatan sehingga dapat mengatasi ancaman.
- d. Weakness/Threat (WT): Bagaimana cara agar dapat mengurangi kelemahan untuk menghindari ancaman.

2.7 Analisis SCA (*Sustainable Competitive Advantage*)

Setiap perusahaan menginginkan agar keunggulan perusahaan dapat dipertahankan dan dikembangkan salah satunya dengan melalui analisis SCA (*Sustainable*

ENTREPRENEUR

Jurnal Bisnis Manajemen Dan Kewirausahaan

Program Studi Manajemen Fakultas Ekonomika dan Bisnis Universitas Majalengka

Published every January and July e-ISSN : (Proses), p-ISSN: 2723-1941

Available online <http://ejournal.unma.ac.id/index.php/entrepreneur>

Competitive Advantage) atau juga disebut Keunggulan kompetitif berkelanjutan.

Analisis SCA dilakukan oleh perusahaan untuk mendapatkan kriteria atau sumber daya suatu perusahaan untuk dianalisis dan dibandingkan dengan perusahaan lainnya dengan perusahaan atau pasar yang sama dimana perusahaan yang dianalisis tersebut telah memiliki keunggulan bersaing dan kinerja sumber daya yang lebih tinggi dibanding perusahaan lain.

METODOLOGI PENELITIAN

3.1 Jenis dan Lokasi Penelitian

Metode penelitian yang digunakan yaitu metode penelitian kualitatif deskriptif berupa pendekatan studi kasus (*case study*) dimana memusatkan diri secara intensif pada satu obyek tertentu yang mempelajarinya sebagai suatu kasus. Informasi studi kasus bisa diperoleh dari berbagai sumber. Informasi studi kasus bisa diperoleh tidak saja dari kasus yang diteliti, namun, pula bisa diperoleh dari seluruh pihak yang mengenali serta memahami kasus tersebut dengan baik. "Data dalam studi kasus bisa diperoleh dari bermacam sumber tetapi terbatas dalam kasus yang hendak diteliti". (Nawawi 2003:1-2).

Lokasi penelitian di Sawala Space & Café yang berada di Kabupaten Sumedang, Provinsi Jawa Barat.

3.2 Sumber Data

Untuk sumber data yang dikumpulkan dalam penelitian ini merupakan berasal dari data primer maupun sekunder.

a. Sumber Data Primer

Sesuai pendapat Danang Sunyoto, "Data primer merupakan data yang masih ororiginal yang seharusnya diperoleh peneliti untuk menjawab permasalahan penelitian".

Dalam melengkapi data primer, penulis melakukan metode wawancara secara mendalam kepada narasumber terkait. Salah satunya kepada manager operasional di Sawala Space & Café.

b. Sumber Data Sekunder

Data sekunder diperoleh melalui orang-orang atau dokumen yang berfungsi sebagai pelengkap data primer.

Untuk melengkapi data sekunder, penulis menggunakan pencarian data melalui laporan historis atau arsip perusahaan dengan mengakses dokumen terkait transaksi pembelian antara *customer* dengan Sawala Space & Café.

3.3 Instrumen Penelitian

Instrumen utama dalam penelitian ini adalah penulis sendiri. Penulis menggunakan media *Google Form*, *Zoom Meeting*, dan pedoman wawancara dalam mendukung proses pengumpulan data.

3.4 Teknik Pengumpulan Data

Menurut Riduwan (2010:51), "teknik pengumpulan merupakan cara yang digunakan oleh para peneliti untuk mengumpulkan data".

a. Wawancara

Wawancara digunakan sebagai cara untuk menggali permasalahan yang harus diteliti secara mendalam kepada responden.

Melalui wawancara peneliti melakukan tanya jawab kepada pemilik perusahaan secara tatap muka maupun melalui telepon untuk mengetahui lebih dalam mengenai permasalahan yang berkaitan dengan penelitian.

b. Studi Dokumen

Dokumentasi merupakan jejak peristiwa atau catatan peristiwa yang sudah dilakukan perusahaan yang berkaitan dengan penelitian". Berupa tulisan, gambar, atau karya-karya. Dokumen dalam penelitian ini berupa bukti transaksi dari penjualan Sawala Space & Cofe.

3.5 Analisis Data

"Analisa data yang dilakukan dalam penelitian kualitatif merupakan proses induktif dalam mengolah data menjadi beberapa kategori dan mengidentifikasi pola-pola

ENTREPRENEUR
Jurnal Bisnis Manajemen Dan Kewirausahaan
Program Studi Manajemen Fakultas Ekonomika dan Bisnis Universitas Majalengka
Published every January and July e-ISSN : (Proses), p-ISSN: 2723-1941
Available online <http://ejournal.unma.ac.id/index.php/entrepreneur>

(hubungan) dari katagori-katagori tersebut”. (Mc.Milla&Schumacher, 2001).

Analisis data yang dilakukan yaitu menggunakan matriks Subtainable Competitive Advantage (SCA), VRIN dan juga TOWS.

HASIL DAN PEMBAHASAN

4.1 Analisis Internal Perusahaan

Data yang diambil dari analisis internal perusahaan terdiri dari hasil

wawancara secara langsung bersama Kang Jajang Badru sebagai manajer operasional untuk menentukan resources, capabilities dan competencies di Sawala Space & Café.

Analisis internal perusahaan dapat dilihat pada tabel berikut:

Tabel 2. Analisis Internal Perusahaan

No.	Resources	Capabilities	Competencies
	A. Tangible		
1	Gedung	Bisa menampung 100 orang	Daya tampung lebih dari pesaing lainnya.
		15 Tahun	Sama dengan kompetitor
		1 lantai	Kompetitor lebih unggul
2	Tempat parkir	Menampung 3 mobil	Kompetitor lebih unggul
		Menampung 30 mobil	Kompetitor lebih unggul
		Usia ekonomis 5 tahun	Kompetitor lebih unggul
3.	Kursi meja	25 meja	Kompetitor lebih unggul
		66 kursi	Daya tampung melebihi pesaing serta tempat kopi lainnya
		Umur ekonomis 4 tahun	Kompetitor lebih unggul
4	Wifi	20 & 50 Mbps	Kompetitor lebih unggul
		3 router	Jumlah kepemilikan lebih dari pesaing lainnya

ENTREPRENEUR
Jurnal Bisnis Manajemen Dan Kewirausahaan
 Program Studi Manajemen Fakultas Ekonomika dan Bisnis Universitas Majalengka
 Published every January and July e-ISSN : (Proses), p-ISSN: 2723-1941
 Available online <http://ejournal.unma.ac.id/index.php/entrepreneur>

5	Mesin kopi	17 buah	Kompetitor lebih unggul
6	Peralatan makan	93 set	Jumlah stok yang lebih banyak dibanding pesaing lainnya
7	Peralatan dapur	31 set	Jumlah barang yang dimiliki lebih dari yang dimiliki pesaing.
		30 menu dalam satu hari	Kompetitor lebih unggul
8	Fasilitas	AC ada 2	Kompetitor lebih unggul
		Kipas angin ada 1	Kompetitor lebih unggul
		Kulkas 5	Jumlah stok lebih menandakan kelebihan dibanding pesaing lain
9	Prasarana	Mushola kapasitas 5 orang	Sama dengan kompetitor
		Perpustakaan 15 orang	Kapasitas serta fasilitas lebih dari yang dimiliki pesaing.
		Toilet 1	Kompetitor lebih unggul
		Room meeting 20 orang	Fasilitas tidak dimiliki pesaing
10	Mesin kasir	1	Sama dengan competitor
		Usia ekonomis 5 tahun	Sama dengan kompetitor
11	Hiburan	Live music x sebulan	Kompetitor lebih unggul
12	Lokasi	Strategis	Di tengah kota (lebih strategi)
	B. Intangible		
1.	Merek	Memiliki 2 merek	2 Merek sudah cukup dikenal pelanggan

ENTREPRENEUR
Jurnal Bisnis Manajemen Dan Kewirausahaan
Program Studi Manajemen Fakultas Ekonomika dan Bisnis Universitas Majalengka
Published every January and July e-ISSN : (Proses), p-ISSN: 2723-1941
Available online <http://ejournal.unma.ac.id/index.php/entrepreneur>

			(ini mah kopi dan juragan jamu)
2.	Relasi	Memiliki relasi dengan komunitas dan vendor	Memiliki relasi yang lebih banyak sehingga lebih unggul
3.	Hubungan dengan karyawan dan pelanggan	Sebagai inkubator bisnis	Para pesang tidak memiliki fasilitas serupa
		Bersifat kekeluargaan	Sama dengan kompetitor
4.	Website	Memiliki website sendiri	Para pesaing tidak memiliki fasilitas serupa
5.	Social media	Memiliki Instagram dan facebook	Fasilitas media sosial yang lebih beragam
6	Reputasi	Tempat yang intagramble	Kompetitor lebih unggul
		Ruang untuk mengadakan acara	Pesaing tidak memiliki fasilitas serupa

Tabel diatas menerangkan bahwa Sawala Space & Cofe memiliki 13 keunggulan Internal Based Resource dibandingkan dengan 3 perusahaan pesaingnya (Rootspace, Nyoesdoel dan kafe Poma). 13 keunggulan tersebut antara lain sebagai berikut:

1. Kapasitas gedung lebih besar dari para pesaingnya
2. Kursi tersedia lebih banyak dari pesaingnya
3. Router Wi-Fi lebih banyak di banding pesaing
4. Peralatan makan lebih banyak dibanding pesaing
5. Peralatan dapur lebih banyak dibanding pesaing
6. Kulkas lebih banyak dibanding pesaing
7. Memiliki perpustakaan mini yang tidak dimiliki pesaing
8. Memiliki room meeting lebih besar dibanding pesaing
9. Lokasi lebih strategis dibanding pesaing
10. Memiliki relasi yang banyak dibanding pesaing
11. Memiliki Inkubator bisnis yang tidak dimiliki pesaing
12. Memiliki website yang tidak dimiliki pesaing
13. Memiliki tempat acara yang lebih besar dibanding pesaing

ENTREPRENEUR
Jurnal Bisnis Manajemen Dan Kewirausahaan
 Program Studi Manajemen Fakultas Ekonomika dan Bisnis Universitas Majalengka
 Published every January and July e-ISSN : (Proses), p-ISSN: 2723-1941
 Available online <http://ejournal.unma.ac.id/index.php/entrepreneur>

4.2 Analisis VRIO

Analisis VRIO bertujuan untuk menganalisis kemampuan sumber daya yang

dimiliki oleh Sawala sendiri untuk bisa bersaing secara berkelanjutan dan mampu bertahan menghadapi para pesaing nantinya.

Table 3. Analisis VRIO

No	Capabilities	Value	Rare	Costly to imitate	Non Substituable	Competitive Consequence	Performance Implications
1	Kapasitas Gedung untuk 100 orang	Yes	Yes	Yes	No	Competitive partly	Average Return
2.	Usia ekonomis gedung selama 15 tahun	Yes	No	Yes	No	Competitive disadvantage	Average Return
3.	Gedung lantai 1	Yes	No	No	No	Competitive Disadvantage	Average Return
4.	Parkiran untuk 3 mobil	Yes	No	No	No	Competitive Disadvantage	Average Return
5.	Parkiran untuk 30 motor	Yes	No	No	No	Competitive Disadvantage	Average Return
6.	Usia ekonomis parkiran 5 tahun	Yes	Yes	No	No	Competitive Disadvantage	Average Return
7.	25 meja	Yes	No	No	No	Competitive Disadvantage	Average Return
8.	66 kursi	Yes	Yes	Yes	No	Competitive Partly	Average Return
9.	Umur ekonomis meja dan kursi 4 tahun	Yes	Yes	No	No	Competitive Disadvantage	Average Return
10.	Kesepatan wifi 20 dan 50 mbps	Yes	Yes	No	No	Competitive Disadvantage	Average Return
11.	Ada 3 rauter wifi	Yes	Yes	Yes	No	Competitive Partly	Average Return
12.	Ada 17 mesin kopi	Yes	Yes	No	No	Competitive Disadvantage	Average Return

ENTREPRENEUR
Jurnal Bisnis Manajemen Dan Kewirausahaan
 Program Studi Manajemen Fakultas Ekonomika dan Bisnis Universitas Majalengka
 Published every January and July e-ISSN : (Proses), p-ISSN: 2723-1941
 Available online <http://ejournal.unma.ac.id/index.php/entrepreneur>

13.	Ada 93 set peralatan makan	Yes	Yes	Yes	No	Competitive Partly	Average Return
14.	Ada 41 set peralatan dapur	Yes	Yes	Yes	No	Competitive Partly	Average Return
15.	Bisa menghasilkan 30 menu dalam sehari	Yes	No	No	No	Competitive Disadvantage	Average Return
16.	Memiliki 2 ac	Yes	Yes	No	No	Competitive Disadvantage	Average Return
17.	Memiliki 1 kipas angin	Yes	No	No	No	Competitive Disadvantage	Average Return
18.	Memiliki 5 lemari pendingin	Yes	Yes	Yes	No	Competitive Partly	Average Return
19.	Memiliki mushola dengan kapasitas 5 orang	Yes	No	No	No	Competitive Disadvantage	Average Return
20.	Memiliki perpustakaan dengan kapasitas 15 orang	Yes	Yes	No	Yes	Competitive Partly	Average Return
21.	Memiliki toilet kapasitas 1 orang		No	No	No	Competitive Disadvantage	Average Return
22.	Memiliki room meeting kapasitas 20 orang	Yes	Yes	No	Yes	Competitive Partly	Average Return
23.	Mesin kasir ada 1	Yes	No	No	No	Competitive Disadvantage	Average Return
24.	Usia ekonomis mesin kasir 5 tahun	Yes	No	No	No	Competitive Disadvantage	Average Return

ENTREPRENEUR
Jurnal Bisnis Manajemen Dan Kewirausahaan
Program Studi Manajemen Fakultas Ekonomika dan Bisnis Universitas Majalengka
Published every January and July e-ISSN : (Proses), p-ISSN: 2723-1941
Available online <http://ejournal.unma.ac.id/index.php/entrepreneur>

25.	Mengadakan live musik 2x sebulan	Yes	No	No	No	Competitive Disadvantage	Average Return
26.	Lokasi yang strategis	Yes	No		No	Sustained Competitive Advantage	Above Average Return
27.	Merek	Yes	No	Yes	No	Competitive Disadvantage	Average Return
28.	Memiliki relasi dengan komunitas dan vendor	Yes	Yes	Yes	Yes	Sustained Competitive Advantage	Above Average Return
29.	Sebagai incubator bisnis	Yes	Yes	Yes	Yes	Sustained Competitive Advantage	Above Average Return
30.	Bersifat kekeluargaan	Yes	Yes	Yes	Yes	Sustained Competitive Advantage	Above Average Return
31.	Memiliki website	Yes	Yes	Yes	Yes	Sustained Competitive Advantage	Above Average Return
32.	Sosial media	Yes	No	No	No	Competitive Disadvantage	Average Return
33.	Instagramable	Yes	No	No	No	Competitive Disadvantage	Average Return
34.	Reputasi sebagai tempat acara/event	Yes	Yes	Yes	Yes	Sustained Competitive Advantage	Above Average Return

Dari analisis VRIO tersebut diketahui bahwa, Sawala Space & Café memiliki 13 keunggulan. Namun keunggulan tersebut bukan berarti selamanya tetapi hanya sementara, selama terjadi perubahan maka keunggulan tersebut dapat berubah. Analisis ini berdasarkan tingkat apakah resource dan capabilities yang dimiliki perusahaan tersebut memungkinkan untuk merespon peluang dan ancaman(valuable) dan apakah sumber daya tersebut langka dan sulit ditiru pesaing(rare).

Apabila sumber daya tersebut valuable dan rare maka akan terjadi keunggulan bersaing dan sumber daya tersebut susah untuk ditiru.

Maka dari itu sumber daya tersebut apabila bersifat sementara maka berarti bentuk penggantinya mudah didapatkan sedangkan apabila sumber daya tersebut valuable dan rare, dapat menjadi sumber daya kompetitif berkelanjutan.

ENTREPRENEUR

Jurnal Bisnis Manajemen Dan Kewirausahaan

Program Studi Manajemen Fakultas Ekonomika dan Bisnis Universitas Majalengka

Published every January and July e-ISSN : (Proses), p-ISSN: 2723-1941

Available online <http://ejournal.unma.ac.id/index.php/entrepreneur>

Berdasarkan tabel diatas, yang termasuk data yang bersifat kompetitif pesaing sementara adalah

1. Kapasitas Gedung
2. Kapasitas kursi
3. Router Wi-Fi
4. Peralatan makan
5. Peralatan dapur
6. Lemari pendingin
7. Perpustakaan
8. Meeting room

4.3 Analisis SCA

Analisis SCA berguna untuk menganalisis sumber daya tangible dan intangible pada perusahaan sehingga dapat dimanfaatkan untuk mendapatkan keunggulan kompetitif berkelanjutan. Analisis VRIO tadi kemudian dilanjutkan menjadi analisis SCA dengan mengambil data yang terkait Sustainable Competitive Advantage di Sawala Space & Café.

Tabel 4. Analisis SCA

No.	SCA
1.	Lokasi Strategis
2.	Relasi
3.	Inkubator Bisnis
4.	Website
5.	Reputasi

Tabel diatas, menjelaskan tentang kapabilitas usaha Sawala Space & Cofe yang memperoleh SCA (Sustainable Competitive Advantage). Berikut ini penjelasan lengkapnya:

1. Lokasi Strategis

Sawala Space & Cofe memiliki lokasi strategis dibanding dengan pesaingnya dimana Sawala Space & Cofe berada di dekat alun – alun Kab. Sumedang, dekat dengan Sekolah Menengah Atas Negeri 1

Sumedang, dekat dengan kantor pemerintahan lama Kab. Sumedang. Sehingga ini menjadi daya Tarik tersendiri karena, dengan lokasi tersebut sesuai dengan target pasar dari Sawala Space & Cofe yaitu anak remaja lanjut dewasa dan orang kantoran.

2. Relasi

Sawala Space & Cofe memiliki relasi yang kuat. Di mana pemilik dari Sawala Space & Cofe itu sendiri merupakan seorang yang berpengalaman di bidang bisnis dan memiliki banyak partner yang siap membantu untuk urusan bisnis sehingga disbanding dengan bisnis kedai kopi lainnya di kota Sumedang, ini akan menjadi daya Tarik tersendiri karena sering kali owner mengundang Bupati Sumedang ataupun Sekda Sumedang untuk dating ke Sawala Space & Cofe untuk kegiatan tertentu. Sehingga ini menjadi diferensiasi dari Kedai Kopi di Sumedang, karena orang yang diundang bukan sembarang orang melainkan orang nomer 1 di Kabupaten Sumedang sendiri.

3. Inkubator Bisnis

Inkubator bisnis adalah dukungan bisnis untuk usaha start up atau baru dibentuk untuk bersaing di lini usahanya. Penulis menilai, bahwa Sawala Space & Cofe karena memiliki relasi kuat dan Pendidikan yang tidak bias dipandang sebelah mata maka juga berkaitan dengan inkubator bisnis yang baik. Dimana karena Sawala Space & Cofe ini baru berdiri sekitar 1 tahun lebih dan dapat terhitung baru disbanding

ENTREPRENEUR

Jurnal Bisnis Manajemen Dan Kewirausahaan

Program Studi Manajemen Fakultas Ekonomika dan Bisnis Universitas Majalengka

Published every January and July e-ISSN : (Proses), p-ISSN: 2723-1941

Available online <http://ejournal.unma.ac.id/index.php/entrepreneur>

pesaingnya tetapi nyatanya dari segi SCA mampu mengungguli pesaing.

4. Website

Website Sawala Space & Cofe adalah www.sawala.space dimana dalam website tersebut menyajikan informasi seputar Sawala Space & Cofe hingga daftar menu dan harga. Dibandingkan dengan pesaingnya, Sawala Space & Cofe adalah satu satunya yang memiliki website. Makannya ini disebut *rare & valuable*. Dimana lagi – lagi Sawala Space & Cofe berada selangkah didepan dibanding para pesaingnya. Sawala Space & Cofe memiliki kesan lebih professional, adaptif dan dinamis dibanding pesaingnya. Website ini sangat memudahkan pelanggan untuk membeli dan juga menjadi infografis bagi pelanggan supaya lebih mengenal apa itu Sawala Space & Cofe.

5. Reputasi

Sawala Space & Cofe memiliki kesan yang professional, adaptif dan dinamis. Penulis menganggap professional karena Sawala Space & Cofe memiliki manajemen tim yang baik, selain itu juga memiliki pengetahuan yang terampil agar masakan ataupun minuman yang dijual itu dapat sesuai target pasarnya. Café sawala juga sangat adaptif dimana selalu menyesuaikan diri dengan kebutuhan pelanggan. Misalnya pada saat ini ada kopi yang sedang booming maka manajemen Sawala Space & Cofe mencoba menggali informasi dan melakukan peniruan produk tersebut. Makannya daftar menu

Sawala Space & Cofe sangat banyak dan bervariasi, apabila dibandingkan dengan kedai kopi lain, Sawala Space & Cofe memiliki daftar menu yang luar biasa banyaknya. Lalu penulis menganggap Sawala Space & Cofe sangat adaptif karena mampu menyesuaikan diri dan bertahan di kondidi pandemic ini walaupun terbilang kedai kopi baru 1 tahun lebih berdiri yang biasanya rentan untuk gulung tikar.

4.4 Analisis TOWS(analisis eksternal)

Dalam analisis ini, mengidentifikasi peluang – peluang dan ancaman – ancaman yang berasal dari lingkungan eksternal perusahaan sehingga akan sangat bermanfaat bagi perusahaan apabila melakukan analisis ini karena perusahaan akan tahu kondisi eksternalnya serta bagaimana cara merencanakan strategi supaya terhindar/meminimalisir dari dampak ancaman luar tersebut.

Tabel 5. Analisis TOWS

Keterangan		
Sangat Mengancam	1	Sangat Tidak Penting
Mengancam	2	Tidak Penting
Biasa saja	3	Biasa Saja
Tidak Mengancam	4	Penting
Sangat Tidak Mengancam	5	Sangat Penting

Tahapan yang dilakukan peneliti dalam menganalisis TOWS yaitu menganalisis faktor eksternal berupa ancaman(threats) dan peluang(opportunity) dilanjutkan dengan melihat faktor internal yang bersangkutan dengan lingkungan

ENTREPRENEUR
Jurnal Bisnis Manajemen Dan Kewirausahaan
Program Studi Manajemen Fakultas Ekonomika dan Bisnis Universitas Majalengka
Published every January and July e-ISSN : (Proses), p-ISSN: 2723-1941
Available online <http://ejournal.unma.ac.id/index.php/entrepreneur>

eksternal seperti kelemahan (weakness) dan kekuatan (strength) yang dimiliki Sawala Space & Cofe. Dilanjutkan dengan penilaian(scoring) dan terakhir menggunakan

skala Likert untuk tanggapan positif dan negatifnya. Berikut ini adalah tabel analisis TOWS Sawala Space & Cofe:

Tabel 6. Analisis Ancaman Sawala Space & Cafe

No.	Indikator Ancaman	Kondisi Saat Ini					Urgensi Pelanggan					
		1	2	3	4	5	1	2	3	4	5	
1	Pesaing dengan menu yang lebih menarik dan fasilitas yang lebih bagus											
2	Adanya pandemic Covid-19 yang belum pasti kapan akan selesai											
3	Kebosanan Costumer dengan suasana tempat atau menu makanan											
4	Harga bahan baku yang cenderung meningkat											
5	Akan banyaknya pesaing baru											

Tabel 7. Analisis Peluang Sawala Space & Cafe

No.	Indikator Peluang	Kondisi Saat Ini					Urgensi Pelanggan					
		1	2	3	4	5	1	2	3	4	5	
1	Gaya hidup anak muda suka nongkrong											
2	Tingkat konsumsi kopi yang tinggi											
3	Tersedia dalam go food dan grab food											
4	Memiliki pelanggan loyal											
5	Promosi oleh pelanggan(tidak direncanakan)											

Tabel 8. Analisis Kelemahan Sawala Space & Cafe

No.	Indikator Kelemahan	Kondisi Saat Ini					Urgensi Pelanggan					
		1	2	3	4	5	1	2	3	4	5	
1	Promosi kurang masif											
2	Tingkat awareness dibawah pesaing											
3	Belum ada menu ciri khas											

ENTREPRENEUR
Jurnal Bisnis Manajemen Dan Kewirausahaan
Program Studi Manajemen Fakultas Ekonomika dan Bisnis Universitas Majalengka
Published every January and July e-ISSN : (Proses), p-ISSN: 2723-1941
Available online <http://ejournal.unma.ac.id/index.php/entrepreneur>

4	Branding kurang masif									
5	Target pasar terbatas									

Tabel 9. Analisis Kekuatan Sawala Space & Cafe

No.	Indikator Kekuatan	Kondisi Saat Ini					Urgensi Pelanggan				
		1	2	3	4	5	1	2	3	4	5
1	Lokasi Strategis										
2	Produk Bervariasi										
3	Tempat yang luas										
4	Prasarana bervariasi										
5	Website usaha tersendiri										

Sumber: Diolah peneliti(2021)

Berdasarkan tabel analisis TOWS Sawala Space & Café, maka didapatkan ancaman – ancaman dan peluang – peluang yang dihadapi Sawala Space & Café berdasarkan penilaian kondisi saat ini dan penanganannya. Ancaman – ancaman tersebut antara lain: 1). Adanya pandemic Covid-19 yang belum pasti kapan akan selesai, 2). Pesaing dengan menu yang lebih menarik dan fasilitas yang lebih bagus. Selain Ancaman, usaha Sawala Space & Cofe juga memiliki peluang yaitu:1). Memiliki pelanggan yang loyal, 2). Testimoni/promosi gratis dari pelanggan yang tidak direncanakan.

Adapun pertimbangan factor internal terhadap factor eksternal terdiri dari kelemahan dan kekuatan dari Sawala Space & Cofe. Kelemahan yang dimiliki oleh 1). Branding kurang massif, 2). Belum ada menu ciri khas. Selanjutnya kekuatan terbesar Sawala Space & Cofe yaitu 1). Prasarana bervariasi, 2). Website usaha sendiri

4.5 Analisis Strategi Terpilih

Analisis ini diberikan sesuai dengan isu permasalahan yang dihadapi perusahaan. Usulan ini dilakukan dengan melakukan pencocokan SCA untuk menentukan strategi terpilih sehingga dapat diketahui sejauh mana isu tersebut memiliki keterkaitan dengan SCA.

Tabel 10. Analisis Usulan Program

No.	Hasil analisis TOWS terkait	Usulan program	SCA 1	SCA 2	SCA 3	SCA 4	SCA 5
1	Adanya pandemic Covid-19 yang belum pasti kapan akan selesai		-	✓	-	-	✓
2	Pesaing dengan menu yang lebih menarik dan fasilitas yang lebih bagus	Program Business Process Reengineering	-	-	✓	-	✓

ENTREPRENEUR
Jurnal Bisnis Manajemen Dan Kewirausahaan
Program Studi Manajemen Fakultas Ekonomika dan Bisnis Universitas Majalengka
Published every January and July e-ISSN : (Proses), p-ISSN: 2723-1941
Available online <http://ejournal.unma.ac.id/index.php/entrepreneur>

3	Prasarana bervariasi	Optimalisasi event untuk meningkatkan penggunaan prasarana	-	✓	-	-	✓
4	Website usaha sendiri	Optimalisasi UI/UX	-	-	-	✓	-
5	Memiliki pelanggan yang loyal	1). Program buy 2 get 1 masker. 2). Memberi potongan harga atau discount 3). Membuat program Sawala Loyalty(dengan menjadi member Sawala akan mendapatkan banyak promo terbatas)	✓	✓	-	✓	✓
6	Testimoni/promosi gratis dari pelanggan yang tidak direncanakan.	Program affiliate marketing(Sawala Space & Cofe memberikan reward kepada pelanggan yang membawa pelanggan baru)	-	✓	✓	-	✓
7	Branding kurang massif	Membuat tagline menarik	-	✓	-	-	✓
8	Belum ada menu ciri khas	Membuat konsep produk sesuai branding Sawala Space & Cofe	-	✓	-	-	✓

Sumber: Diolah penulis(2021)

4.6 Usulan Strategi Terpilih

Dari banyaknya program yang ada, dipilih 1(satu) atau beberapa strategi yang bisa memaksimalkan kinerja dan membantu mengatasi masalah. Strategi terpilih tersebut adalah

1. Program buy 2 get 1 masker.

2. Memberi potongan harga atau discount
3. Membuat program Sawala Loyalty(dengan menjadi member Sawala akan mendapatkan banyak promo terbatas)

4.7 Analisis Penerapan Usulan program

ENTREPRENEUR
Jurnal Bisnis Manajemen Dan Kewirausahaan
 Program Studi Manajemen Fakultas Ekonomika dan Bisnis Universitas Majalengka
 Published every January and July e-ISSN : (Proses), p-ISSN: 2723-1941
 Available online <http://ejournal.unma.ac.id/index.php/entrepreneur>

Usulan program memerlukan yang jelas serta tujuan yang pasti. Berikut ini komponen yang menunjang keberhasilan tabel penjelasan proses bisnis dari setiap program tersebut dimana memuat langkah strategi.

Usulan Program: Program buy 2 get 1 masker		
Proses Bisnis	Komponen	Indikator
Input	1. Pengetahuan	Melakukan analisis kebutuhan pelanggan serta analisis keuangan perusahaan.
	2. Biaya	Mengetahui vendor masker dengan harga murah.
	3. Informasi	Mengetahui desain dan bentuk apa yang akan digunakan
Proses	1. Menghubungi vendor terkait untuk merancang, mendesain dan membuat masker dengan biaya relative murah.	Masker sesuai dengan konsep branding Sawala Space & Cofe
	2. Membuat kampanye buy 2 get 1 masker yang dipublikasikan di sosial media	Terbentuk awareness dan daya Tarik pelanggan
Output	1. Pelanggan membeli minimal 2 produk kopi	Penjualan kopi meningkat minimal 50%
	2. Peningkatkan penggunaan masker dilingkungan Sawala Space & Cofe.	Rata – rata pelanggan menggunakan masker Sawala Space & Cofe ketika berpergian minimal tingkat penggunaan 50% dari total pembagian masker gratis
Outcome	Kampanye Sawala Space & Cofe yang peduli sekitar dengan pemberian masker gratis ke pelanggan	Nama baik dan citra Sawala Space & Cofe meningkat dibuktikan dengan data minimal terjadi peningkatan sebesar 30% per tahun
Benefit	1. Meningkatkan image positif dengan mendukung pemerintah dalam memperkecil penularan angka Covid-19 melalui pembagian masker gratis	Meningkatnya image positif yang ditandai dengan interaksi antar Sawala Space & Cofe dengan pelanggan yang lebih baik dibuktikan missal dalam kolom komentar sosial media yang lebih mengutarakan dukungan ke Sawala Space & Cofe.
	2. Mempertahankan dan meningkatnya jumlah pelanggan	Minimal terjadi peningkatan penjualan dan peningkatan pelanggan baru sebesar 20 % per tahun
Impact	1. Pelanggan senang karena Sawala Space & Cofe memberikan masker gratis	Terjadi komunikasi pemasaran yang baik antara kedua belah pihak minimal 30% peningkatan <i>engagement</i> dibuktikan melalui data per 1 tahun.

ENTREPRENEUR
Jurnal Bisnis Manajemen Dan Kewirausahaan
Program Studi Manajemen Fakultas Ekonomika dan Bisnis Universitas Majalengka
Published every January and July e-ISSN : (Proses), p-ISSN: 2723-1941
Available online <http://ejournal.unma.ac.id/index.php/entrepreneur>

	2. Sawala Space & Cofe dikenal pelanggan sebagai kedai kopi yang mampu mensejahterakan pelanggan	Meningkatnya nama baik Sawala Space & Cofe dibuktikan dengan data minimal terjadi peningkatan sebesar 30% per tahun
Usulan Program: Potongan harga(discount)		
Proses Bisnis	Komponen	Indikator
Input	1. Pengetahuan	Kemampuan perhitungan dan merumuskan diskon
	2. Biaya	Tingkat pengalokasian dana yang tepat
	3. Informasi	Data terkait penjualan
Proses	1. Evaluasi penjualan produk	Analisis keuangan secara fundamental
	2. Mempelajari psikologi konsumen	Kemampuan adaptif sesuai dengan psikologis konsumen
	3. Membuat konsep potongan harga	Terdapat strategi khusus yang disesuaikan dengan rancangan anggaran biaya
	4. Membuat poster dan promosi	Awareness pelanggan meningkat
	5. Promosi ke sosial media dan website	Sejumlah postingan terkait poster
Output	Voucher diskon dengan tingkatan tertentu dan waktu tertentu	1. Voucher diskon sebesar 5 – 10% pada event bulan bulan besar dan tanggal cantik misalnya tanggal 1 bulan januari. 2. Dibagi atas tingkatan yang berbeda, missal yang lebih sering <i>repeat buying</i> by data akan bandatkan voucher lebih banyak.
Outcome	1.Rata – rata penggunaan voucher discount sebanyak 50% dari jumlah total <i>supply</i> voucher per minggu	Rata – rata pelanggan menggunakan voucher discount per transaksi minimal 1 kali per minggu
	2.Pelanggan melakukan pembelian berulang	Meningkatnya penjualan produk per pelanggan minimal 30% per tahun.
	3.Perubahan psikologis dan pola belanja pelanggan	Pelanggan berada pada tingkatan <i>engagement</i> dan mempromosikan produk. Dibuktikan dengan data minimal terjadi peningkatan <i>engagement</i> 30% per tahun.
Benefit	1. Konsumen membeli banyak produk	Penjualan meningkat, pembeli meningkat. Dibuktikan dengan data minimal 20% per tahun.
	2. Rata – rata <i>retention rate</i> mengalami peningkatan yang signifikan	Rata – rata <i>retention rate</i> diatas 50%

ENTREPRENEUR
Jurnal Bisnis Manajemen Dan Kewirausahaan
 Program Studi Manajemen Fakultas Ekonomika dan Bisnis Universitas Majalengka
 Published every January and July e-ISSN : (Proses), p-ISSN: 2723-1941
 Available online <http://ejournal.unma.ac.id/index.php/entrepreneur>

	3. Meningkatkan rating perusahaan	Minimal mendapat rating bintang 4 di aplikasi <i>google maps, go food</i> dan <i>grab food</i>
Impact	1. Pelanggan mendapatkan keuntungan berupa potongan harga.	Pelanggan merasa senang, dibuktikan melalui survey tingkat kesenangan pelanggan minimal terjadi peningkatan sebesar 20% per tahun.
	2. Keuntungan jangka pendek bagi pelanggan untuk membeli produk saat harga <i>discount</i>	Adanya perilaku konsumen untuk menjadi promotor Sawala Space & Cofe tanpa di bayar.
Usulan Program: Program Sawala Loyalty		
Proses Bisnis	Komponen	Indikator
Input	1. Pengetahuan	1. Mempelajari pemberian loyalty yang baik kepada pelanggan
	2. Biaya	Adanya biaya beban khusus untuk program ini dengan dibuat rancangan biaya yang sesuai dengan kemampuan perusahaan
	3. Informasi	Cross cek dengan program loyalitas pelanggan perusahaan lain
Proses	1. Merancang konsep loyalty (layanan apa saja yang akan diberikan ke pelanggan)	Terdapat layanan seperti promo - promo tertentu, bonus – bonus, harga khusus dan sebagainya
	2. Membuat leveling pelanggan berdasarkan tingkat pembelian berulang.	Pelanggan terkategori berdasarkan tingkatan level yang berbeda sesuai dengan seberapa banyak pembelian berulang.
	3. Membuat persyaratan & ketentuan leveling tersebut	Berupa periode perhitungan loyalty misalnya dihitung setiap 2 kali dalam 1 tahun. Leveling tersebut ditentukan dengan seberapa banyak pelanggan melakukan transaksi, dll.
	4. Pelaksanaan Sawala Loyalty menggunakan website www.sawala.space	Jumlah pengunjung dan pengguna website meningkat, Sawala Loyalty menjadi top click di website tersebut
Output	Program berupa Sawala Loyalty	Pelanggan tidak hanya bertambah banyak dan <i>repeat buying</i> tetapi tertarik untuk mendalami ekosistem Sawala Space & Cofe
Outcome	1. Konsumen seolah – olah menjadi bagian jajaran Sawala Space & Cofe	Pelanggan menjadi lebih atraktif dengan pekerja ataupun owner dari Sawala Space & Cofe itu sendiri

ENTREPRENEUR
Jurnal Bisnis Manajemen Dan Kewirausahaan
 Program Studi Manajemen Fakultas Ekonomika dan Bisnis Universitas Majalengka
 Published every January and July e-ISSN : (Proses), p-ISSN: 2723-1941
 Available online <http://ejournal.unma.ac.id/index.php/entrepreneur>

	2. Konsumen tidak hanya dipertahankan tetapi juga diberikan benefit yang menguntungkan	Meningkatnya kesejahteraan konsumen melalui program Sawala Loyalty
Benefit	1. Perusahaan mempertahankan pelanggan lama	Terjadi peningkatan retention rate sebesar 50%
	2. Perusahaan mendapatkan pelanggan baru	Sawala Space & Cofe mendapatkan pelanggan baru rata – rata 10% pelanggan baru per bulan dari setiap lini produk kopi.
Impact	1. Optimalisasi hubungan antara pelanggan dengan Sawala Space & Cafe	Sawala Space & Café memiliki ekosistem yang tidak hanya terpaku pada penjualan produk saja tetapi juga memikirkan banyak faktor salah satunya hubungan antar pelanggan dan penjual. Optimalisasi tersebut dapat terwujud dengan peningkatan program Sawala Loyalty dari tahun ke tahun. Optimalisasi ini dibuktikan by data minimal terjadi peningkatan sebesar 20% per tahun.
	2. Dengan mengikuti program Sawala Loyalty akan memberikan keuntungan sesuai dengan level pelanggan.	Tingkat keuntungan berbeda – beda namun dari setiap level sama – sama memiliki keuntungan berupa pemberian voucher discount, penawaran harga lebih hemat, penawaran special, mendapat rincian belanja bulanan. Semakin tinggi level, semakin tinggi keuntungan yang didapatkan dan semakin banyak juga program yang ditawarkan. Program Sawala Loyalty ini memberikan benefit yang dapat diketahui melalui survey yang dilakukan minimal terjadi peningkatan sebesar 20%.

Sumber: Diolah penulis(2021)

SIMPULAN DAN IMPLIKASI

Berdasarkan hasil serangkaian penelitian yang telah dilakuka penulis, penulis berhasil menyusun startegi berupa usulan program yang didukung oleh SCA atau Sustainable Competitive Advantage pada

Usaha Sawala Space & Cofe. Adapun stretegi yang diusulkan tersebut dengan berupa usulan program seperti program buy 2 get 1 masker,program potongan harga(*discount*) dan program Sawala Loyalty. Program tersebut didukung dengan analisis Internal perusahaan,analisis VRIO Analisis SCA, hingga analisis penerapan strategi.

ENTREPRENEUR

Jurnal Bisnis Manajemen Dan Kewirausahaan

Program Studi Manajemen Fakultas Ekonomika dan Bisnis Universitas Majalengka

Published every January and July e-ISSN : (Proses), p-ISSN: 2723-1941

Available online <http://ejournal.unma.ac.id/index.php/entrepreneur>

Diketahui bahwa dalam analisis penerapan strategi Sawala Space & Café harus memperhatikan proses bisnis yang terdiri atas input, proses, output, outcome, benefit dan impact serta juga harus memperhatikan komponen dan harus diterapkan sesuai dengan indikatornya.

Berdasarkan pembahasan diatas, penulis menyimpulkan sebagai berikut:

1. Retention rate Sawala Space & Cofe sebesar 27,787%. Nilai tersebut masih berada dibawah rata – rata industri ritel yaitu sebesar 36-44%. Sementara itu penulis menggunakan metode SCA untuk meningkatkan *retention rate* dan menentukan strategi terpilih namun dalam hal ini diperlukan penelitian lebih lanjut untuk membuat retention rate meningkat melalui serangkaian metode yang lebih banyak dan lebih bervariasi.
2. Berdasarkan analisis VRIO, didapatkan bahwa kompetitif sementara perusahaan terdiri dari: kapasitas gedung, kapasitas kursi, router wi-fi, peralatan maka, nperalatan dapur, lemari pendingin, perpustakaan dan meeting room. Melalui serangkai pengolahan SCA, didapatkan bahwa SCA-nya adalah lokasi strategis, relasi, inkubator bisnis, website dan reputasi. Dari SCA tersebut selanjutnya di cari TOWS-nya lalu didapat peluang, ancaman, kekuatan dan kelemahan perusahaan. Dari analisis TOWS dilakukan usulan strategi perusahaan dimana akan melakukan pencocokan dengan SCA. Apabila SCA dan usulan tersebut

memiliki kaitan lebih banyak diantara usulan lainnya makan dapat diterima dan dilakukan analisis input, proses, output, outcome, benefit dan impact.

3. Berdasarkan serangkaian analisis tersebut didapatkan beberapa usulan program yaitu:
 - a. Program buy 2 get 1 masker
 - b. Potongan harga(*discount*)
 - c. Program Sawala Loyalty

Dari ketiga program tersebut merupakan kesimpulan penulis untuk memperbaiki *retention rate* perusahaan khususnya dan perbaikan bisnis yang lebih baik pada umumnya. Maka dari itu diperlukanlah tindakan nyata agar usulan tersebut dapat membantu Sawala Space & Cofe menjadi lebih baik lagi.

DAFTAR PUSTAKA

Buku

- Barney, J. B., & Hesterly, W. S. (2015). *Strategic Management and Competitive Advantage*. Person/Prentice Hall.
- Danang, Sunyoto. (2013). *Metodologi Penelitian Akuntansi*. Bandung: Refika Aditama
- Farris, Paul W., et all. (2010). *Marketing Metrics: The Definitie Guide to Measuring Marketing Performance* Second Edition. Philadelphia: Wharton School
- Kotler, P., & Keller, K. L. (2009). *Manajemen Pemasaran* (ke 13 ed.,

ENTREPRENEUR

Jurnal Bisnis Manajemen Dan Kewirausahaan

Program Studi Manajemen Fakultas Ekonomika dan Bisnis Universitas Majalengka

Published every January and July e-ISSN : (Proses), p-ISSN: 2723-1941

Available online <http://ejournal.unma.ac.id/index.php/entrepreneur>

- Vol. I). (B. Sabran, Trans.) Jakarta: Erlangga.
- McMillan, J.H. and Schumacher, S. (2001). *Research in Education*. New York: Longman, Inc.
- Nawawi, Hadari. (2003). *Metode Penelitian Bidang Sosial*. Yogyakarta: UGM Press.
- Pusat Pembinaan dan Pengembangan Bahasa. (1998). *Kamus Besar Bahasa Indonesia*. Jakarta: Balai Pustaka
- Riduwan. (2014). *Metode dan Teknik Menyusun Proposal Penelitian*. Bandung: Alfabta.
- Sugiyono. (2016). *Metode Penelitian Kuantitatif, Kualitatif dan R&D*. Bandung: Alfabeta.
- Ah-Keng Kau, Elizabeth Wan-Yiun Loh. (2006) *The Effects of Service Recovery on*
- Consumer Satisfaction: a comparison between complainants and non-complainants. Vol.20, hlm. 101-111.
- Badan Pusat Statistik. (2019). *Statistik Kopi Indonesia*. Jakarta: Badan Pusat Statistik
- Barney, Jay B. and William S. Hesterly. (2015). *Strategic Management and Competitive Advantage Concepts and Cases 15 th Edition*. Pearson Education Limited, England.
- Blattberg, Robert C. Gary Getz. Jacquelyn S. Thomas. (2001). *Customer Equity: Building and Managing Relationships as Valuable Assets*. Massachusetts: Harvard Business Review Press.
- Buttle, F. (2004). *Customer Relationship Management: Concepts and Tools*. Oxford: Elsevier.
- Danang, Sunyoto. (2013). *Metodologi Penelitian Akuntansi*. Bandung: Refika Aditama
- Farris, Paul W., et all. (2010). *Marketing Metrics: The Definitie Guide to Measuring Marketing Performance Second Edition*. Philadelphia: Wharton School
- Kotler, Philip. 1997. *Manajemen Pemasaran: Analisis, Perencanaan, Implementasi, dan Kontrol*. Jakarta: Prehalindo.
- Nawawi, Hadari. (2003). *Metode Penelitian Bidang Sosial*. Yogyakarta: UGM Press.
- Pusat Pembinaan dan Pengembangan Bahasa. (1998). *Kamus Besar Bahasa Indonesia*. Jakarta: Balai Pustaka
- Riduwan. (2014). *Metode dan Teknik Menyusun Proposal Penelitian*. Bandung: Alfabta.
- Sugiyono. (2016). *Metode Penelitian Kuantitatif, Kualitatif dan R&D*. Bandung: Alfabeta.
- Jurnal:**
- Anderson, Eugene W. (1994). *Cross-Category Variation in Customer Satisfaction and Retention*. *Marketing Letters* 5:1, (1994): 19-30. Netherlands: Kluwer Academic Publishers.

ENTREPRENEUR

Jurnal Bisnis Manajemen Dan Kewirausahaan

Program Studi Manajemen Fakultas Ekonomika dan Bisnis Universitas Majalengka

Published every January and July e-ISSN : (Proses), p-ISSN: 2723-1941

Available online <http://ejournal.unma.ac.id/index.php/entrepreneur>

- Anderson, Eugene W. Vikas Mittal. (2000). Strengthening the Satisfaction-Profit Chain
First Published November 1, <https://doi.org/10.1177/109467050032001>
- Darmawan, Didit. Samsul Arifin. Fajar Purwanto. (2020). Studi tentang Persepsi Nilai, Kepuasan dan Retensi Pelanggan Kapal Penyeberangan Ujung-Kamal. Jurnal Baruna Horizon Vol. 3, No. 1, Juni. <https://jurnal.stiamak.ac.id>.
- Pfeifer, Phillip E. and Paul W. Farris. (2004). The Elasticity of Customer Value to Retention: The Duration of a Customer Relationship. First published: April 13. <https://doi.org/10.1002/dir.20006>
- P. Jonathan, H. Saragih. 2017. Analisa Strategi Pemasaran Starbucks Menggunakan Analisis VRIO dan SWOT. National Conference on Business Management and Accounting 1 (1) vol: I issue: I.