

USULAN STRATEGI LOYALITAS KONSUMEN UNTUK MEMPERTAHANKAN UNIT MARGIN PADA USAHA 3005 BR

Halimah Mardiah Hana

Universitas Padjadjaran

E-mail: halimah19002@mail.unpad.ac.id

Cecep Safa'atul Barkah

Universitas Padjadjaran

E-mail: cecep.barkah@unpad.ac.id

Tetty Herawaty

Universitas Padjadjaran

Lina Auliana

Universitas Padjadjaran

ABSTRAK

Penelitian ini bertujuan untuk mengkaji analisis internal dan analisis eksternal pada 3005 BR dalam menentukan strategi. Analisis internal dilakukan dengan mengkaji pemanfaatan teori *Resource Based View* yang terdiri dari *resource* dan *capability* terhadap keunggulan bersaing. Analisis eksternal dilakukan dengan mengkaji *TOWS* (*Threat, Opportunity, Weakness, Strength*) pada usaha 3005 BR. Penelitian ini juga akan mengkaji pemanfaatan teori Marketing Metrics untuk mengukur kinerja pemasaran yaitu unit margin. Data diperoleh melalui wawancara dengan narasumber dari pihak 3005 BR. Hasil dari penelitian ini adalah strategi loyalitas konsumen untuk mempertahankan unit margin.

Kata Kunci: Loyalitas Konsumen, Metrik Pemasaran, Unit Margin, Resource Based View, Analisis TOWS

ABSTRACT

This study aims to examine the internal analysis and external analysis of the 3005 BR in determining strategy. Internal analysis is conducted by examining the use of Resource Based View theory, which comprises of resources and capabilities, can be used to gain a competitive advantage. External analysis is conducted by examining TOWS (Threat, Opportunity, Weakness, Strength) in the 3005 BR effort. This study will also examine the use of Marketing Metrics theory to measure marketing performance, namely unit margin. The data was obtained through interviews with informants from the 3005 BR. The result of this research is consumer loyalty strategy to maintain unit margin.

Keywords: Consumer Loyalty, Marketing Metrics, Margin Units, Resource Based View, TOWS Analysis



*Dan Strategi
Jurnal Perilaku
Dan Strategi
Bisnis* Vol. 9 No. 2, 2021

Vol. 9 No. 2, 2021

Hal. 124 - 136

PENDAHULUAN

Perkembangan bisnis yang terjadi di masa kini memaksa para pelaku usaha pandai-pandai dalam menentukan strategi untuk mengantisipasi persaingan yang sangat ketat. Hal ini mengakibatkan pelaku usaha harus senantiasa peka terhadap perubahan keinginan dan kebutuhan konsumen yang meningkat, sehingga pelaku usaha dituntut untuk dapat memenuhi apa yang dibutuhkan konsumen. Hal ini juga berdampak pada kebutuhan akan sektor jasa transportasi. Jasa transportasi sektor darat merupakan sektor yang memiliki jumlah konsumen tertinggi dibanding transportasi sektor udara dan laut (dephub.go.id, 2015). Keadaan ini menyebabkan semakin ketatnya persaingan antar moda transportasi sektor darat pada eksistensi usaha yang bersaing untuk meningkatkan layanan terbaiknya untuk mendapatkan penumpang. Berdasarkan kebutuhan masyarakat akan transportasi darat, saat ini banyak perusahaan menawarkan berbagai alternatif transportasi darat seperti kereta api, bus, mobil, travel, mobil angkutan umum, taksi, dan mobil elf yaitu berupa truk ringan dan microbus.

3005 BR merupakan perusahaan elf dan angkutan umum yang bergerak dibidang jasa transportasi yang berdomisili di Sumedang. Pada tahun 2017, 3005 BR mulai menekuni pada transportasi elf dari pada angkutan umum. Hingga saat ini, 3005 BR membagi unit ke dalam dua golongan yaitu elf pariwisata dan elf biasa. Untuk elf pariwisata melayani di dalam provinsi maupun luar provinsi sedangkan untuk golongan elf biasa yaitu elf untuk angkutan umum dengan trayek Cirebon-Bandung dan sebaliknya, Bandung-Cirebon.

Setiap perusahaan memiliki strategi tersendiri untuk dapat bertahan di tengah ketatnya persaingan. Ferdinand A. T. (dalam Inggrit, 2003) menjelaskan bahwa kinerja pemasaran merupakan faktor yang kerap kali diukur untuk mengetahui dampak dari strategi pemasaran yang diterapkan oleh perusahaan. Kinerja pemasaran yang baik akan memberikan profit kepada perusahaan. *Marketing metrics* merupakan indikator pengukuran di mana manajemen puncak menggunakannya untuk melacak dan menilai kemajuan, terutama kinerja pemasaran dalam suatu bisnis atau unit bisnis (Gao, 2010; 30).

Sehingga dapat dijelaskan bahwa *marketing metrics* merupakan dampak dari kegiatan pemasaran serta pengukuran kinerja pemasaran secara terus menerus. Farris, Bendle, Pfeifer, & Reibstein (2015) mengemukakan 50 metrik yang dibagi ke dalam beberapa kelompok, salah satu kelompok terdapat *Margins and Profit* yang di dalamnya terdapat metrik pemasaran unit margin.

Unit margin merupakan selisih antara harga jual dan harga biaya, perbedaan dengan margin adalah umumnya margin dinyatakan dalam presentase dari harga jual atau per unit (Farris, Bendle, Pfeifer, & Reibstein 2015). Unit merupakan suatu gagasan tergantung dengan suatu bisnis mengartikannya, unit dari produk layanan 3005 BR sendiri adalah elf pariwisata yang menawarkan paket wisata, salah satunya adalah paket wisata Sumedang – Pangandaran.

Pada paket wisata Sumedang – pangandaran, 3005 BR memasang harga jual sebesar Rp 2.500.000 dan untuk biayanya sebesar 1.250.000 yang dialokasikan untuk honor supir, bensin, dan biaya lain-lain. Unit margin merupakan selisih antara harga jual per unit dengan harga biaya per unit, maka unit margin 3005 BR adalah 1.250.000 dan presentase marginnya adalah pembagian antara unit margin dengan pendapatan penjualan per unit, sehingga margin 3005 BR adalah sebesar 50%.

Saat ini 3005 BR sudah merasa berhasil dalam menetapkan unit margin, faktor yang menjadi kunci keberhasilan adalah 3005 BR mendapatkan keuntungan yang cukup, pelanggan tidak pernah komplain mengenai harga, dan konsumen melakukan pembelian ulang. Dari hal tersebut 3005 BR ingin mempertahankan unit marginnya. Sumber terbesar 3005 BR dalam

meraih keuntungan adalah pelanggannya yang selalu menggunakan ulang jasa dari 3005 BR. sehingga penelitian akan diarahkan untuk strategi loyalitas konsumen dengan mempertahankan unit margin yang sudah ada.

Tinjauan Pustaka

Kualitas Pelayanan

Kualitas pelayanan merupakan perbandingan antara persepsi konsumen dengan pelayanan aktual yang diperoleh dengan diterimanya persepsi kinerja layanan (Fauzi dan Suryani, 2019). Zeithaml, Bitner, dan Gremler (2013) mengemukakan bahwa kualitas pelayanan dibangun menjadi lima dimensi, diantaranya: 1) *tangibles* berupa fasilitas fisik yang mana pelayanan ini ditujukan untuk perusahaan yang konsumennya dapat langsung mengunjungi dan merasakan pelayanannya; 2) *reliability* merupakan kemampuan perusahaan untuk menepati janjinya disampaikan kepada konsumen seperti memberi informasi secara cepat, penyediaan layanan yang handal; 3) *responsiveness* mengfokuskan pada perhatian dan keputusan perusahaan dalam berinteraksi dalam konsumen yang dapat berupa karyawan menangani keluhan-keluhan konsumen, menjawab pertanyaan secara cepat, dan menyelesaikan masalah; 4) *assurance* merupakan cara untuk menimbulkan kepercayaan serta keyakinan kepada konsumen seperti ketepatan pengetahuan karyawan dalam menjelaskan produk, keramahan karyawan, dan mampu memberikan kepercayaan kepada konsumen; 5) *empathy* merupakan penyampaian layanan dengan cara individual di mana perusahaan mempersepsikan konsumen merupakan pribadi yang unik dan khusus sehingga kebutuhannya perlu dimengerti dan dilayani.

Menurut Zeithaml, Bitner, dan Gremler (2009) kualitas pelayanan mempengaruhi kepuasan konsumen yang disediakan oleh perusahaan. Selain itu, kualitas pelayanan memiliki hubungan erat dengan loyalitas konsumen. Kotler & Keller (2016) menyatakan bahwa dalam perusahaan bidang jasa, cara untuk memperkuat loyalitas konsumen adalah dengan memiliki karyawan yang bersikap positif.

Loyalitas Konsumen

Griffin (2005) mengemukakan bahwa loyalitas ditujukan pada suatu perilaku di mana konsumen melakukan pembelian secara berkala atau rutin yang didasarkan pada unit pengambilan keputusan. Menurut Kotler (2000) loyalitas konsumen tidak diukur melalui banyak konsumen membeli produk, melainkan berapa sering konsumen melakukan pembelian ulang.

Adapun untuk menentukan strategi loyalitas konsumen dengan mempertahankan unit margin secara tepat diperlukan penganalisisan mengenai kondisi perusahaan. Analisis yang dilakukan menggunakan beberapa metode yaitu analisis internal dan analisis eksternal. Analisis internal dilakukan dengan menganalisis SCA perusahaan melalui pendekatan *Resource Based View* yang merujuk pada VRIO *framework*. Kemudian untuk analisis eksternal dilakukan dengan menganalisis TOWS. Sehingga hasil analisis dapat menyelesaikan masalah yang berupa strategi loyalitas konsumen dengan mempertahankan unit margin.

Sustainable Competitive Advantage

Keunggulan yang sulit ditiru merupakan keunggulan bersaing berkelanjutan (*Sustainable Competitive Advantage*) di mana suatu perusahaan dapat memimpin pasar dan mempertahankan posisinya sebagai pemimpin pasar (Kuntjoroadi dan Safitri, 2011: 46).

Resource Based View

Menurut Perace dan Robin (dalam dalam Shidqi dan Tricahyono, 2017) Perumusan strategi untuk membangun keunggulan kompetitif (*competitive advantage*) melalui analisis kekuatan internal perusahaan adalah dengan metode *Resources Based View*. Pada pengelolaannya, *Resources Based View* mengfokuskan pada *resources* dan *capabilities* yang tepat sebagai sumber bagi keunggulan kompetitif.

Resources atau sumber daya merupakan input yang dibutuhkan perusahaan untuk menjalankan kegiatan proses produksi atau operasi perusahaan. Menurut David (dalam Wandrial, 2011) kinerja organisasi berdasarkan perspektif *Resources Based View* lebih ditentukan dari sumber daya internal perusahaan. Secara sederhana, sumber daya internal perusahaan dibagi menjadi dua kelompok yaitu sumber daya berwujud (*tangible resources*) dan sumber daya tidak berwujud (*intangible resources* atau *human resources*).

Capability atau kapabilitas menurut Baker dan Sinkula (2005) merupakan gabungan keterampilan, prosedur, dan proses yang lebih spesifik yang dapat memanfaatkan sumber daya bagi keunggulan kompetitif. Kombinasi antara *tangible resource* dan *intangible resource* adalah untuk menciptakan *capability* perusahaan. *Capability* ini digunakan untuk menjalankan kegiatan usaha perusahaan seperti produksi, distribusi dan pelayanan pelayanan produk ke konsumen untuk membangun nilai perusahaan. *Capability* menjadi basis membangun *core competencies* dan *competitive benefits*.

VRIO Framework

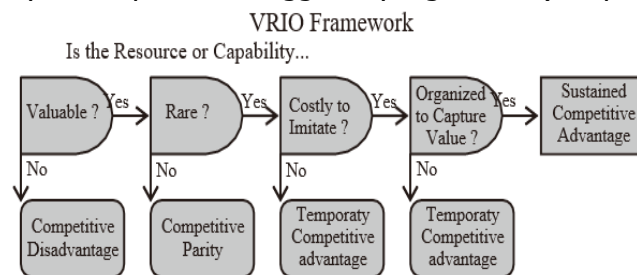
Melalui pendekatan *Resource Based View*, yang selanjutnya digunakan adalah analisis kerangka VRIO pada *resources* dan *capabilities* perusahaan untuk mengukur tercapainya *sustainable competitive advantage*. Menurut Barney (dalam Shidqi dan Tricahyono, 2017) keunggulan bersaing dapat ditemukan dengan analisa VRIO (*Value, Rarity, Inimitability, Organization*). VRIO merupakan kerangka yang dapat digunakan untuk mengukur analisis internal perusahaan yang akan menjawab pertanyaan mengenai apakah *resources* dan *capabilities* yang dimiliki perusahaan merupakan kekuatan atau kelemahan. Barney (dalam Wandrial, 2011) mengutarakan bahwa perusahaan harus mengantongi sumber daya yang berharga, langka, sulit untuk ditiru, dan tidak dapat diganti. Hal tersebutlah yang dapat dianggap sebagai keunggulan bersaing berkelanjutan. Berikut adalah VRIO kerangka analisis sumber daya (*resources*) VRIO dengan menganalisa empat pertanyaan berikut:

- *Valuable*
Valuable menjelaskan apakah sumber daya (*resources*) dan kapabilitas (*capabilities*) perusahaan memungkinkan perusahaan untuk merespon peluang dan ancaman dari lingkungan? Jika "Ya" maka sumber daya yang dimiliki perusahaan dapat memanfaatkan peluang dan mengatasi ancaman yang ada.
- *Rarity*
Rarity menjelaskan apakah sumber daya yang dimiliki perusahaan hanya dimiliki oleh segelintir perusahaan kompetitor? Dapatkah sumber daya menghasilkan produk perusahaan menjadikan produk yang langka? Apabila sumber daya tersebut dimiliki oleh banyak kompetitor walaupun *valuable*, maka dikatakan sumber daya tersebut tidak langka dan bukan suatu keunggulan kompetitif (*competitive advantage*), melainkan kesetaraan kompetitif (*competitive parity*).
- *Inimitable*
Inimitable menjelaskan apakah sumber daya perusahaan sulit ditiru, dibeli, dan digantikan oleh kompetitor perusahaan? Perusahaan kompetitor memiliki dua cara untuk melakukan peniruan, yaitu dengan meniru/menduplikasi secara langsung atau memberikan produk atau jasa yang sebanding. Apabila sumber daya mudah untuk

ditiru, maka hal itu akan dikategorikan ke dalam keunggulan kompetitif bersifat sementara (*temporary*). Sebaliknya, jika biaya untuk meniru sumber daya perusahaan lebih besar dari pada biaya untuk membangun sendiri sumber daya tersebut, maka dapat dikatakan sumber daya yang dimiliki perusahaan merupakan keunggulan kompetitif bersifat berkelanjutan (*sustained*).

- **Organization**

Organization menjelaskan apakah perusahaan terorganisasi untuk mampu mengeksploitasi potensi kompetisi dari sumber daya dan kapabilitasnya secara penuh? Suatu perusahaan harus mengelola manajemen, proses, kebijakan, dan budaya organisasinya agar sepenuhnya dapat mewujudkan potensi yang berharga (*valuable*) dan langka (*rare*). Jika sumber daya tersebut terorganisir, maka dapat dikatakan sumber daya merupakan keunggulan kompetitif bersifat berkelanjutan (*sustained*). Jika tidak, maka sumber daya tersebut berada pada kerugian kompetitif, yaitu di mana perusahaan kurang unggul daripada pesaingnya di industry yang sama. Jika sumber daya perusahaan bernilai tapi tidak "langka (*rare*)" dan dimiliki oleh banyak pesaing, maka sumber daya merupakan keunggulan yang setara (*competitive parity*).



Adopted from Rothaermel's (2013) Strategic Management, p.91

Sumber: Rothaermel's (2013)

Gambar 1. VRIO Framework

Analisis TOWS

Untuk membantu menentukan strategi yang tepat juga dibutuhkan analisis eksternal, maka dilakukan analisis TOWS atau yang biasa disebut dengan analisis SWOT (*Strength, Weakness, Opportunity, Threat*). Fahmi (2013) mengemukakan bahwa untuk menganalisis SWOT lebih mendalam, dapat dilihat melalui faktor internal dan faktor eksternal. Faktor internal mempengaruhi terbentuknya kelemahan (*weakness*) dan kekuatan (*strength*). Faktor eksternal mempengaruhi terbentuknya ancaman (*threat*) dan peluang (*opportunity*).

Dari pemaparan di atas, penelitian ini bertujuan untuk menganalisis dan menentukan strategi pemasaran yang sebaiknya digunakan 3005 BR dalam meningkatkan keuntungan dengan tetap mempertahankan unit margin dengan melalui analisis *Resource Based View* dengan menggunakan analisis VRIO *framework* dan analisis TOWS.

METODE PENELITIAN

Metode yang digunakan dalam penelitian ini adalah menggunakan pendekatan kualitatif dengan jenis penelitian deskriptif. Tujuan penelitian kualitatif menurut Nugrahani (2014: 90) adalah untuk mengerti keadaan suatu konteks dengan memfokuskan pada pendeskripsian yang rinci dan detail mengenai gambaran keadaan dalam suatu kondisi yang alami, yaitu mengenai yang sebenarnya terjadi di lapangan studi.

Kerangka analisis yang digunakan untuk menentukan strategi mempertahankan unit margin adalah dengan analisis internal menggunakan analisis *Resources Based View*, SCA, VRIO *framework* dan analisis eksternal menggunakan analisis TOWS.

Metode penelitian yang digunakan adalah wawancara. Menurut Mudija Rahardjo (2011) wawancara merupakan Kegiatan untuk memperoleh informasi secara mendalam dengan proses komunikasi atau interaksi melalui tanya jawab mengenai tema atau isu yang terdapat pada penelitian. Wawancara dilakukan dengan pemilik usaha 3005 BR untuk membahas data yang dibutuhkan untuk menunjang analisis strategi dalam penelitian ini.

PEMBAHASAN

1. Analisis Internal

Analisis yang pertama dilakukan adalah analisis internal perusahaan. Analisis dilakukan melalui pendekatan *Resource Based View* untuk mengukur *resources* dan *capabilities* milik 3005 BR yang sudah mencapai *Sustainable Competitive Advantage* atau SCA perusahaan. Melalui wawancara yang dilakukan dengan narasumber dari pihak 3005 BR kami mendapatkan hasil sebagai dasar untuk penentuan *resources* dan *capabilities* milik 3005 BR:

Tabel 1. *Tangible Resource* 3005 BR

No	Resources	Capabilities
A. Tangible		
1	Kendaraan	Mampu mengangkut 19 penumpang Mampu menyediakan fasilitas berupa AC, Wifi, TV, Karaoke, dan Stop Kontak Penyusutan sampai 10 tahun
2	Tanah	Mampu menjadi lahan parkir kendaraan sebanyak 4 elf pariwisata dan 5 kendaraan tamu
3	Bangunan	Mampu menjadi tempat kegiatan operasional usaha Bangunan kokoh dan terawat Penyusutan sampai 10 tahun
4	Peralatan	Mampu menunjang kenyamanan konsumen Penyusutan sampai 5 tahun
5	Surat-surat	Mampu menjamin legalitas usaha
6	Teknologi	Penggunaan aplikasi WhatsApp untuk promosi usaha
7	Finansial	Mampu memaksimalkan atau memberikan nilai tambah terhadap asset usaha Mampu menilai kinerja usaha

Sumber: Pengolahan data, 2021

Tabel 2. *Intangible Resource* 3005 BR

No	Resources	Capabilities
B. Intangible		
1	Ekuitas Merek	Mampu memberikan identitas pada usaha berupa logo dan merek Mampu memberikan citra merek terhadap konsumen
2	Relasi	Mampu menjaga <i>loyalty</i> konsumen Mampu menambah konsumen baru
3	Supir	Mampu mengetahui rute perjalanan terbaik Memiliki etika berlalu lintas Memiliki sifat ramah kepada penumpang

Sumber: Pengolahan data, 2021

Penjelasan *Resources* dan *capabilities* dalam 3005 BR di atas kemudian akan dianalisis menggunakan VRIO *framework* untuk mendapatkan SCA perusahaan. Untuk menentukan SCA pada 3005 BR diperlukan perbandingan dengan *Resource Based View* kompetitor, yaitu Usaha A dan Usaha B. Berikut merupakan analisis *Resource Based View* kompetitor 3005 BR:

Tabel 3. *Resource Based View* Kompetitor Usaha A

Pesaing 1: Usaha A		
No	Resources	Capabilities
A. Tangible		
1	Kendaraan	Mampu mengangkut 19 penumpang Mampu menyediakan fasilitas berupa AC dan TV Penyusutan sampai 10 tahun
2	Tanah	Mampu menjadi lahan parkir kendaraan sebanyak 3 elf pariwisata dan 2 kendaraan tamu
3	Bangunan	Mampu menjadi tempat kegiatan operasional usaha akan tetapi menyatu dengan kegiatan rumah pribadi Bangunan kokoh dan terawat Penyusutan sampai 10 tahun
4	Peralatan	Mampu menunjang kenyamanan konsumen Penyusutan sampai 5 tahun
5	Surat-surat	Mampu menjamin legalitas usaha
6	Finansial	Mampu memaksimalkan atau memberikan nilai tambah terhadap asset usaha Mampu menilai kinerja usaha
B. Intangible		
1	Ekuitas Merek	Mampu memberikan identitas pada usaha berupa logo dan merek
2	Relasi	Mampu menambah konsumen baru

3	Supir	Mampu mengetahui rute perjalanan terbaik
		Memiliki etika berlalu lintas

Sumber: Pengolahan data, 2021

Tabel 4. *Resource Based View Kompetitor Usaha B*

Pesaing 2: Usaha B		
No	Resources	Competencies
A. Tangible		
1	Kendaraan	Mampu mengangkut 19 penumpang
		Mampu menyediakan fasilitas berupa AC
		Penyusutan sampai 10 tahun
2	Tanah	Mampu menjadi lahan parkir kendaraan sebanyak 6 elf pariwisata dan 5 kendaraan tamu
3	Bangunan	Mampu menjadi tempat kegiatan operasional usaha
		Bangunan kokoh dan terawat
		Penyusutan sampai 10 tahun
4	Peralatan	Mampu menunjang kenyamanan konsumen
		Penyusutan sampai 5 tahun
5	Surat-surat	Mampu menjamin legalitas usaha
6	Finansial	Mampu memaksimalkan atau memberikan nilai tambah terhadap asset usaha
		Mampu menilai kinerja usaha
B. Intangible		
1	Ekuitas Merek	Mampu memberikan identitas pada usaha berupa logo dan merek
2	Relasi	Mampu menambah konsumen baru
3	Supir	Mampu mengetahui rute perjalanan terbaik
		Memiliki etika berlalu lintas

Sumber: Pengolahan data, 2021

Melalui hasil analisis *Resources Based View* di atas dan melalui analisis VRIO di mana *resources* dan *capabilities* milik 3005 BR yang *valuable* (berharga), *rare* (langka), *inimitable* (sulit ditiru), dan *organization* (organisasi) dapat terlihat melalui *resources* dan *capabilities* yang tidak dimiliki oleh kedua pesaingnya, maka hal ini merupakan keunggulan bagi 3005 BR. Berdasarkan hal tersebut dapat dijelaskan bahwa *resources* dan *capabilities* yang dimiliki 3005 yang mencapai tingkat SCA (*sustainable competitive advantage*) adalah:

Tabel 5. SCA 3005 BR

No	SCA
1	Mampu menyediakan fasilitas berupa AC, <i>wifi</i> , TV, karaoke, dan stop kontak
2	Mampu memberikan citra merek terhadap konsumen

3 Mampu menjaga *loyalty* konsumen

4 Memiliki sifat ramah kepada penumpang

Sumber: Pengolahan data, 2021

2. Analisis Eksternal

Analisis selanjutnya yang dilakukan adalah menganalisis TOWS matriks pada usaha 3005 BR. Melalui analisis TOWS peneliti berupaya untuk mengidentifikasi ancaman, peluang, kelemahan, dan kekuatan pada 3005 BR. Oleh karena itu, peneliti menganalisis TOWS matriks untuk mengetahui ancaman dan peluang pada 3005 BR. Berikut adalah tabel yang menyajikan hasil analisis TOWS matriks 3005 BR:

Tabel 6. Hasil Analisis TOWS Matriks pada 3005 BR

No	Indikator Ancaman	Penilaian Kondisi Saat Ini	Urgensi Persaingan
1	Terjadinya pandemi covid-19	Sangat terancam	Sangat Penting
2	Adanya kompetitor	Sangat terancam	Sangat Penting
3	Perubahan <i>buyer journey</i> konsumen yang saat ini serba digital	Tidak terancam	Tidak Penting

No	Indikator Peluang	Penilaian Kondisi Saat Ini	Urgensi Persaingan
1	Memiliki konsumen yang loyal	Sangat Berpeluang	Sangat Penting
2	Terdapat banyak destinasi wisata yang menjadi daya tarik bagi konsumen	Sangat Berpeluang	Sangat Penting
3	Tempat wisata yang sudah dibuka dengan mematuhi protokol kesehatan	Berpeluang	Penting

No	Indikator Kelemahan	Penilaian Kondisi Saat Ini	Urgensi Persaingan
1	Masih kurang melakukan promosi di sosial media	Sangat melemahkan	Sangat Penting
2	Pencatatan transaksi masih dilakukan secara manual	Melemahkan	Penting
3	Belum memiliki <i>website</i> perusahaan	Melemahkan	Tidak Penting
4	Belum memiliki tenaga kerja khusus di bidang pemasaran	Sangat Melemahkan	Sangat Penting

No	Indikator Kekuatan	Penilaian Kondisi Saat Ini	Urgensi Persaingan
1	Kendaraan memiliki fasilitas yang sangat lengkap	Sangat menguatkan	Sangat Penting
2	Tarif layanan yang terjangkau	Menguatkan	Penting

3	Supir yang terlatih dan memiliki pengetahuan rute perjalanan terbaik	Menguatkan	Penting
4	Supir yang ramah dan beretika	Menguatkan	Penting
5	Perusahaan memberikan <i>merchandise</i> kepada customer	Sangat menguatkan	Sangat Penting

Sumber: Pengolahan data, 2021

Berdasarkan analisis TOWS diatas dapat diketahui memiliki ancaman dan peluang berdasarkan penialain kondisi saat ini yang sangat mengancam dan urgensi persaingan yang sangat penting. Adapun acaman tersebut yaitu: 1) *terjadinya Covid-19* yang menyebabkan konsumsi masyarakat menurun; dan 2) *adanya kompetitor* sehingga 3005 BR harus unggul bersaing. Kemudian untuk peluang yang memiliki penialain kondisi yang sangat menguntungkan dan urgensi persaingan yang sangat penting terdiri dari: 1) *memiliki konsumen loyal* yang dapat menguntungkan usaha; dan 2) *Terdapat banyak destinasi wisata yang menjadi daya tarik bagi konsumen* sehingga dapat memberikan keuntungan yaitu konsumen menggunakan elf untuk berwisata.

Dalam analisis faktor internal diketahui kelemahan dan kekuatan pada usaha 3005 BR. Kelemahan terbesar yang dimiliki adalah: 1) masih kurang melakukan promosi di sosial media; dan 2) belum memiliki tenaga kerja khusus di bidang pemasaran. Kemudian kekuatan terbesar 3005 BR adalah: 1) Kendaraan memiliki fasilitas yang sangat lengkap; dan 2) Perusahaan memberikan *merchandise* kepada customer.

Analisis Keterkaitan Hasil Analisis TOWS dengan Isu Bisnis

Setelah mengidentifikasi ancaman, peluang, kelemahan, dan kekuatan terbesar yang dimiliki oleh perusahaan, maka yang selanjutnya dilakukan menganalisis hasil analisis TOWS yang memiliki keterkaitan dan pengaruh terhadap Isu Bisnis dalam penelitian ini yaitu mempertahankan unit margin.

Hasil analisis TOWS yang memiliki keterkaitan dengan Isu Bisnis akan digunakan oleh peneliti untuk menyusun inisiatif strategi yang akan menghasilkan usulan program untuk mempertahankan unit margin pada 3005 BR. Usulan program yang dihasilkan akan menjadi strategi terpilih yang dipertimbangkan melalui dukungan SCA terbanyak.

Tabel 7. Analisis Strategi Terpilih

No	Hasil Analisis TOWS Matriks	Inisiatif Strategi	Support SCA			
			SCA 1	SCA 2	SCA 3	SCA 4
1	Adanya kompetitor	Menciptakan <i>customer relation</i> melalui <i>customer service</i>	-	-	√	-
2	Memiliki konsumen yang loyal	Memberikan kualitas pelayanan berupa <i>responsiveness</i> yang baik kepada konsumen melalui teknologi aplikasi WhatsApp.	-	√	√	-
3	Masih kurang melakukan promosi di sosial media	Strategi Brand Awareness melalui sosial media Instagram untuk meningkatkan awareness usaha.	-	-	-	-

Sumber: Pengolahan data, 2021

Keterangan:

√	Inisiatif strategi berkaitan dengan SCA
-	Inisiatif strategi tidak berkaitan dengan SCA

Berdasarkan tabel analisis strategi terpilih di atas didapatkan inisiatif strategi yang didukung oleh SCA terbanyak yaitu memberikan kualitas pelayanan berupa *responsiveness* yang baik kepada konsumen melalui teknologi aplikasi WhatsApp terhadap konsumen yang loyal.

3. Usulan Program

Berdasarkan hasil analisis yang telah dilakukan, peneliti memperoleh inisiatif strategi yang mampu mempertahankan unnt margin melalui loyalitas konsumen yaitu dengan memberikan kualitas pelayanan berupa *responsiveness* yang baik kepada konsumen melalui teknologi aplikasi WhatsApp terhadap konsumen yang loyal. Berikut adalah usulan program dari inisiatif strategi di atas:

Tabel 8. Analisis Usulan Program

<i>Input</i>		
No	komponen	indikator
1	Keterampilan dalam pembuatan teks pesan	Pemahaman etika bahasa yang baik dalam membuat teks dengan konsumen
2	Penggunaan WhatsApp untuk mengirim pesan	Pemahaman akan teknologi yang terdapat pada aplikasi WhatsApp
<i>Process</i>		
No	komponen	indikator
1	Mengirim pesan kepada konsumen yang telah menggunakan jasa 3005 BR berupa meminta saran dan keluhan	Penentuan <i>template</i> teks dalam mengirim pesan
2	Menanggapi pesan dari pelanggan secepat mungkin	Kejelasan alur dalam menanggapi pesan dari konsumen
<i>Output</i>		
No	komponen	indikator
1	Konsumen mendapatkan pelayanan yang baik	Kepuasan konsumen
<i>Outcome</i>		
No	komponen	indikator

1	Konsumen memberikan respon akan kepuasan atau ketidakpuasan akan layanan 3005 BR	Mendapatkan bahan evaluasi kegiatan usaha 3005 BR
---	--	---

Benefit

No	komponen	indikator
1	Konsumen merasa puas akan layanan	Konsumen terus menggunakan layanan

Impact

No	komponen	indikator
1	Tumbuhnya loyalitas konsumen	Terjadi pembelian ulang di masa depan
2	Evaluasi pelayanan	Mengetahui kekurangan 3005 BR untuk segera dievaluasi agar lebih baik

Sumber: Pengolahan data, 2021

KESIMPULAN

Berdasarkan hasil analisis internal menggunakan pendekatan *Resource Based View* yang bertujuan untuk menganalisis *resources* dan *capabilities* milik 3005 BR yang telah mencapai *Sustainable Competitive Advantage* (SCA) yang terdiri dari 1) Mampu menyediakan fasilitas berupa AC, Wifi, TV, Karaoke, dan Stop Kontak, 2) Mampu memberikan citra merek terhadap konsumen, 3) Mampu menjaga *loyalty* konsumen, dan 4) Memiliki sifat ramah kepada penumpang.

Lalu berdasarkan hasil analisis eksternal menggunakan analisis TOWS yang bertujuan untuk menganalisis ancaman, peluang, kelemahan, dan kekuatan pada 3005 BR. Melalui analisis tersebut didapatkan inisiatif strategi untuk menjawab permasalahan dalam penelitian ini yaitu terdiri dari: 1) menciptakan *customer relation* melalui *customer service*; 2) Memberikan kualitas pelayanan berupa responsiveness yang baik kepada konsumen melalui teknologi aplikasi WhatsApp; dan 3) Strategi *Brand Awareness* melalui sosial media Instagram untuk meningkatkan *awareness* usaha. Inisiatif strategi yang memiliki dukungan SCA terbanyak adalah poin nomor 2 yang selanjutnya diciptakan usulan program.

Kualitas layanan yang baik akan menciptakan loyalitas konsumen. Usulan program yang diajukan juga tidak mengeluarkan biaya sehingga dapat mempertahankan unit margin. Melalui analisis internal dan eksternal yang sudah dilakukan terbentuklah strategi untuk mempertahankan unit margin melalui loyalitas konsumen.

DAFTAR PUSTAKA

- Baker, W. E., & Sinkula, J. M. (2005). *Product Inovation Management. USA: Journal of Market-Focused Management.*
- Fahmi, I. (2013). *Manajemen Strategis: Teori dan Aplikasi.* Jakarta, Alfabeta.
- Farris, P., Bendle, N., Pfeifer, P. E., & Reibstein, D. (2015). *Marketing metrics: The manager's guide to measuring marketing performance.* FT Press.

- Fauzi, A. A., & Suryani, T. (2019) Measuring the effects of service quality by using CARTER model towards customer satisfaction, trust and loyalty in Indonesian Islamic banking. *Journal of Islamic Marketing*.
- Gao, Y. (2010). Measuring Marketing Performance: a Review and a Framework. *The Marketing. Review*.
- Griffin, J. (2005). *Customer Loyalty: Menumbuhkan dan Mempertahankan Kesetiaan Pelanggan*. Alih Bahasa Dr. Dwi Kartini Yahya. Jakarta: Erlangga.
- Inggrit, I. (2003). *Analisis Faktor-Faktor yang Mempengaruhi Inovasi Produk Untuk Meningkatkan Kinerja Pemasaran (Studi pada Industri Batik di Pekalongan)* (Doctoral dissertation, program Pascasarjana Universitas Diponegoro).
- Kotler, P. 2000. *Marketing Prentice Hall*, 9th Edition., New Jersey: Englewood Cliffs.
- Kotler, P., and Keller, K.L. (2006). *Marketing Management*, 12th ed., New Jersey: Person Education International Prentice Hall.
- Kotler, P., and Keller, K.L. (2016). *Marketing Management*, 15th ed., USA: Person.
- Kuntjoroadi, W., & Safitri, N. (2011). Analisis strategi bersaing dalam persaingan usaha penerbangan komersial. *BISNIS & BIROKRASI: Jurnal Ilmu Administrasi dan Organisasi*, 16(1).
- Nugrahani, F. (2014). *Metode penelitian kualitatif*. Solo: Cakra Books.
- Pramana, R. I., & Sukresna, I. M. (2016). Analisis Pengaruh Kualitas Layanan dan Persepsi Atas Harga Terhadap Loyalitas Konsumen Melalui Kepuasan Konsumen (Studi Kasus Pada Konsumen Bus Pariwisata Po Jaya Indah Semarang). *Diponegoro Journal of Management*, 5(2), 321-335.
- Rothaermel, F. T. (2013). *Strategic Management: Concepts and Cases*. New York, NY 10020: The McGraw-Hill Companies, Inc.
- Shidqi, M. F., & Tricahyono, D. (2017). Formulasi Strategi Hotel Rumah Tawa Dalam Rangka Meningkatkan Keunggulan Bersaing Melalui Pendekatan Resource-Based View. *eProceedings of Management*, 4(2).
- Wandrial, S. (2011). Analisis Internal Perusahaan (Strength & Weakness), Menggunakan konsep 'Resource-Based View Of The Firm' Dengan Kerangka VRIO. *Binus Business Review*, 2(2), 627-637.
- Zeithaml, V. A., Bitner, M.J., Gremler, D.D. (2009). *Service Marketing*, 5th ed., Singapore: The McGraw-Hill Companies, Inc
- Zeithaml, V. A., Bitner, M. J., & Gremler, D. D. (2013). *Services Marketing – Integrating Customer Focus Across the Firm*. Singapore: McGraw-Hill International Edition.
- Rahardjo, M. (2011). *Metode pengumpulan data penelitian kualitatif*. Diakses dari <http://repository.uin-malang.ac.id/1123/>.