

DOI : <https://doi.org/10.24123/jbt.v5i2.4557>

STRATEGI ALTERNATIF PENETAPAN HARGA DENGAN PENDEKATAN DISKRIMINASI HARGA UNTUK MENINGKATKAN VOLUME PENJUALAN CAFÉ SEMANIS KAMU

Yolanda Oktavia¹, Cecep Safa'atul Barkah², Tetty Herawaty³, Lina Auliana⁴

^{1,2,3,4} Universitas Padjadjaran; Bandung, Indonesia

Email: yolanda19001@mail.unpad.ac.id¹, cecep.barkah@unpad.ac.id²,

tetty@unpad.ac.id³, lina.auliana@unpad.ac.id³

Abstract

This research was conducted at Café Semanis Kamu which aims to find out the right alternative strategy used to increase sales volume. This research was conducted with a descriptive qualitative method with sources of information obtained by interviews and literature study. The data analysis method uses an approach Internal Resources Based Analysis, VRIN Analysis (Valuable, Rare, Imitability, Non-Substitution), Sustainable Competitive Advantage (SCA) Analysis, and TOWS (Threats, Opportunities, Weakness, Strengths) Analysis. The results of data processing with this approach formed a price discrimination strategy with two program proposals, namely making package & reservation catalogs, and making special discounts.

Keywords : price discrimination, pricing strategy, reservation price

Pendahuluan

Pengembangan Usaha Mikro, Kecil dan Menengah (UMKM) di Indonesia merupakan salah satu upaya pemerintah dalam meningkatkan pembangunan dan perekonomian nasional. Ibu kota Jawa Barat yaitu Bandung sangat terkenal dengan banyaknya pelaku UMKM dari berbagai sektor. Salah satu sektor industri yang diminati oleh pelaku UMKM adalah industri kuliner. Membuka usaha kuliner di Indonesia khususnya Bandung tergolong tidak mudah, terlebih lagi jika dilakukan oleh pelaku UMKM yang baru terjun dalam industri kuliner. Dibutuhkan inovasi dan kreativitas dalam menjalankan usaha kuliner sehingga perlu adanya strategi pemasaran yang tepat. Karena hal tersebut penting untuk keberlanjutan dan meningkatkan daya saing suatu UMKM yang bergerak pada industri kuliner. Bauran pemasaran (*marketing mix*) merupakan salah satu unsur penting dalam penetapan strategi pemasaran. Menurut William J. Stanton yang dikutip oleh Swastha dan Handoko terdapat empat bagian dari bauran pemasaran (*marketing mix*) yaitu strategi produk, strategi harga, strategi penyaluran atau distribusi, dan strategi promosi (Swastha & Handoko, 2002). Tujuan utama dari setiap UMKM adalah memperoleh profit untuk dapat menjalankan dan mengembangkan usahanya. Dalam *marketing mix* strategi penetapan harga produk

merupakan salah satu cara untuk dapat mencapai tujuan tersebut karena secara langsung harga berpengaruh dalam pemasukan.

Café Semanis Kamu adalah salah satu UMKM yang bergerak di industri kuliner pada bidang café dan resto. Didirikan pada tahun 2020 untuk cabang yang berlokasi di Jalan Panyadapan Malajalaya No.25-26, Sukamanah, Kec. Majalaya, Bandung. *Café Semanis Kamu* menjual makanan dan minuman siap saji dengan menu andalannya kopi dan baso aci atau bacineng. Menyediakan tempat makan dengan segala fasilitas yang mendukung seperti wifi, ruangan ber-AC dan *live music*. Harga produk yang ditawarkan oleh *Café Semanis Kamu* berkisar antara Rp15.000-Rp55.000. Sehingga *Café Semanis Kamu* memiliki *buyer persona* berupa remaja dan orang dewasa yang berusia 15-25 tahun, memiliki kebutuhan untuk aktivitas “nongkrong” dan aktif menggunakan sosial media untuk *self branding*.

Strategi penetapan harga yang dilakukan *Café Semanis Kamu* adalah penetapan harga berdasarkan biaya (*cost-based pricing*). Merupakan hasil perhitungan didasarkan pada biaya produksi, pemasaran, distribusi dan *overhead* ditambah dengan laba yang diinginkan penjual (Kurniawan, 2014). Dasar dari *cost-based pricing* adalah strategi *cost-plus pricing* dengan menambahkan *mark-up* standar pada biaya produk. Dengan strategi *cost-based pricing* *Café Semanis Kamu* mendapatkan laba Rp17 juta-Rp25 juta perbulan. Hal ini masih jauh dari target yang diinginkan pemilik yaitu memperoleh pendapatan Rp2 juta per hari. *Cost-based pricing* ini diterapkan pada segmentasi pembelian satuan dan jumlah banyak sehingga tidak ada perbedaannya.

Dalam membuat harga dan keputusan produk, *Café Semanis Kamu* harus dapat mengukur permintaan pasar sehingga dapat meningkatkan volume penjualan. Hal ini dilakukan untuk dapat mendapatkan perhatian dari konsumen sehingga konsumen dapat menjauhi pesaing, hal ini disebut “efek peralihan pelanggan”. Namun, metode seperti itu sulit dilakukan karena *value* yang ditawarkan oleh industri kuliner hampir sejenis dan semua tergantung pada selera dari konsumen. Alternatif lain yang dapat dilakukan *Café Semanis Kamu* adalah dengan menerapkan metode harga reservasi (*reservation price*). Hal ini dapat memberikan probabilitas baru bagi *Café Semanis Kamu* untuk meningkatkan volume penjualan dan mendatangkan konsumen baru. Harga reservasi sendiri terbentuk dari negosiasi yang dilakukan oleh kedua pihak (penjual dan pembeli). Harga reservasi adalah harga terendah yang dapat ditawarkan penjual dan harga tertinggi yang dapat diberikan pembeli (Jedidi & Zhang, 2002). Menyiratkan bahwa semua konsumen adalah pembeli untuk semua kategori dan dapat diasumsikan hal ini sebagai upaya melakukan ekspansi pasar.

Café Semanis kamu hanya berfokus pada pembelian individu dan tidak memperhitungkan probabilitas pembelian dengan jumlah volume lebih banyak. Padahal salah satu target yang dituju oleh *Café Semanis Kamu* adalah segmentasi keluarga. Dengan menentukan harga reservasi dengan melakukan diskriminasi harga untuk pembelian dalam jumlah banyak akan mempermudah *Café Semanis Kamu* dalam memasuki pasar untuk event, kegiatan dan pembeli “borongan”. Hal ini juga akan memberikan kesan hak istimewa bagi konsumen yang membeli dalam bentuk “borongan”.

Melihat dari kondisi diatas dapat dikatakan bahwa *Café Semanis Kamu* sudah cukup tepat dalam melakukan penetapan harga. Namun masih kurang dalam melihat peluang untuk meningkatkan volume penjualan dengan memasuki pasar event, kegiatan dan pembeli “borongan”. Dari permasalahan tersebut tujuan dari penelitian ini adalah untuk memberikan strategi alternatif penetapan harga yang dapat dilakukan *Café Semanis*

dengan Kamu dengan pendekatan diskriminasi harga untuk meningkatkan volume penjualan.

Kerangka Teori Strategi penetapan harga

Salah satu strategi yang dilakukan perusahaan adalah dengan menetapkan harga pada suatu jasa atau produk untuk meningkatkan laba perusahaan karena hal tersebut akan menentukan besar volume daya beli konsumen. Menurut Ririn Tri dan Mastuti (Ratnasari & Mastuti, 2011) Strategi penetapan harga didasarkan pada nilai, kompetisi dan biaya sehingga dapat digambarkan seperti tumpukan berkaki tiga. Dalam perusahaan saat melakukan penetapan harga terdapat aktivitas untuk penyesuaian harga yaitu (Purnama, 2002):

- 1) Penetapan Harga Diskriminasi.
- 2) Penetapan Harga Promosi.
- 3) Penetapan Diskon dan Potongan Harga.

Manfaat strategi penetapan harga

Produk yang berhasil terjual pada konsumen dan mendatangkan keuntungan pada perusahaan tidak lepas dari peran sertanya dari harga produk. Menurut Kurniawan dalam (Abadi, 2016) setiap perusahaan memiliki berbagai tujuan dalam menetapkan harga produk yaitu sebagai strategi bertahan perusahaan dari pesaing, untuk mencapai ROI (*Rate of Return*), strategi mempertahankan kondisi yang sedang berlangsung (*status Quo*) dan pasti untuk mendapatkan laba yang maksimal (*profit oriented*).

Diskriminasi harga

Diskriminasi harga merupakan sebuah strategi yang dilakukan untuk menetapkan harga jual suatu produk yang sama dengan menerapkan harga yang berbeda, hal ini dilakukan bertujuan untuk dapat meningkatkan volume penjualan dan laba yang diterima (Suardi, 2019). Prinsip dasar dari diskriminasi harga adalah bahwa semua produk yang sama atau sejenis namun diperlakukan berbeda. Diskriminasi harga memiliki tiga jenjang yang berbeda (Kotler & Lane, 2006):

- 1) Diskriminasi harga tingkat pertama atau *first degree price discrimination* atau *perfect price discrimination*.
Pada tingkat pertama, perusahaan melakukan diskriminasi harga dengan menetapkan harga reservasi setiap produk berbeda untuk setiap konsumennya. Pada umumnya harga yang ditetapkan adalah harga maksimum yang bersedia konsumen bayarkan (*willing to pay*). Tujuan dari penerapan diskriminasi harga tingkat pertama adalah upaya perusahaan untuk mendapatkan semua keuntungan dari konsumen. Namun diskriminasi harga pada tingkat pertama ini sulit dilaksanakan karena sulit bagi perusahaan untuk membungkam harga jual yang ditawarkan oleh konsumen satu dengan konsumen yang lainnya.
- 2) Diskriminasi harga tingkat kedua atau *second degree price discrimination*.
Pada tingkat kedua ini atau biasa disebut *non-linear pricing*, dimana perusahaan menetapkan harga yang berbeda untuk konsumen yang membeli produk sejenis dengan volume yang berbeda. Konsumen akan membeli suatu produk dengan volume lebih banyak data mereka menyukainya dan hal tersebutlah yang dimanfaatkan perusahaan untuk menerapkan strategi penetapan harga. Perusahaan akan menurunkan harga kepada konsumen yang membeli dalam volume lebih banyak dan akan mengenakan harga satuan produk pada konsumen yang membeli dalam volume lebih sedikit.
- 3) Diskriminasi harga tingkat ketiga atau *third degree price discrimination*.

Pada tingkat ketiga ini, perusahaan harus mampu mensegmentasikan konsumen atau pasar menjadi dua atau lebih segmentasi. Hal ini dimaksudkan untuk melihat manakah segmentasi yang elastis dan inelastis sehingga dari informasi tersebut perusahaan dapat mengetahui berapa harga yang harus diterapkan. Pada segmentasi elastis, konsumen cenderung sensitif dengan kenaikan harga yang akan dilakukan oleh perusahaan akibatnya volume penjualan akan menurun.

Dalam mengimplementasikan diskriminasi harga tidak dapat dilakukan oleh semua perusahaan dan pada kondisi tertentu saja diskriminasi harga dapat diterapkan dan menuai hasil yang maksimal. Beberapa asumsi tersebut adalah sebagai berikut:

- 1) Perusahaan mampu mensegmentasikan konsumen dengan baik.
- 2) Segmentasi konsumen tersebut harus memiliki kekuatan pasar atau memiliki perbedaan intensitas permintaan.
- 3) Produk yang ditawarkan perusahaan dengan harga yang terendah tidak dapat dijual kembali oleh segmentasi harga terendah ke segmentasi harga tertinggi.
- 4) Dalam praktiknya tidak boleh ada pihak yang dirugikan.

Faktor-faktor yang mempengaruhi diskriminasi harga

Dalam menerapkan diskriminasi harga terdapat dua kategori faktor yang mempengaruhinya dalam (Hariningsih, 2019):

Tabel 1. Diskriminasi harga

Faktor Intrinsik		Faktor Ekstrinsik	
1.	<i>Critical of Service</i>	1.	<i>Nature of Market Served</i>
2.	<i>Customization of Service</i>		
3.	<i>Demand Fluctuation</i>	2.	<i>Degree of Competition</i>
4.	<i>Service Fluctuation</i>		

Sumber: Hariningsih, 2019

1) Faktor intrinsik

Faktor ini lebih mengarah pada pada keadaan jasa tersebut yang tidak dapat diubah secara substansial. Pada faktor intrinsik terdapat empat dimensi di dalamnya:

- a) *Criticality of service*, yaitu tinggi rendahnya keterlibatan perusahaan dalam industri tersebut. Perusahaan tidak perlu khawatir akan kehilangan konsumen saat yakin bahwa *critical of service* yang dimiliki tinggi menunjukkan ketergantungan konsumen terhadap jasa perusahaan tersebut.
- b) *Customization of service*, pada dimensi ini adalah sebagai penentu jasa masuk kedalam *non-standardized* atau *customized*.
- c) *Demand fluctuation*, yang disebut juga *time fluctuation* yang dapat dikategorikan dalam pola yang pasti dan tidak pasti sesuai dengan kemampuan perusahaan dalam memprediksinya.
- d) *Service fluctuation*, diskriminasi harga dapat dilakukan dengan melihat dari sifat dan karakteristik yang dimiliki jasa perusahaan.

2) Faktor ekstrinsik atau lingkungan

Faktor ekstrinsik mengarah pada luar dari produk itu yaitu permintaan konsumen dan persaingan yang dihadapi. Faktor intrinsik memiliki dua dimensi di dalamnya:

- a) *Nature of market served*, diskriminasi harga dapat diterapkan dengan melihat elastisitas permintaan dan segmentasi pasar atau konsumen tertentu. Dimana pada segmentasi pasar yang elastis, perusahaan harus

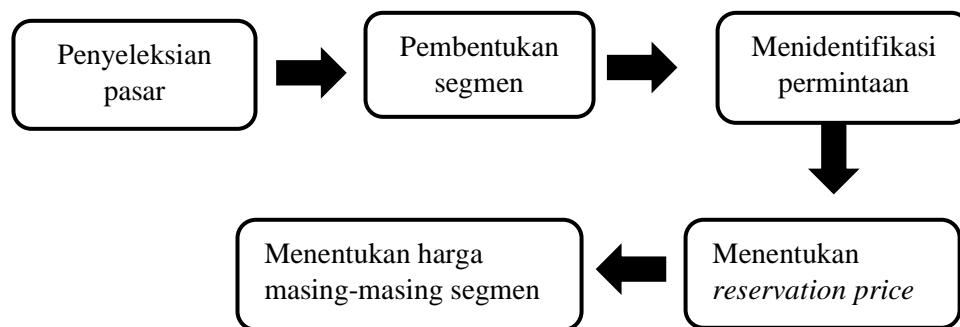
menetapkan harga yang rendah. Begitu sebaliknya, perusahaan akan menerapkan harga yang tinggi bagi segmentasi pasar yang inelastis.

- b) *Degree of competition*, dapat mempengaruhi diskriminasi harga yang sudah ditetapkan oleh perusahaan. Dimana penyebab tinggi dan rendahnya harga dipengaruhi oleh tinggi rendahnya banyaknya pesaing. Pada *marketplace* merupakan salah satu contoh sulitnya dilakukan diskriminasi harga karena banyaknya pesaing sejenis yang berkumpul.

Proses penetapan diskriminasi harga

Menurut Yelkur dan Herbig dalam (Hariningsih, 2019) dalam menetapkan diskriminasi harga pada suatu produk atau jasa, perusahaan harus melalui lima tahapan yaitu:

Diagram 1. Proses Penetapan Diskriminasi Harga



Sumber: Hariningsih, 2019

- 1) Penyeleksian terhadap pasar yang dituju (*target market*).
Perusahaan dapat melihat *positioning product* yang sesuai untuk mempermudah menentukan *target market*.
- 2) Membentuk segmentasi yang lebih kecil dari *target market*.
Pembentukan segmentasi ke lebih kecil lagi adalah untuk mempermudah menganalisis dan memperkirakan volume permintaan dari konsumen di masing-masing segmentasi. Pertanyaan apa, dimana, mengapa dan bagaimana perlu diperhitungkan saat ingin mengetahui permintaan pada suatu segmentasi. Hal ini biasa disebut dengan strategi *customer service*, yaitu dengan membagi segmentasi pelayanan konsumen dan segmentasi pasar.
- 3) Menganalisis dan memperkirakan permintaan dari masing-masing segmen kecil konsumen.
Untuk melakukan analisis dan memperkirakan permintaan konsumen adalah dengan menggunakan metode dimana terdapat target market yang jelas untuk dituju dan dapat diasumsikan dengan index t dalam tipe interval $t_0 \leq t \leq t_1$.
- 4) Menentukan *reservation price*.
Dengan menetapkan *reservation price* menandakan bahwa konsumen bersedia untuk membayar jasa atau produk dengan jumlah maksimal. Hal ini adalah sebagai penentu untuk melakukan diskriminasi harga yang sesuai dengan segmentasinya, dimana semua akan tergantung pada permintaan konsumen terhadap jasa atau produk tersebut.
- 5) Menentukan harga pada masing-masing segmentasi.
Pada Langkah ini perusahaan mampu untuk memilih segmen konsumen kedalam lokasi, penawaran produk dan tipe konsumen yang tergantung pada *reservation price* yang sudah ditentukan sebelumnya. Hal ini tidak akan mengubah struktur dari *marginal cost*.

Metode Penelitian

Penelitian ini menggunakan metode kualitatif deskriptif dengan pendekatan studi kasus. Menurut Sugiyono (Sugiyono, 2017) metode kualitatif merupakan metode yang digunakan peneliti untuk meneliti objek yang alamiah dan kunci instrumen penelitian dipegang oleh peneliti itu sendiri. Karena metode kualitatif berlandaskan filsafat postpositivisme. Data dikumpulkan dengan cara triangulasi (gabungan) serta dilakukan analisis yang bersifat induktif, sehingga hasil dari penelitian menggunakan metode kualitatif lebih memberatkan pada sisi makna dibandingkan generalisasi. Dimana keadaan sebenarnya dilapangan yang diterima peneliti dipaparkan fakta sebenarnya dalam penelitian.

Penelitian ini dilakukan pada *Café Semanis Kamu* yang berlokasi di Jalan Panyadapan Majalaya No. 25-26, Sukamanah, Kec. Majalaya, Bandung. Teknik pengumpulan data peneliti adalah dengan melakukan wawancara atau *interview* kepada *owner* dari *Café Semanis Kamu* yaitu Ica Delia Azhari untuk mendapatkan informasi yang akurat yang terjadi dilapangan. Selain itu, peneliti melakukan pengumpulan data dengan studi pustaka dengan cara mengumpulkan data-data dari buku, arsip dan jurnal yang relevan dengan topik penelitian ini.

Peneliti menggunakan dua jenis data dalam penelitian ini yaitu data primer dan data sekunder. Karena peneliti mendapatkan dan mengumpulkan data yang relevan dengan topik penelitian secara langsung melalui kegiatan wawancara dan arsip penjualan yang diberikan secara langsung kepada *owner* kepada peneliti, hal ini dapat dikatakan sebagai sumber data primer (Sugiyono, 2017). Untuk menunjang data primer yang diterima, peneliti melakukan pengumpulan data secara tidak langsung, yaitu dengan mencari buku, jurnal, dan situs yang relevan dengan isu bisnis *Café Semanis Kamu* (Sugiyono, 2017). Sehingga peneliti juga menggunakan jenis data sekunder dalam penelitian ini.

Metode yang digunakan peneliti untuk melakukan analisis data adalah dengan melakukan analisis dari sisi internal dan eksternal *Café Semanis Kamu*. Untuk menganalisis sisi internal peneliti melakukan *Internal Resources Based* dengan melihat kapabilitas yang dimiliki *Café Semanis Kamu* dan kapabilitas pesaing dari *Café Semanis Kamu*. Terdapat tiga pesaing utama *Café Semanis Kamu* yaitu Los 135 *Café & Resto*, Fun Coffee & Eatery dan Janji Jiwa Thee Matic Mall Majalaya. Penentuan pesaing ini berdasarkan jarak lokasi antara *Café Semanis Kamu* dengan pesaing. Setelah mendapatkan informasi tersebut, peneliti melakukan analisis VRIN dan hasil dari analisis tersebut akan menunjukkan sumber daya mana yang dimiliki *Café Semanis Kamu* yang menjadi *Sustainable Competitive Advantage (SCA)*. Untuk menganalisis sisi eksternal pada *Café Semanis Kamu* dilakukan dengan menggunakan analisis TOWS dengan melihat kondisi saat ini dan urgensi penanganan. Pada analisis TOWS dilakukan *scoring* 1-5 untuk mempermudah pengambilan keputusan. Pada tahap akhir peneliti melakukan perumusan strategi yang dapat diterapkan oleh *Café Semanis Kamu* dengan memilih isu penyelesaian dari hasil TOWS dengan tingkat urgensi yang tinggi. Strategi yang diberikan berupa program usulan yang didukung dengan SCA yang dimiliki oleh *Café Semanis Kamu*.

Hasil dan Pembahasan

Peneliti menggunakan pendekatan metode analisis *Internal Resources Based*, analisis *framework VRIN (Valuable, Rare, Imitability, Non-Subtitusi)*, analisis *Sustainable Competitive Advantage*, dan analisis TOWS (*Threats, Opportunities, Weakness, Strengths*) untuk mengetahui kondisi internal dan eksternal perusahaan.

Metode tersebut dilakukan secara runtut untuk dapat merumuskan strategi yang dapat digunakan oleh perusahaan untuk mencapai tujuannya.

Analisis *internal resources based* Café Semanis Kamu

Hasil analisis *Internal Resources Based* pada Café *Semanis Kamu*, diketahui bahwa Café *Semanis Kamu* memiliki dua jenis *resources* yaitu *tangible* dan *intangible resources*. Pada *tangible resources* Café *Semanis Kamu* memiliki sumber daya berwujud berupa gedung, tempat parker, peralatan dan fasilitas penunjang. Berikut penjabaran dari *tangible resources* Café *Semanis Kamu*:

Tabel 2. *Tangible Resources* Café *Semanis Kamu*

<i>Tangible</i>		
<i>No.</i>	<i>Resources</i>	<i>Capabilities</i>
1.	Gedung	Kapasitas yang dimiliki gedung yaitu dapat menampung 200 orang, dengan desain interior bertema pastel bernuansa <i>unfinished building</i> , memiliki umur ekonomis selama 10 tahun dan lokasi yang strategis.
2.	Tempat Parkir	Daya tampung untuk tempat parker adalah 5 mobil dan 70-80 motor.
3.	Peralatan	Café <i>Semanis Kamu</i> dapat menyediakan lebih dari 500 pesanan per hari, kursi dan meja yang tersedia cukup untuk 200 orang, tersedia satu mesin espresso dengan 2 corong yang mampu menyediakan 200-300 <i>cup</i> kopi perhari dengan umur ekonomis selama 5 tahun, dan tersedia mesin kasir moka yang dapat menghitung otomatis dengan umur ekonomis selama 5 tahun.
4.	Fasilitas	Café <i>Semanis Kamu</i> memiliki <i>Air Conditioner</i> atau AC yang berumur ekonomis selama 5 tahun dan memiliki <i>wifi</i> dengan kekuatan jaringan <i>wifi</i> 54 Mbps <i>wireless router</i> . Diadakannya <i>live music</i> setiap akhir pekan.

Sumber: data yang diolah, 2021

Untuk *intangible resources* yang merupakan sumber daya tidak berwujud, Café *Semanis Kamu* memiliki reputasi dan hubungan dengan konsumen. Berikut adalah penjabarannya:

Tabel 3. *Intangible Resources* Café *Semanis Kamu*

<i>Intangible</i>		
<i>No.</i>	<i>Resources</i>	<i>Capabilities</i>
1.	Reputasi	Café <i>Semanis Kamu</i> sebagai tempat yang <i>instagramable</i> dan cocok menjadi tempat nongkrong atau <i>gathering</i> .
2.	Hubungan dengan konsumen	Café <i>Semanis Kamu</i> menjalin hubungan dengan pelanggan melalui sosial media <i>Instagram</i> dengan memposting <i>feeds</i> dan <i>InstagramStory</i> . Hingga kini memiliki 4.048 <i>followers</i> .

Sumber: data yang diolah, 2021

Data hasil analisis diatas diperoleh dengan metode wawancara yang dilakukan tim kepada pemilik yaitu Ica Delia Azhari. Selain itu peneliti juga membuat analisis *internal resources based* miliki pesaing utama Café *Semanis Kamu* yaitu Loss 135 Cafe & Resto, Fun Café & Eatery, dan Janji Jiwa Thee Matic Mall Majalaya. Analisis tersebut akan digunakan untuk melakukan perbandingan pada analisis *framework* VRIN.

Analisis *framework* VRIN dan *Sustainable Competitive Advantage* (SCA)

Setelah mengumpulkan data dari *resources* dan *capabilities* yang dimiliki Café Semanis Kamu, pada tahap ini dilakukan perbandingan *resources* dan *capabilities* yang sama dimiliki oleh tiga pesaing utama yaitu Loss 135 Café & Resto, Fun Café & Eatery, dan Janji Jiwa Thee Matic Mall Majalaya. Perbandingan dilakukan dengan menggunakan *framework* VRIN (*Valuable, Rare, Imitability, Non-subtitusi*). Jika, *capabilities* yang dibandingkan memenuhi keempat kriteria tersebut maka dapat dipastikan *capabilities* tersebut konsekuensi kompetitif yang *Sustainable Competitive Advantage* (SCA) dan implikasi kinerja yang *above average return*.

Café Semanis Kamu memiliki beberapa kapabilitas yang memenuhi keempat kriteria tersebut. Berikut adalah akumulasi *Sustainable Competitive Advantage* (SCA) yang dimiliki oleh Café Semanis Kamu berdasarkan hasil analisis *framework* VRIN:

- 1) Umur ekonomis gedung Café Semanis Kamu selama 10 tahun.
- 2) Desain interior Café Semanis Kamu dengan tema pastel dan bernuansa *unfinished building*.
- 3) Tersedia mesin kasir moka yang dapat menghitung secara otomatis.
- 4) Umur ekonomis mesin kasir moka selama 5 tahun.
- 5) Reputasi Café Semanis Kamu sebagai tempat *instagramable* dan cocok dijadikan tempat nongkrong atau *gathering*.

Analisis TOWS

Setelah melakukan analisis internal perusahaan menggunakan pendekatan *internal resources analysis*, analisis VRIN, dan *Sustainable Competitive Advantage*, maka selanjutnya dilakukan analisis mengenai lingkungan eksternal dan internal Café Semanis Kamu melalui pendekatan analisis TOWS. Dengan menggunakan analisis TOWS dapat diketahui ancaman dan peluang serta kekuatan dan kelemahan dari Café untuk men Semanis Kamu. Berikut adalah hasil analisis TOWS dari Café Semanis Kamu:

Tabel 4. Analisis TOWS Café Semanis Kamu

Eksternal			
No.	Threats	Penilaian Kondisi Saat Ini	Urgensi Penanganan
1.	Pandemi Covid-19	Mengancam	Biasa saja
2.	Kompetitor sejenis	Sangat mengancam	Sangat <i>urgent</i>
3.	Rasa bosan pelanggan	Biasa saja	<i>Urgent</i>
4.	Kondisi ekonomi tidak menentu	Biasa saja	Tidak <i>urgent</i>
5.	Kebijakan pemerintah PPKM	Sangat mengancam	Sangat <i>urgent</i>
No.	Opportunities	Penilaian Kondisi Saat Ini	Urgensi Penanganan
1.	Ekspansi pasar	Biasa saja	Tidak <i>urgent</i>
2.	Direkomendasikan selebgram	Sangat berpeluang	Sangat <i>urgent</i>
3.	Inovasi produk	Biasa saja	<i>Urgent</i>
4.	Bekerjasama dengan <i>online delivery food</i>	Sangat berpeluang	Sangat <i>urgent</i>
5.	Berkolaborasi dengan partner bisnis lain	Biasa saja	Biasa saja
Internal			
No.	Weakness	Penilaian Kondisi Saat Ini	Urgensi Penanganan
1.	Pengelolaan SDM belum baik	Lemah	<i>Urgent</i>
2.	Pemasaran belum maksimal	Sangat lemah	Sangat <i>urgent</i>

3.	Pencatatan keuangan kurang terencana	Sangat lemah	Sangat <i>urgent</i>
4.	Tidak adanya SOP	Biasa saja	Biasa saja
5.	Target penjualan tidak pasti	Lemah	<i>Urgent</i>
No.	<i>Strengths</i>	Penilaian Kondisi Saat Ini	Urgensi Penanganan
1.	Menu variatif dan kekinian	Sangat kuat	Sangat <i>urgent</i>
2.	Harga terjangkau	Biasa saja	Biasa saja
3.	Lokasi strategis	Kuat	Tidak <i>urgent</i>
4.	Promosi secara <i>online</i> & <i>offline</i>	Biasa saja	Sangat <i>urgent</i>
5.	Menus sesuai dengan selera pelanggan	Sangat kuat	Tidak <i>urgent</i>

Sumber: data yang diolah, 2021

Berdasarkan analisis TOWS analisis kondisi eksternal perusahaan dapat dilihat ancaman dan peluang. Terdapat dua ancaman (*threats*) yang dapat mengancam kegiatan usaha Café *Semanis Kamu*. Kedua ancaman tersebut memiliki tingkat urgensi yang tinggi dalam penanganannya yaitu ancaman kompetitor sejenis dan kebijakan PPKM (Pemberlakuan Pembatasan Kegiatan Masyarakat) oleh pemerintah yang mengakibatkan jam operasional yang berkurang dan pengurangan kapasitas makan ditempat untuk tetap mematuhi protokol kesehatan. Akan tetapi, Café *Semanis Kamu* memiliki peluang dua peluang besar yang akan membantu dalam mencapai tujuan. Café *Semanis Kamu* memiliki peluang yang besar untuk direkomendasikan secara sukarela oleh selebgram dan dapat bekerjasama dengan *online food delivery* untuk meningkatkan volume penjualan dan memudahkan proses distribusi.

Kondisi internal perusahaan dapat dilihat melalui kekuatan dan kelemahan pada analisis TOWS. Pada saat ini Café *Semanis Kamu* memiliki dua kelemahan (*weakness*) dengan tingkat penanganan sangat *urgent* yaitu pemasaran yang belum maksimal dan pencatatan keuangan yang kurang terencana. Kekuatan dari Café *Semanis Kamu* yang memiliki tingkat penanganan sangat *urgent* adalah menu yang sangat variatif dan kekinian serta promosi *online* & *offline*.

Perumusan Strategi

Berdasarkan hasil analisis TOWS yang dilakukan terdapat delapan issue yang memiliki tingkat penyelesaian atau penanganan sangat *urgent*. Dalam tahap merumuskan strategi perlu dilakukan peninjauan ulang terhadap delapan issue tersebut. Peninjauan ulang dilakukan dengan cara mengaitkan dengan *research purpose* penelitian ini yaitu meningkatkan volume penjualan. Untuk mempermudah dalam mengambil keputusan dilakukan *scoring* untuk mendapatkan issue yang sesuai dengan *research purpose*. Dari delapan issue tersebut terdapat tiga issue yang memiliki keterkaitan dengan *research purpose* yaitu bekerjasama dengan *online food delivery*, pemasaran yang belum maksimal, dan promosi yang gencar dilakukan secara *online* & *offline*. Setelah itu issue yang memiliki keterkaitan dibuat usulan inisiatif strategi dengan pendekatan *sustainable competitive advantage*. Berikut adalah isu terpilih dengan usulan inisiatif strategi untuk menjawab *research question*:

Tabel 5. Keterkaitan Issue

No.	Issue Terkait	Inisiatif Strategi	SCA 1	SCA 2	SCA 3	SCA 4	SCA 5
1.	Bekerjasama dengan <i>online food delivery</i>	Strategi pemasaran <i>outbound</i>	✗	✗	✓	✓	✗
2.	Pemasaran yang belum maksimal	Menerapkan strategi diskriminasi harga	✗	✓	✓	✓	✓
3.	Promosi yang gencar dilakukan secara <i>online & offline</i>	Menerapkan strategi reward kepada pelanggan	✗	✗	✓	✓	✗

Sumber: data yang diolah, 2021

Keterangan:

✗	Usulan program tidak berkaitan dengan SCA
✓	Usulan program berkaitan dengan SCA
SCA 1	Umur ekonomis gedung Café Semanis Kamu selama 10 tahun.
SCA 2	Desain interior Café Semanis Kamu dengan tema pastel dan bernuansa <i>unfinished building</i> .
SCA 3	Tersedia mesin kasir moka yang dapat menghitung secara otomatis.
SCA 4	Umur ekonomis mesin kasir moka selama 5 tahun.
SCA 5	Reputasi Café Semanis Kamu sebagai tempat <i>instagramable</i> dan cocok dijadikan tempat nongkrong atau <i>gathering</i> .

Berdasarkan tabel diatas dapat ditemukan bahwa issue terkait mengenai pemasaran yang belum maksimal dengan inisiatif strategi menerapkan strategi diskriminasi harga adalah strategi yang paling banyak didukung oleh *sustainable competitive advantage* yang dimiliki oleh Café Semanis Kamu.

Usulan Program pada strategi diskriminasi harga

- 1) Katalog paketan harga dan penyewaan tempat untuk pembelian.

Program ini merupakan usulan program yang berangkat dari strategi menerapkan diskriminasi harga. Program ini didukung oleh SCA desain interior Café Semanis Kamu dengan tema pastel dan bernuansa *unfinished building*, tersedia mesin kasir moka yang dapat menghitung secara otomatis dan reputasi Café Semanis Kamu sebagai tempat *instagramable* dan cocok dijadikan tempat nongkrong atau *gathering*.

Proses yang dilakukan adalah Café Semanis Kamu harus dalam membuat katalog paketan dalam menentukan jenis paket yang ditawarkan, memperhitungkan estimasi harga reservasi yang ditawarkan untuk setiap paketnya, membuat design katalog dan kebutuhan pemasaran. Katalog tersebut dipasarkan melalui sosial media Café Semanis Kamu dan ditawarkan kepada segmentasi yang memerlukan tempat dan paket makan untuk event. Jika sudah didapatkan konsumen maka dapat dilakukan negosiasi paket dengan menawarkan harga reservasi tertinggi namun dapat diturunkan sampai dengan harga reservasi terendah. Namun negosiasi ini dilakukan perlahan untuk dengan strategi diskon psikologis. Paket yang dibuat dapat dengan mengikuti preferensi konsumen atau dengan menggabungkan menu yang paling diminati dengan menu yang tidak diminati.

Tabel 6. Usulan Program 1

	Komponen	Indikator
Input	Pengetahuan	Mengetahui langkah-langkah dalam menetapkan harga reservasi.
	Anggaran biaya	<ul style="list-style-type: none"> - Membuat anggaran biaya untuk 2 menu paket dan keuntungan yang ingin diperoleh. <ol style="list-style-type: none"> 1. Paket menu berat. 2. Paket menu ringan. - Dibuat 2 kelompok kuantitas pembelian: <ol style="list-style-type: none"> 1. Pembelian kuantitas $50 \leq x \leq 150$ porsi (estimasi laba yang didapatkan 40% - 50%) 2. Pembelian kuantitas >150 porsi (estimasi laba yang didapatkan 25% - 50%) - Terdapat 2 tipe penjual: <ol style="list-style-type: none"> 1. Paketan menu. 2. Paketan menu + penyewaan tempat. - Terbentuknya estimasi harga reservasi untuk setiap paketan.
	Design estetik dengan tema pastel	Terbentuknya design buku katalog, <i>banner</i> , <i>feeds Instagram</i> , <i>e-poster</i> dengan menyertakan informasi menu perpaket, jumlah minimal pemesanan, keuntungan memesan kuantitas lebih banyak, foto kondisi Café Semanis Kamu dan produk.

	Pemasaran secara <i>online</i> dan <i>offline</i>	<ul style="list-style-type: none"> - Bekerjasama dengan media periklanan atau dapat menggunakan fitur <i>ads</i> yang telah disediakan oleh aplikasi. - Memasang banner pada halaman depan Café dan posisi dekat kasir.
Output	Katalog paketan Café Semanis Kamu	<p>Buku katalog yang berisi 2 tipe paketan yaitu:</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. <i>Just menu</i>. 2. <i>Dine in Café Semanis Kamu</i>.
Outcome	Efisiensi kegiatan negosiasi	<ul style="list-style-type: none"> - Konsumen dapat dengan mudah memilih paket sesuai kebutuhan. - Kemudahan dalam negosiasi, karena penjual sudah memiliki <i>list</i> rentang harga reservasi setiap paketan.
Benefit	Peningkatan volume penjualan.	<ul style="list-style-type: none"> - Minimal 3 transaksi per bulan (pembelian min. 50 porsi) - Meningkatkan volume penjualan min. 30% per bulan.
Impact	Kepuasan konsumen	Tercapainya harga sesuai dengan keinginannya yang masih dalam estimasi harga reservasi.

Sumber: data yang diolah, 2021

Usulan program ini memiliki keterkaitan dengan *research question* yaitu mempermudah Café *Semanis Kamu* dalam memberikan penawaran harga kepada konsumen dengan pembelian lebih dari 50 porsi.

- 2) Diskon 15% untuk mahasiswa dan pelajar dengan minimal pembelian 50 ribu. Program ini merupakan usulan dari strategi diskriminasi harga. SCA yang mendukung program ini adalah mesin kasir moka yang dapat menghitung secara otomatis, reputasi café sebagai café *instagramable* dan cocok untuk tempat

gathering atau nongkrong, dan desain interior café yang bertema pastel dan bernuansa *unfinished building*.

Proses yang dilakukan adalah dengan membuat rancangan anggaran biaya diskon 15% dan target maksimal dalam satu hari diskon tersebut dapat digunakan, dibuat formulir feedback untuk mengetahui apakah diskon ini menjadi salah satu alasan konsumen membeli produk tersebut dan terakhir dibuatkan konten pemasaran sebagai pemberitahuan baik secara *online* dan *offline*. Jika ada konsumen dari pelajar dan mahasiswa dengan melakukan transaksi min.Rp50.000 harus menunjuk identitas pelajar/mahasiswa yang masih berlaku dan baru akan dilakukan pemotong harga sesuai dengan diskon yang diadakan dan terakhir silakan konsumen mengisi *feedback* pada *form feedback*.

Tabel 7. Usulan program 2

	Komponen	Indikator
Input	Rancangan anggaran biaya	Anggaran biaya diskon yang dikeluarkan adalah 15% untuk min.pembelian Rp50.000
	Pemasaran <i>online</i> & <i>offline</i>	Pembuatan <i>feeds</i> dan banner berisi pemberitahuan diskon khusus untuk pelajar dan mahasiswa setiap hari senin, sabtu & minggu.
	Formulir <i>feedback</i>	Pelanggan yang membeli dengan diskon khusus memberikan tanggapannya berupa menu favorit dan bintang untuk rasa dari menu tersebut.
Output	Diskon 15% khusus mahasiswa dan pelajar	<ul style="list-style-type: none"> - Peningkatan penjualan pada hari senin, sabtu & minggu. - Tersebar nya informasi diskon dikalangan mahasiswa & pelajar sekitar Majalaya.
Outcome	Peningkatan antusiasme konsumen mahasiswa dan pelajar	Minimal 10 pelanggan dari segmentasi tersebut melakukan transaksi per hari.
Benefit	Peningkatan volume penjualan	Meningkatkan volume penjualan sebesar 10% per bulan

Impact	Kepuasan pelanggan	Pelanggan memberikan respon positif dan melakukan <i>repeat order</i>
--------	--------------------	---

Sumber: data yang diolah, 2021

Keterkaitan dengan *research question* yaitu implementasi dari program ini dapat meningkatkan volume penjualan dan mendatangkan pelanggan baru dengan memfokuskan pada segmentasi pembelian individu.

Simpulan dan Saran

Penelitian ini bersumber pada hasil analisis *internal resources based* dan berhasil memetakan *tangible resources* dan *intangibile resources* beserta *capabilities* yang dimiliki oleh *Café Semanis Kamu*. Selain itu penentuan *sustainable competitive advantage* dilakukan dengan menggunakan *framework VRIN (Valuable, Rare, Imitability, Non-subtitusi)*. Pada *framework VRIN* dilakukan perbandingan *internal resources based* yang dimiliki *Café Semanis Kamu* dengan tiga pesaing utamanya yaitu *Loss 135 Café & Resto, Fun Coffee & Eatery* dan *Janji Jiwa Thee matic Mall Majalaya*. Hasil dari *framework VRIN* adalah diketahui SCA yang dimiliki oleh *Café Semanis Kamu* yaitu (1) Umur ekonomis gedung café selama 10 tahun, (2) Desain interior café dengan tema pastel dan bernuansa *unfinished building*, (3) Tersedia mesin kasir moka yang dapat menghitung secara otomatis, (4) Umur ekonomis mesin kasir moka selama 5 tahun, dan (5) Reputasi café sebagai tempat *instagramable* dan cocok dijadikan tempat nongkrong atau *gathering*. Untuk menghasilkan program yang unggul dan sesuai dengan keadaan yang sekarang sedang terjadi, peneliti melakukan analisis lingkungan eksternal dan internal dengan pendekatan TOWS. Dengan metode dan pendekatan yang dilakukan peneliti berhasil merumuskan strategi yang terkait dengan issue dan didukung oleh SCA terbanyak yaitu “penerapan strategi diskriminasi harga” terdapat dua program penunjang untuk *Café Semanis Kamu*. Usulan program yang diberikan adalah (1) pembuatan katalog paketan harga dan penyewaan tempat untuk pembelian yang berfokus pada kuantitas pembelian dan penentuan harga dilakukan dengan pendekatan harga reservasi, dan (2) diskon 15% untuk mahasiswa dan pelajar dengan minimal pembelian 50 ribu yang berfokus pada segmentasi yang sesuai dengan *buyer persona Café Semanis Kamu*. Dari kedua program tersebut dapat meningkatkan volume penjualan dengan estimasi 25% - 40% perbulan. Hal ini berbanding lurus dengan kontribusi margin dari *Café Semanis Kamu*. Program ini juga menjadikan *Café Semanis Kamu* memaksimalkan SCA yang dimiliki dengan melakukan ekspansi pada segmentasi “borongan” dan mempertahankan target *buyer persona*.

Adapun saran yang dapat diberikan penulis kepada *Café Semanis Kamu* adalah dalam menetapkan harga perlu dilakukan pertimbangan yang cukup matang karena dalam jangka panjang harga tersebut dapat menjadi rencana strategi pemasaran yang menguntungkan.

Daftar Pustaka

- Abadi, L. Y. 2016. Evaluasi Strategi Penetapan Harga Jual Dalam Bisnis Gourment Land Cafe. *PERFORMA: Jurnal Manajemen dan Start-Up Bisnis, Vol. 1(1)*, 112 - 117.
- Hakkak, M. 2015. Development of a Sustainable Competitive Advantage Model Based On Balanced Scorecard. *Journal of Asian Social Science, Vol. 5(5)*, 298–308.
- Hariningsih, E. 2019. Skenario Diskriminasi Harga Dalam Pemasaran Jasa. *Jurnal Bisnis dan Akuntansi, Vol.13(1)*, 50-62.

- Istiqomah, & Andriyanto, I. 2018. Analisis SWOT dalam Pengembangan Bisnis (Studi pada Sentra Jenang di Desa Kaliputu Kudus). *BISNIS: Jurnal Bisnis Dan Manajemen Islam*, Vol.5(2), 363-382.
- Jedidi, K., & Zhang, Z. J. 2002. Augmenting Conjoint Analysis to Estimate Consumer Reservation Price. *Management Science*, Vol. 48(10), 1350-1368.
- Kotler, P. &., & Lane, K.2006. *Marketing Management, Twelfth edition*. New Jersey: Pearson International Edition.
- Kurniawan, A. R. 2014. *Total Marketing*. Yogyakarta: PT. Buku Kita.
- Madhani, P. M.2010. Resource Based View: Concepts And Practices. *ed*, 3-22.
- Mardana, R. A. 2020. Analisis Resource-Based View dan Dynamic Capability Bank Pembiayaan Rakyat Syariah Patriot Bekasi. *Jurnal Al-Misbah*, Vol.1(2), 1-15.
- Mitra, K., & Capella, L. M. 1997. Strategic pricing differentiation in services: a re-examination. *The Journal of Service Marketing*, Vol. 11 No. 5, 329-343.
- Mulyono, F. 2013. Sumber Daya Perusahaan dalam Teori Resource-based View. *Jurnal Ilmiah Ilmu Administrasi Bisnis*, Vol.9(1), 59-78.
- Purnama, C. L. 2002. *Strategic Marketing Plan, Cetakan Kedua*. Jakarta: PT. Gramedia Pustaka Utama.
- Ratnasari, R. T., & Mastuti. 2011. *Manajemen Pemasaran Jasa*. Bogor: Ghalia Indonesia.
- Suardi, W. 2019. Modul Ekonomi Manajerial: Diskriminasi Harga. 1-19.
- Sugiyono. 2017. *Metode Penelitian Kualitatif, Kuantitatif, R dan D*. Bandung: Alfabeta.
- Swastha, B., & Handoko, H. 2002. *Manajemen Pemasaran*. Yogyakarta: Liberty.
- Zulkarnaen, W., & Amin, N. N. 2018. Pengaruh Strategi Penetapan Harga Terhadap Kepuasan Konsumen (Studi Terhadap Rema Laundry dan Simply Laundry di Jalan Cikutra Bandung). *Jurnal Ilmiah Manajemen dan akuntansi*, Vol.2(1), 106-126.

