

## Analisa dan Evaluasi Disrupsi Teknologi Dalam Operasional Bisnis dan Pengaruhnya Terhadap Penetapan Harga pada UMKM Perdagangan Tekstil

George W. Samuel<sup>1</sup>, Elvia R. Shauki<sup>2</sup>

Program Magister Akuntansi, Fakultas Ekonomi dan Bisnis Universitas Indonesia<sup>12</sup>  
Jl. Margonda Raya, Pondok Cina, Kec. Beji, Jakarta, Indonesia

**Abstract.** *The development of information technology rapidly that occurs causes disruption of technology in the supply chain which results in uncertainty of market conditions and triggers additional costs so that companies having difficulties in price determination. In practice, MSMEs have not yet implemented a pricing strategy based on the dynamic changes that are happening right now. This can trigger a decrease in sales volume, causing many companies to suffer losses and be unable to maintain the sustainability of their businesses. This study aims to analyze and evaluate in order to problem solving based on disruption in the supply chain that occurs due to disruptive technology and the impact on inaccuracies in price determination. This study applies case studies as a research strategy in which content and thematic analysis is applied to analyze research instruments in the form of document analysis and semi structured interviews. In this case, we found that there were three dominant disruptions technology occurring in the textile trade MSME supply chain. These disruptions include distribution, transportation and e-commerce system disruptions. Also, the author found that the obstacle in determining or implementing pricing strategies is the unpreparedness of the business itself to attract customer loyalty through offers like membership special prices. This could create an incorrect decision making by business actors in setting the price of their products and also the loss of consumer demand that cannot be accommodated. This is in line with Boundy (2019), the dynamic or penetration pricing strategy is an alternative that can be taken by MSMEs in the current technological and dynamic disruption situation. The implementation of this strategy is carried out through market pricing methods, namely by setting low prices that can compete in the market to disrupt other competitors, especially in carrying out online trading activities in the current era of technological disruption in line with what was stated by Khare et al. (2016). Increasing market share will affect sales volume so that MSMEs can set prices even with a low profit margin. This is done to improve the price fixing that has been carried out by the Textile Trade SMEs to avoid the risk of losing the attractiveness of consumers in terms of price.*

**Keywords:** *Cost; Disruption; Price Determination; Technology; Textile Trade MSME.*

**Abstract.** Perkembangan teknologi informasi menyebabkan timbulnya gangguan teknologi dalam rantai pasokan yang berakibat pada ketidakpastian kondisi pasar dan memicu munculnya biaya tambahan sehingga pelaku usaha mengalami kesulitan dalam menentukan penetapan harga. UMKM dalam praktiknya belum menerapkan strategi penetapan harga berdasarkan perubahan-perubahan dinamis secara pesat yang terjadi saat ini. Hal ini dapat berpengaruh pada penurunan jumlah volume penjualan, menyebabkan banyak perusahaan mengalami kerugian serta tidak mampu mempertahankan keberlanjutan usahanya. Penelitian ini bertujuan untuk menganalisis dan mengevaluasi gangguan dalam rantai pasokan yang terjadi karena adanya disrupsi teknologi yang berdampak pada ketidakakuratan dalam penentuan harga. Penelitian ini menggunakan studi kasus sebagai strategi penelitian di mana analisis konten dan analisis tematik diterapkan untuk menganalisis instrumen penelitian dalam bentuk analisa dokumen dan wawancara semi terstruktur. Dalam hal ini, peneliti menemukan bahwa terdapat tiga disrupsi teknologi dominan yang terjadi dalam rantai pasokan UMKM perdagangan tekstil. Gangguan tersebut adalah gangguan distribusi, gangguan transportasi, dan gangguan pada sistem perdagangan elektronik. Selain itu, penelitian ini menemukan bahwa hambatan dalam menentukan atau menerapkan strategi penetapan harga adalah ketidaksiapan bisnis itu sendiri untuk menarik loyalitas pelanggan melalui penawaran seperti harga khusus membersip. Hal ini dapat menimbulkan pengambilan keputusan yang salah oleh pelaku bisnis dalam menetapkan harga produknya dan juga hilangnya permintaan konsumen yang tidak dapat diakomodir. Sesuai dengan yang diuraikan oleh Boundy (2019), strategi dynamic atau penetration pricing merupakan alternatif yang dapat diambil oleh UMKM dalam menghadapi situasi disrupsi teknologi yang terjadi secara dinamis seperti sekarang ini. Implementasi strategi ini dilakukan melalui metode market pricing yaitu dengan menetapkan harga jual yang rendah yang dapat bersaing di pasaran untuk mengganggu para kompetitor lainnya khususnya dalam menjalankan kegiatan perdagangan secara online di era disrupsi teknologi saat ini yang sejalan dengan yang dikemukakan oleh Khare et al. (2016). Pangsa pasar yang semakin luas akan mempengaruhi volume penjualan sehingga UMKM dapat menetapkan harga

*GEORGE W. SAMUEL & ELVIA R. SHAUKI / Analisa dan Evaluasi Gangguan Teknologi Dalam Rantai Pasokan dan Pengaruhnya Terhadap Penetapan Harga pada UMKM Perdagangan Tekstil*

meskipun dengan profit margin yang rendah. Hal ini dilakukan untuk memperbaiki penetapan harga yang selama ini dilakukan oleh UMKM Perdagangan Tekstil agar terhindar dari risiko hilangnya daya tarik dari para konsumennya.

**Kata kunci.** Biaya; Disrupsi; Penetapan Harga; Teknologi; UMKM Perdagangan Tekstil.

**Corresponding Author.** georgenababan@gmail.com

**How to Cite This Article.** George W. Samuel & Elvia R. Shauki. (2020). Analisa dan Evaluasi Disrupsi Teknologi Dalam Operasional Bisnis dan Pengaruhnya Terhadap Penetapan Harga pada UMKM Perdagangan Tekstil. *Jurnal ASET (Akuntansi Riset)*, 12 (1), 73-93.

**History of Article.** Received: Januari 2020, Revision: Juni 2020, Published: Juni 2020

Online ISSN: 2541-0342. Print ISSN: 2086-2563. DOI : <https://doi.org/10.17509/jaset.v12i1.24110>

Copyright©2020. Jurnal ASET (Akuntansi Riset) Program Studi Akuntansi FPEB UPI

## PENDAHULUAN

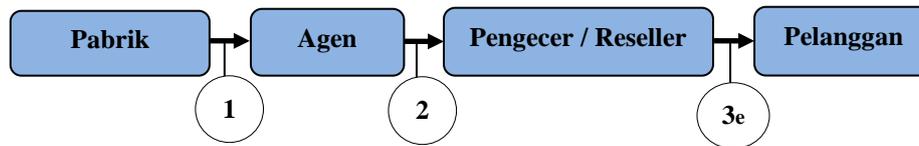
Dalam era globalisasi saat ini dengan berkembangnya teknologi secara pesat dan persaingan usaha yang semakin kompetitif telah mendorong setiap pelaku bisnis untuk mengembangkan bisnis dan pangsa pasarnya dengan memaksimalkan penggunaan teknologi. Pengelolaan persediaan yang baik diperlukan bagi perusahaan (khususnya UMKM) mengingat bahwa kegiatan usaha yang baik dapat diperoleh dengan mengimplementasikan pengelolaan persediaan secara efisien dan efektif sehingga penentuan harga yang lebih kompetitif dapat tercapai, serta mengembangkan koneksi bisnis demi kelangsungan usaha jangka panjang (Wild, 2017). Berdasarkan observasi dan interview awal yang dilakukan pada salah satu UMKM perdagangan tekstil di pasar Pulo Gadung, entitas mengalami kendala dalam menetapkan harga produknya. Hal ini disebabkan oleh adanya disrupsi teknologi mengikuti perkembangan industri di era 4.0 yang terjadi saat ini pada UMKM Perdagangan Teksil Pasar Proyek Pulo Gadung, di mana salah satunya berupa perubahan moda transportasi logistik konvensional menjadi berbasis *online* yang merupakan salah satu disrupsi teknologi dalam rantai pasokan, tidak optimalnya pengelolaan persediaan dalam mengantisipasi hal tersebut memicu penetapan harga yang cenderung meningkat.

Organisasi atau entitas dalam bidang usaha perdagangan membutuhkan pengelolaan manajemen persediaan yang baik. Persediaan pada Usaha Mikro Kecil dan Menengah (UMKM) memegang peranan yang harus menjadi perhatian penting bagi manajemen. Hal ini dikarenakan dampak nyata pada Toko Pakaian Murah Rejeki yang berpengaruh pada penentuan harga dari produk-produk yang ditawarkan oleh UMKM tersebut (Kieso *et al.*, 2018). Manajemen persediaan harus diimplementasikan dengan tepat untuk mencegah terjadinya kekurangan persediaan dan terhindar dari penentuan harga yang berdampak pada menurunnya penjualan

serta menghambat persaingan yang lebih kompetitif. Kekurangan persediaan (*stock out*) yang timbul dapat disebabkan oleh salah satunya adalah gangguan pasokan dari *supplier* dan dampaknya terhadap beban perusahaan secara keseluruhan.

Walaupun pemerintah telah melakukan berbagai upaya untuk mengembangkan bisnis dan perekonomian UMKM bidang perdagangan tekstil, namun hasilnya masih belum optimal, salah satu penyebabnya adalah masalah kelancaran rantai pasokan dan jaringan distribusi barang yang timbul akibat adanya disrupsi teknologi sehingga penetapan harga produk yang meningkat menyebabkan banyak perusahaan yang mengalami kerugian serta tidak mampu mempertahankan keberlanjutan usahanya (*going concern*). Menurut Kotler & Armstrong (2008) penetapan harga dapat berorientasi pada laba dan penjualan dengan harapan untuk mencapai target laba investasi atau laba penjualan bersih, memaksimalkan laba, meningkatkan volume penjualan, dan mempertahankan atau meningkatkan pangsa pasar. Sementara itu Martina (2018) menjelaskan tentang kondisi faktor eksternal (*environment*) yang buruk memiliki pengaruh yang signifikan dalam rantai pasokan sehingga distribusi pasokan menjadi terhambat. Distribusi pasokan yang terhambat mengakibatkan perusahaan gagal dalam menetapkan harga yang akurat. Akibatnya, perusahaan kehilangan loyalitas konsumen serta tidak mampu mempertahankan keberlanjutan usahanya.

Proses rantai pasok (*Supply Chain Process*) UMKM perdagangan tekstil dapat dilihat pada Gambar 1, diawali dengan pemasok yaitu pabrik tekstil, memberikan output berupa pakaian jadi, benang, maupun asesoris menjadi *input* atau pasokan bagi distributor. Produk pakaian yang sudah selesai dari proses penjahitan akan disalurkan kepada distributor dan pada waktunya akan dibawa/dikirimkan (*Transportation*) ke pengecer (*Retailer, Reseller*), yang akhirnya bermuara ke pelanggan (*End User*).



Gambar 1. Proses Rantai Pasok (*Supply Chain Process*) UMKM Perdagangan Tekstil

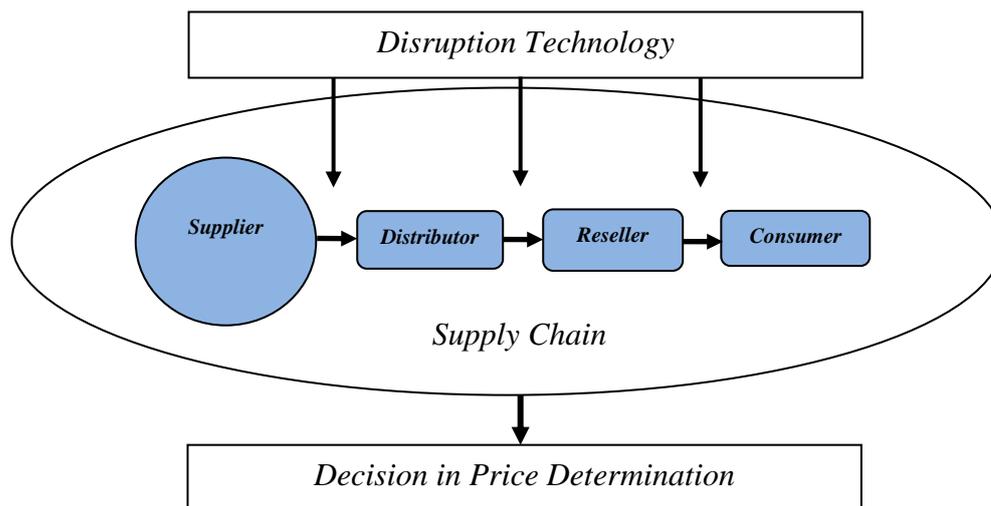
Pelaku bisnis atau usaha UMKM perdagangan tekstil perlu memperhatikan, mengawasi, serta mengikuti perkembangan teknologi yang terjadi agar disrupsi teknologi yang terjadi dapat memberikan dampak positif bagi kegiatan operasional organisasi saat ini dan bukan sebaliknya di mana penggunaan *e-commerce* atau *e-business* semakin berkembang. *E-commerce* atau *E-Business* merupakan kegiatan jual-beli antara Penjual dan Konsumen secara *real-time* melalui jaringan elektronik (internet) tanpa mengharuskan adanya tatap muka antara penjual dan pembeli yang pada dasarnya membantu operasional bisnis menjadi lebih efektif dan sistematis apabila dapat dikelola dan dimanfaatkan dengan baik. Menurut Svensson (2000) gangguan terhadap rantai pasokan adalah peristiwa yang tidak dapat dikendalikan yang bisa terjadi dalam mempengaruhi distribusi barang.

Gangguan pada proses rantai pasok serta dampaknya terhadap penentuan harga dapat dilihat pada Gambar 1 yang dapat terjadi pada masing-masing mata rantai pasokan. Gangguan yang terjadi pada setiap mata rantai pasokan berasal dari faktor eksternal yang terjadi diluar kendali pelaku usaha. Sebagai contoh pada poin 1 Gambar 1 Pabrik mengalami gangguan distribusi

sehingga pasokan ke agen menjadi terhambat. Selanjutnya pada poin 2 Agen mengalami gangguan transportasi sehingga produk tidak dapat disalurkan ke pengecer / *reseller*. Pada poin 3 Pengecer / *Reseller* maupun Pelanggan mengalami gangguan sistem *e-commerce* atau *e-business* sehingga kegiatan transaksi jual-beli menjadi terhambat. Beberapa hal yang dapat mempengaruhi terjadinya gangguan rantai pasokan di antaranya seperti perkembangan teknologi informasi secara pesat, perubahan ekonomi secara makro, pengaruh politik, serta tidak stabilnya kebutuhan pasar.

Perkembangan teknologi informasi secara pesat saat ini yang menyebabkan timbulnya *disruption technology* dalam rantai pasokan dapat berakibat pada ketidakpastian (*uncertainty*) kondisi pasar

sehingga pelaku usaha mengalami kesulitan dalam menentukan penetapan harga. Semakin besar *disruption technology* yang terjadi, semakin besar pula kemungkinan penetapan harga menjadi tidak akurat, dan begitu pula sebaliknya. Penetapan harga yang terlalu tinggi menyebabkan banyak perusahaan mengalami kerugian serta tidak mampu mempertahankan keberlanjutan usahanya (*going concern*).



Gambar 2. Pengaruh Gangguan dalam Rantai Pasokan terhadap Keakuratan Penetapan Harga

UMKM perdagangan tekstil merupakan fokus dari penelitian ini. Penelitian ini diharapkan dapat menggali informasi yang lebih mendalam untuk menganalisa serta evaluasi dalam rangka pemecahan masalah berdasarkan fenomena rantai suplai distribusi benang, asesoris, serta pakaian jadi yang mengalami gangguan yang terjadi disebabkan adanya perubahan teknologi (*disruption technology*) yang signifikan sehingga berdampak terhadap penetapan harga yang meningkat. Akar permasalahan dari penelitian ini bermula dari UMKM perdagangan tekstil yang menghadapi resiko seperti gangguan produksi, jadwal pengiriman stok terlambat, akomodasi transportasi yang terbatas, persaingan kompetitor baru yang menggunakan fasilitas *e-commerce*, ketidaktepatan memilih pemasok, serta harga pasar yang fluktuatif dan sebagainya. Peneliti tertarik untuk memberikan solusi sehubungan dengan adanya gangguan pasokan yang terjadi di luar kendali pelaku bisnis UMKM perdagangan tekstil serta dampaknya terhadap penentuan harga yang meningkat.

Oleh karena itu, rumusan masalah atas permasalahan penelitian tersebut adalah sebagai berikut: (a) Bagaimana pengaruh gangguan rantai pasokan yang diakibatkan

oleh adanya perubahan lingkungan eksternal (*environment*) terhadap penetapan harga pada UMKM bidang perdagangan tekstil di pasar proyek Pulo Gadung?; (b) Bagaimana kendala dalam menentukan dan menerapkan strategi penetapan harga pada UMKM perdagangan tekstil pasar proyek Pulo Gadung?

Peneliti tertarik menjadikan UMKM perdagangan tekstil pada Pasar Proyek Pulo Gadung sebagai objek dalam pemilihan sampel dikarenakan fenomena meredupnya bisnis di bidang industri perdagangan tekstil pada Pasar Proyek Pulo Gadung yang disebabkan kalah bersaing dengan Pusat Perdagangan Tekstil lainnya, kualitas *entrepreneurship* yang kurang memadai serta belum terdapatnya strategi penetapan harga yang efektif dalam menghadapi gangguan yang terjadi pada rantai pasokannya. Berdasarkan penjelasan di atas, penelitian ini bertujuan sebagai berikut: (1) Menganalisa dalam rangka pemecahan masalah terkait pengaruh gangguan rantai pasokan yang terjadi pada UMKM Perdagangan Tekstil Pasar Proyek Pulo Gadung terhadap penetapan harga produk di dalam menjalankan proses bisnisnya; (2) Mengevaluasi dalam rangka pemecahan masalah terkait penentuan dan penerapan strategi maupun metode penetapan harga

yang efektif serta relevan dalam menghadapi gangguan yang terjadi dalam rantai pasokan pada UMKM Perdagangan Tekstil Pasar Proyek Pulo Gadung.

## LANDASAN TEORI

Penulisan pada Bab ini bertujuan guna menunjukkan studi-studi terdahulu yang pernah diteliti oleh peneliti sebelumnya mengenai “Gangguan Dalam Rantai Pasokan Serta Pengaruhnya Terhadap Penetapan Harga.” Sehubungan dengan masalah penelitian, ada perbedaan antara penelitian ini dan penelitian sebelumnya. Berikut ini perbedaannya:

Atan & Snyder (2013), dalam penelitiannya yang berjudul “*Inventory Strategies to Manage Supply Disruptions*” Terdapat perbedaan dengan penelitian sebelumnya bahwa strategi persediaan adalah topik dalam diskusi ini. Persediaan ekstra dibutuhkan dalam menghadapi gangguan suplai barang yang tidak diinginkan yang dapat timbul seiring dengan perkembangan faktor eksternal (*technology*) saat ini, sedangkan ketidakpastian permintaan dapat dianalisa menggunakan dua metode diantaranya *multi-echelon* dan *single location* sistem.

Pada penelitian yang dilakukan oleh Paul *et al.* (2016) yang berjudul “*Managing risk and disruption in production-inventory and supply chain systems: A review*”. Tujuan dari penelitian ini adalah untuk menentukan risiko dan gangguan dalam rantai pasokan. Terdapat perbedaan antara penelitian ini dan penelitian sebelumnya, yaitu tujuan penelitian. Di mana penelitian ini menunjukkan bahwa banyaknya dan semakin berkembangnya insiden mengenai gangguan pasokan membutuhkan lebih banyak penelitian yang lebih mendalam untuk kedepannya khususnya di era *disruption technology* saat ini.

Berdasarkan hasil penelitian sebelumnya yang sudah dipublikasikan dalam jurnal, dapat disimpulkan bahwa studi tentang gangguan teknologi dalam rantai pasokan masih terbatas. Karena masih terdapat celah, penelitian yang lebih

mendalam perlu dilakukan, terutama pemecahan masalah dalam penerapan strategi penetapan harga pada UMKM yang mengalami gangguan dalam pasokan barang disebabkan pengaruh dari *disruption technology* sehingga produktivitas penjualan dapat dicapai sesuai dengan target yang ditetapkan oleh perusahaan.

## Gangguan Rantai Pasokan Terhadap Penetapan Harga

Rantai pasok adalah jaringan perusahaan-perusahaan yang secara bersama-sama bekerja untuk menciptakan dan menghantarkan suatu produk ke tangan pemakai akhir. Kalau rantai pasok adalah jaringan fisiknya, yakni perusahaan-perusahaan yang terlibat dalam memasok bahan baku, memproduksi barang maupun mengirimkannya ke pemakai akhir, manajemen rantai pasok adalah metode, alat atau pendekatan pengelolaannya (Pujawan & Mahendrawathi, 2010).

Berdasarkan interview awal serta observasi yang dilakukan, peneliti memperoleh informasi mengenai gangguan dalam siklus rantai pasokan khususnya di era *disruption technology* saat ini yang berpengaruh terhadap penetapan harga di antaranya:

Gangguan Sistem *E-Commerce* atau *E-Business*. Aco & Endang (2017) menganalisis dampak negatif pada penggunaan model bisnis *E-Commerce*, di mana pada saat terjadi gangguan sistem (*maintenance*) sehingga pelayanan menjadi terhambat akan menyebabkan hilangnya kesempatan bisnis. Walaupun sebagian besar masyarakat sudah percaya dengan transaksi *online*, perlu dilakukan penelitian berkelanjutan untuk mengatasi permasalahan sistem, keamanan, dan penanggulangan penipuan agar bisnis *E-Commerce* dapat terus berkembang. Widarno (2007) mempertimbangkan penggunaan sistem *Webtrust* dalam mengatasi permasalahan sistem serta menjawab kekhawatiran konsumen terhadap keamanan transaksi dan penanggulangan penipuan di *E-Commerce*. Sistem tersebut

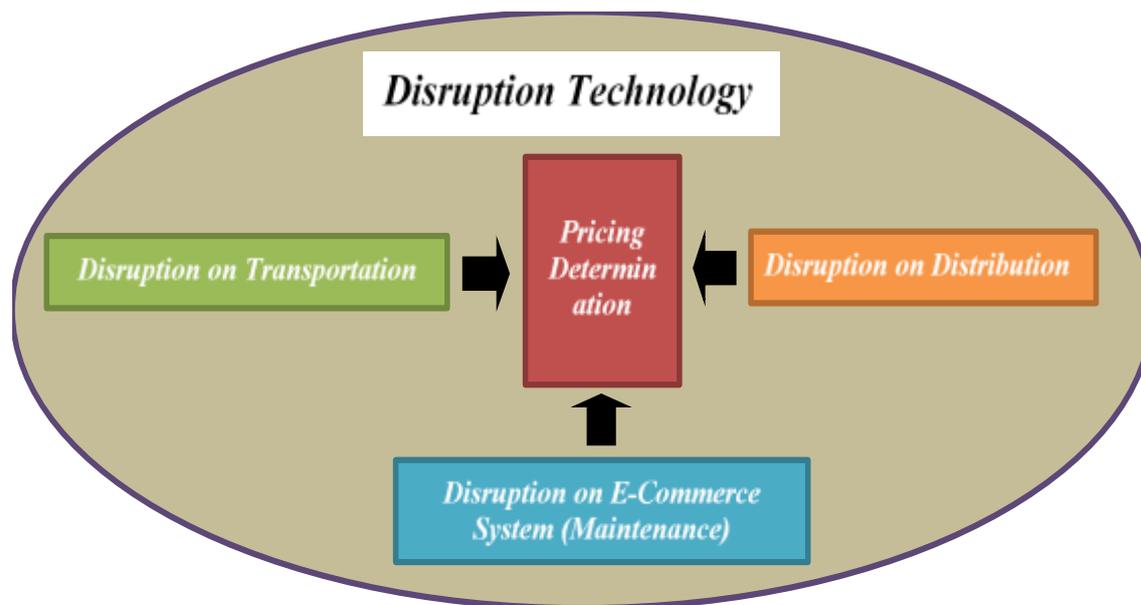
memberikan jaminan menyeluruh terhadap bisnis *e-commerce* dengan membangun kepercayaan dan keandalan dari sebuah *website*. Nuryanti (2013) mendiskusikan gangguan dalam implementasi sistem *e-commerce* di mana calon konsumen tidak mengetahui alamat *website* dari penyedia layanan tersebut, penyedia layanan hanya mengandalkan dari proses *browsing* yang dilakukan oleh calon konsumen. Gangguan yang terjadi dalam sistem *e-commerce* mengakibatkan timbulnya biaya-biaya tambahan yang tidak dapat dihindarkan dan sewaktu-waktu dapat terjadi.

**Gangguan Transportasi.** Dalam literatur ini, gangguan transportasi mendapat lebih banyak perhatian dibandingkan dengan gangguan sistem. Gangguan jenis ini menghentikan aliran produk jadi ke pelanggan, sedangkan jenis gangguan lain juga dapat menghentikan pemesanan barang dan pasokan bahan baku (Hishamuddin *et al.*, 2013). Giunipero & Eltantawy (2004) mendiskusikan gangguan transportasi secara umum, tanpa menentukan strategi apa pun untuk menghadapinya. Wilson (2007) menyelidiki efek gangguan transportasi pada kinerja rantai pasokan menggunakan simulasi dinamika sistem dalam sistem rantai pasokan 5-eselon. Empat jenis gangguan dipertimbangkan dalam penelitian ini: (i) transportasi gangguan antara gudang dan pengecer, (ii) gangguan transportasi antara pemasok tingkat 1 (produsen) dan gudang, (iii) gangguan transportasi antara pemasok tingkat 2 dan pemasok tingkat 1, dan (iv) gangguan transportasi antara pemasok bahan mentah dan pemasok cadangan. Diamati bahwa dampak terbesar terjadi ketika transportasi terganggu antara pemasok tingkat 1 dan gudang.

**Gangguan Distribusi.** Gangguan distribusi merupakan pertimbangan penting lainnya dalam rantai pasokan barang. Dalam pembahasan mengenai gangguan pada rantai suplai serta dampaknya terhadap penentuan harga, ditemukan bahwa penelitian terbanyak berhubungan dengan gangguan distribusi. Penelitian yang dilakukan oleh Parlar & Berkin (1991) mengembangkan

model persediaan yang mempertimbangkan ketersediaan pemasok dengan permintaan produk deterministik menggunakan konsep peninjauan berkelanjutan. Özekici & Parlar (1999) dalam penelitiannya berfokus dalam menganalisis model pengelolaan persediaan yang dipengaruhi oleh gangguan distribusi secara acak. Referensi terbaru yang dilakukan Hou *et al.* (2010) mempelajari kontrak pembelian kembali antara pembeli dan pemasok cadangan ketika pemasok utama mengalami gangguan. Pal *et al.* (2012) mendemonstrasikan dua pemasok memasok bahan baku ke produsen, di mana pemasok utama mungkin menghadapi gangguan pasokan pada waktu tertentu dan pemasok cadangan dapat diandalkan sebagai alternatif namun harga yang ditawarkan lebih mahal daripada pemasok utama.

Snyder (2014) memperkenalkan pendekatan yang sederhana namun efektif untuk model penetapan harga saat gangguan distribusi terjadi yang menganggap pemasok mengalami periode “pasang” dan “surut” di mana durasinya terdistribusi secara eksponensial. Penelitian yang lebih mendalam oleh Qi (2013) mempertimbangkan dua konsep pemasok. Pemasok utama dengan harga barang yang lebih murah dan pemasok kedua atau pemasok cadangan dengan harga yang lebih mahal namun dapat diandalkan sebagai alternatif untuk mengelola gangguan distribusi pada suatu jenis barang. Dengan mempertimbangkan dua strategi untuk memitigasi dari gangguan yang terjadi, melakukan pesanan kepada pemasok utama saat tingkat persediaan mencapai titik pemesanan kembali ketika pemasok utama tidak mengalami gangguan; dan strategi lainnya, pengecer akan mengubah opsi menggunakan pemasok cadangan saat pemasok utama masih mengalami gangguan ketika titik pemesanan kembali tercapai. Dalam penelitiannya, Hishamuddin *et al.* (2014) menerapkan metode pemesanan kembali untuk mengelola gangguan distribusi dalam rantai pasokan yang terdiri dari pemasok tunggal dan pengecer tunggal.



Gambar 3. *Disruption Technology* dalam rantai pasokan terhadap Penetapan Harga

Menurut Kotler & Armstrong (2011) sebelum menentukan harga, perusahaan harus memutuskan strategi penetapan harga untuk produknya. Terdapat beberapa faktor yang perlu dipertimbangkan ketika menetapkan harga. Keputusan mengenai harga dihubungkan oleh faktor internal perusahaan dan eksternal lingkungan.

### Penetapan Harga Dalam Era *Disruption Technology*

Tujuan penetapan harga perusahaan berbeda-beda, sesuai dengan kepentingannya. Pada era *disruption technology* saat ini, di dalam menentukan strategi tujuan penetapan harganya, perusahaan dituntut untuk terus mengikuti perkembangan pasar (*e-commerce*) yang bersifat fleksibel dan dinamis. Menurut Kotler & Keller dalam Sabran (2012) pada dasarnya terdapat empat jenis tujuan penetapan harga, yaitu: (1) Tujuan Berorientasi pada Laba; (2) Tujuan Berorientasi pada Volume; (3) Tujuan Berorientasi pada Citra; (4) Tujuan Stabilisasi Harga.

Menurut Saladin (2007) dalam persaingan bisnis di era modernisasi saat ini, ada 5 (lima) tujuan yang dapat diraih perusahaan melalui penetapan harga, yaitu: (1) Bertahan hidup (*survival*); (2)

Memaksimalkan laba jangka pendek (*maximum current profit*); (3) Memaksimalkan hasil penjualan (*maximum current revenue*); (4) Menyaring pasar secara maksimum (*maximum market skimming*); (5) Menentukan permintaan (*determinant demand*).

Berdasarkan penjelasan di atas, dapat disimpulkan bahwa tujuan dari penetapan harga adalah untuk memperoleh laba dalam rangka mempertahankan kelangsungan hidup usaha baik secara jangka pendek maupun jangka panjang. Selain itu tujuan penetapan harga adalah untuk menjaga stabilisasi harga dalam membantu pelaku usaha menentukan *forecast* penjualan di masa mendatang.

Menurut Kotler & Armstrong (2012), di dalam variabel harga ada beberapa unsur kegiatan utama yang meliputi daftar harga, diskon, potongan harga dan periode pembayaran. (1) Keterjangkauan harga; (2) Kesesuaian harga dengan kualitas produk; (3) Daya saing harga; (4) Kesesuaian harga dengan manfaat produksi; (5) Harga mempengaruhi daya beli konsumen; dan (6) Harga dapat mempengaruhi konsumen dalam mengambil keputusan.

Dalam penelitian ini, pengukuran harga khususnya dalam era *disruption*

*technology* saat ini diukur dengan indikator sebagai berikut: (1) Kesesuaian harga produk yang ditawarkan pada *e-commerce* dengan kualitas produk yang dipasarkan; (2) Daftar harga suatu produk (*list price*) yang dipasarkan pada *e-commerce*; serta (3) Potongan harga khusus (*Allowance*) bagi pelanggan yang tergabung dalam suatu *e-commerce*.

Dari pernyataan diatas dapat disimpulkan bahwa indikator dari harga dalam era *disruption technology* saat ini antara lain adalah kesesuaian harga produk dengan kualitas produk, dan kesesuaian harga produk dengan manfaat yang didapat.

Seiring meningkatnya pertumbuhan *e-commerce* yang disebabkan oleh perkembangan teknologi yang semakin canggih memicu UMKM perdagangan tekstil yang berada pada Pasar Proyek Pulogadung untuk mempertimbangkan banyak faktor dalam menentukan penetapan harganya agar harga yang ditentukan pelaku usaha tersebut dapat diterima oleh konsumen dan pada akhirnya konsumen tetap melakukan pembelian terhadap produk yang ditawarkan. Menurut Kotler & Armstrong (2012) berikut beberapa langkah yang dapat digunakan dalam menentukan penetapan harga, yaitu: (1) Menentukan tujuan perusahaan; (2) Menentukan perkiraan penjualan; (3) Menentukan biaya pokok penjualan; (4) Menganalisis biaya, harga, dan penawaran pesaing; (5) Menentukan strategi penetapan harga berdasarkan *disruption technology* yang terjadi; serta (6) Memilih harga akhir.

Menurut Alma (2011) penetapan harga adalah keputusan mengenai harga-harga yang akan diikuti dalam jangka waktu tertentu. Sedangkan menurut Kotler & Armstrong (2011) menyatakan bahwa dalam menghadapi persaingan, perusahaan perlu lebih bijaksana dalam menentukan harga produknya. Banyak hal-hal yang harus dipertimbangkan oleh pengusaha sebelum menetapkan harga suatu produk.

Menurut Laksana (2008) ada beberapa faktor yang mempengaruhi keputusan penetapan harga, antara lain: (a)

Permintaan produk; (b) Target pangsa pasar; (c) Reaksi pesaing; (d) Penggunaan strategi penetapan harga penetrasi rantai saringan; (e) Saluran distribusi atau rantai pasokan; (f) Biaya memproduksi atau membeli produk.

Berdasarkan penjelasan di atas, dapat disimpulkan bahwa dalam menetapkan harga khususnya di era *disruption technology* saat ini, perusahaan diharapkan memiliki strategi yang tepat dalam menetapkan harga. Hal ini dapat berdampak pada tingkat daya saing dengan kompetitor lainnya yang menawarkan produk dengan kualitas yang sama serta harga yang lebih rendah untuk mempertahankan kelangsungan usahanya.

### **Teori Kontingensi (*Contingency Theory*)**

Teori kontingensi merupakan teori organisasi yang sering disebut teori situasional karena teori ini mengemukakan kepemimpinan yang dipengaruhi oleh situasi lingkungan (Fiedler, 1967). Menurut Sari dalam Azli & Azizi (2009), teori kontingensi merupakan suatu teori yang cocok digunakan dalam hal yang mengkaji reka bentuk, perancangan, prestasi dan kelakuan organisasi serta kajian yang berkaitan dengan pengaturan strategik. Selanjutnya Raybun dan Thomas dalam Azli & Azizi (2009) mengatakan teori kontingensi menyatakan pemilihan sistem akuntansi oleh pihak manajemen adalah tergantung pada perbedaan desakan lingkungan perusahaan. Teori yang dikemukakan oleh Fiedler (1967) ini menyatakan bahwa kinerja pemimpin ditentukan dari pemahamannya terhadap situasi di mana mereka memimpin. Secara sederhana teori kontingensi menekankan terhadap gaya kepemimpinan dan pemahaman situasi yang tepat oleh pemimpin.

Teori kontingensi pada dasarnya melihat pada aspek situasi dari kepemimpinan (*organization context*). Menurut Fiedler (1967) terdapat dua tipe variabel kepemimpinan, yaitu:

*Leader Orientation*. Apakah pemimpin pada suatu organisasi

berorientasi pada *relationship* atau berorientasi pada *task*. *Leader Orientation* diketahui dari Skala *semantic differential* dari rekan yang paling tidak disenangi dalam organisasi (*Least preferred coworker* = LPC) . LPC tinggi jika pemimpin tidak menyenangi rekan kerja, sedangkan LPC yang rendah menunjukkan pemimpin yang siap menerima rekan kerja untuk bekerja sama. Skor LPC yang tinggi menunjukkan bahwa pemimpin berorientasi pada *relationship*, sebaliknya skor LPC yang rendah menunjukkan bahwa pemimpin berorientasi pada tugas. Fiedler memprediksi bahwa para pemimpin dengan LPC rendah yakni mereka yang mengutamakan orientasi pada tugas, akan lebih efektif dibanding para pemimpin yang memiliki LPC tinggi, yakni mereka yang mengutamakan orientasi kepada orang atau hubungan baik dengan orang apabila kontrol situasinya sangat rendah ataupun sangat tinggi. Sebaliknya para pemimpin dengan *High* LPC akan lebih efektif dibanding pemimpin dengan *Low* LPC apabila kontrol situasinya moderat.

*Situation Favorability*. Sejauh mana pemimpin tersebut dapat mengendalikannya suatu situasi, yang ditentukan oleh 3 variabel situasi, yaitu:

*Leader-Member Orientation* yaitu hubungan pribadi antara pemimpin dengan para anggotanya.

*Task Structure* yaitu tingkat struktur tugas yang diberikan oleh pemimpin untuk dikerjakan oleh anggota organisasi.

*Position Power* yaitu tingkat kekuasaan yang diperoleh pemimpin organisasi karena kedudukannya.

*Situation favorability* tinggi jika LMO baik, TS tinggi dan PP besar, sebaliknya *situation favorability* rendah jika LMO tidak baik, TS rendah dan PP sedikit.

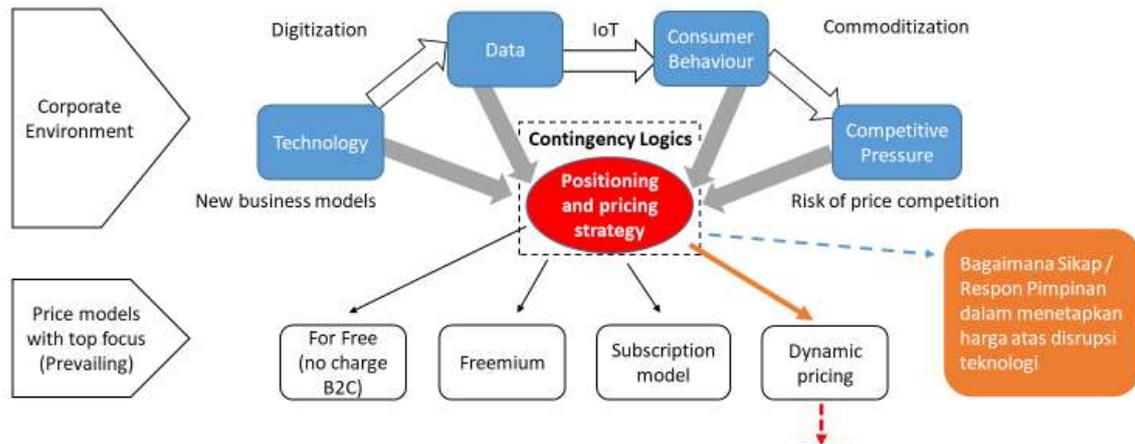
Teori kontingensi memandang organisasi sebagai sistem terbuka yang memiliki hubungan dengan lingkungan dan lingkungan juga mempengaruhi proses internal organisasi. Apabila dikaitkan dengan industri UMKM Perdagangan Tekstil, maka pada prakteknya terdapat kemungkinan terjadinya gangguan pada lingkungan rantai pasokan yang mempengaruhi perilaku pelaku usaha dalam menemukan solusi berdasarkan situasi yang sedang dihadapi organisasi. Menurut pendekatan ini, sebuah organisasi sangat dipengaruhi atas lingkungan karena kebutuhan akan sumber daya dan klien untuk mempertahankan keberadaannya. Kebutuhan bisa dipenuhi dengan beradaptasi terhadap lingkungan. Implikasinya, organisasi harus mengubah tatanan internal untuk merespon berbagai lingkungan. Bagaimana pimpinan organisasi merespon situasi yang dihadapi dalam menentukan strategi yang paling efektif serta bervariasi untuk menghadapi perubahan dari satu situasi ke situasi lainnya.

Aplikasi teori kontingensi pada penelitian ini adalah keterkaitan antara landasan teori dengan situasi yang sedang dihadapi organisasi yang melatarbelakangi pelaku usaha dalam memecahkan masalah untuk menentukan penetapan harga yang akurat serta relevan dipengaruhi oleh lingkungan yang terganggu dalam rantai pasokan khususnya di era perkembangan teknologi saat ini (*disruption technology on supply chain*) baik itu karena keterbatasan pemasok dan sumber daya yang dimiliki, terkendalanya pengiriman produk atau sudah menjadi tuntutan organisasi untuk mengikuti perkembangan teknologi di mana lingkungan turut berperan dalam mempengaruhi proses internal organisasi.

Oleh karena itu, berdasarkan penjelasan di atas, maka kerangka pemikiran (*research framework*) atas penelitian ini dapat digambarkan sesuai Gambar 4 di bawah ini:

dari disruption technology yang berdampak pada operasional bisnisnya.

Terkait hal tersebut maka teknik yang digunakan menurut Yin (2009) untuk mendapatkan *descriptive knowledge* dan



Gambar 4. Kerangka Pemikiran Penetapan Harga di Era Disrupsi Teknologi

## METODE PENELITIAN

Penelitian ini menggunakan strategi berupa studi kasus yang merupakan serangkaian dari aktivitas ilmiah yang pelaksanaannya secara terinci, intensif dan lebih mendalam atas suatu peristiwa pada entitas usaha agar pengetahuan mengenai peristiwa tersebut dapat diperoleh lebih mendalam. Penelitian ini menggunakan studi kasus sebagai strategi penelitian dikarenakan penelitian studi kasus studi kasus dapat menjawab pertanyaan penelitian dengan lebih mendalam (penggalian fenomena) mengenai permasalahan-permasalahan nyata serta signifikan yang terjadi pada entitas usaha. Menurut Rahardjo (2017) bahwa studi kasus ialah serangkaian dari kegiatan ilmiah yang dilakukan secara intensif, terinci dan mendalam tentang suatu program, peristiwa, dan aktivitas, baik pada tingkat perorangan, sekelompok orang, lembaga, atau organisasi untuk memperoleh pengetahuan mendalam tentang peristiwa tersebut. Studi kasus dilakukan dengan menganalisis serta evaluasi penetapan harga yang diterapkan UMKM akibat pengaruh

*explanative knowledge* yang mendalam dari suatu fenomena serta menentukan langkah strategi untuk mendapatkan data maka ditekankan menggunakan pertanyaan *how* (bagaimana) dan *why* (mengapa). Hal tersebut sesuai dengan fungsi studi kasus yaitu untuk menganalisis secara rinci sebuah fenomena sehingga pertanyaan penelitian berupa mengapa sebuah fenomena dapat terjadi dan bagaimana fenomena tersebut secara rinci ditangani dapat terjawab. Menurut Ellet (2007) bahwa hasil studi kasus diharapkan memberikan output yaitu penyelesaian masalah, proses pengambilan suatu keputusan, evaluasi dan penentuan aturan yang diberlakukan sehingga penelitian ini dapat dijadikan sebagai bahan penyelesaian masalah bagi para pelaku usaha UMKM di bidang industri perdagangan tekstil.

Selanjutnya, penelitian ini menggunakan metode deskriptif kualitatif. Deskriptif kualitatif merupakan metode pengumpulan data berupa kata-kata lisan atau tulisan tentang tingkah laku objek yang diteliti. Data kualitatif dapat berupa uraian

terperinci, kutipan langsung, dan dokumentasi kasus serta dapat diperoleh dari hasil wawancara, observasi, dan audio-visual (Creswell, 2009). Peneliti menggunakan studi kualitatif dengan tujuan untuk menggambarkan secara sistematis sebuah fakta dan karakteristik suatu objek atau subjek yang diteliti secara tepat. Tahapan pelaksanaan penelitian dilakukan dengan menggunakan dua metode pengambilan data yaitu wawancara dan dokumentasi.

Selain itu, data yang digunakan dalam penelitian ini merupakan data primer. Data primer merupakan data yang diperoleh secara langsung dari narasumbernya untuk diolah kembali menjadi sebuah informasi yang relevan. Data primer yang digunakan pada penelitian ini adalah berupa data-data yang diperoleh langsung dari hasil *semi structured interviews* dan dokumentasi terhadap narasumber yaitu pemilik usaha dan karyawan gudang pada beberapa Toko/CV di Pasar Proyek Pulogadung.

Pada tahap awal penelitian ini menggunakan metode kualitatif, yaitu *semi structured interviews*. Tujuan dari metode ini adalah untuk mendapatkan pemahaman yang lebih mendalam sehingga wawancara menggunakan *open-ended questions* yang tidak membatasi jawaban untuk pertanyaan seperti pada pertanyaan *closed questions* (Shauki, 2018). Wawancara dilakukan terhadap 5 UMKM Perdagangan Tekstil di Pasar Proyek Pulogadung yang dijadikan sampel dalam penelitian ini. Hasil *semi structured interviews* yang telah diperoleh dalam bentuk rekaman dan catatan untuk masing-masing sumber kemudian ditranskripsi menjadi teks untuk didokumentasi. Kemudian dokumentasi tersebut digunakan dalam penelitian ini untuk dianalisis. Langkah-langkah tersebut sesuai dengan langkah-langkah wawancara menurut Stake dalam Denzin dan Lincoln (2005) sebagai berikut:

(1) Menyusun daftar *open-ended questions* untuk digunakan pada saat melakukan wawancara; (2) sebelum daftar pertanyaan yang telah disusun disampaikan

kepada narasumber, dilakukan uji coba atas pertanyaan tersebut; (3) memilih narasumber yang sesuai agar membantu menjawab pertanyaan penelitian; (4) melakukan *interview* dengan narasumber menggunakan pertanyaan yang telah disusun; dan (5) membuat pedoman untuk menjawab pertanyaan penelitian (*research question*) dengan cara melakukan pendekatan kualitatif atas informasi dan data dari hasil wawancara tersebut.

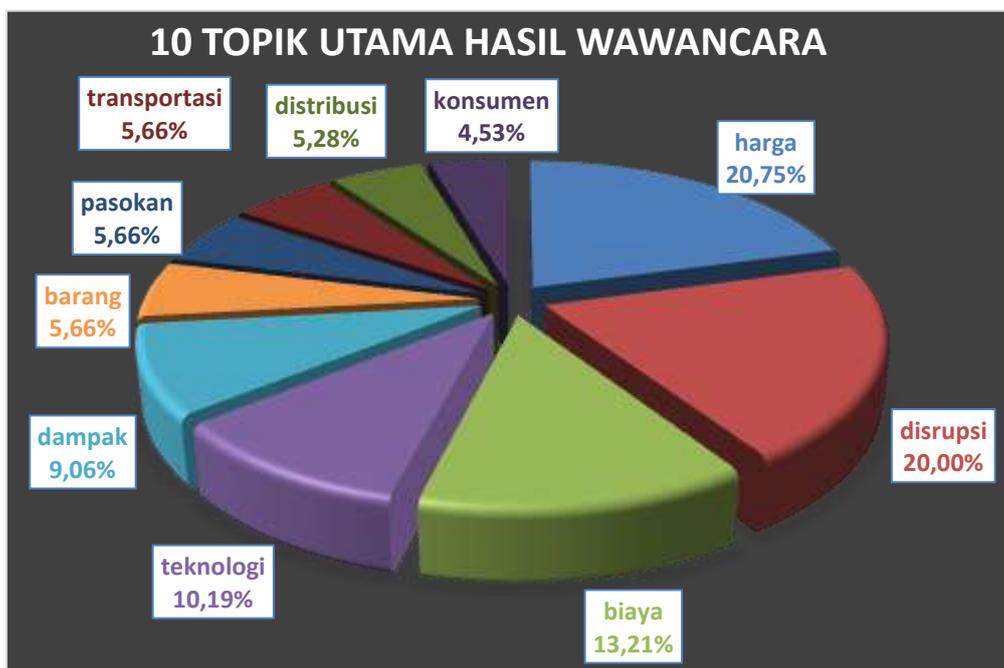
Setelah melakukan langkah-langkah diatas, pengolahan data dilakukan menggunakan metode *document review* dengan bantuan perangkat lunak *Nvivo 12 Pro* untuk mengolah hasil data-data kualitatif berupa pernyataan wawancara. Selanjutnya atas hasil pengumpulan data, peneliti melakukan *content analysis*. Menurut Weber (1990) bahwa *content analysis* merupakan metode penelitian yang bertujuan untuk mengungkapkan dan mengetahui kesimpulan dari sebuah kalimat. Metode ini digunakan untuk menafsirkan sebuah teks khususnya dari wawancara sesuai tujuannya. Selain itu, peneliti menggunakan *thematic analysis* di dalam penelitian ini.

Dengan menggunakan data yang diperoleh dari rekaman yang telah ditranskripsikan, penulis membaca berulang kali transkripsi tersebut agar memahami struktur data dan ide dari tema yang diusung oleh masing-masing narasumber. Selanjutnya, hasil analisis dari data yang diperoleh dan telah didokumentasikan akan digunakan untuk mengambil kesimpulan agar memahami permasalahan yang sebenarnya terjadi sehingga menjawab pertanyaan penelitian ini. Sedangkan untuk unit analisa dalam penelitian ini adalah *multiple unit analysis* dengan obyek penelitian yaitu 5 UMKM di bidang perdagangan tekstil yang beroperasi di Jakarta pada pasar proyek Pulo Gadung yang mengalami kendala dalam penetapan harga produknya akibat dari gangguan dalam operasional bisnisnya.

## HASIL DAN PEMBAHASAN

Bab ini membahas hasil temuan dan diskusi penelitian dalam menjawab pertanyaan penelitian yang telah diajukan sebelumnya sebagai berikut: (a) Pengaruh gangguan rantai pasokan terhadap penetapan harga yang tidak akurat pada UMKM bidang perdagangan tekstil di pasar proyek Pulo Gadung; (b) Kendala dalam menentukan dan menerapkan strategi penetapan harga pada UMKM perdagangan tekstil pasar proyek Pulo Gadung.

Berdasarkan hasil wawancara dengan para responden sehubungan dengan dampak disrupsi teknologi pada kegiatan operasional di 5 (lima) UMKM bidang perdagangan tekstil pada Pasar Proyek Pulo Gadung, penulis melakukan *content analysis* dan *thematic analysis* menggunakan bantuan perangkat lunak *Nvivo 12 Pro* sehingga diperoleh 10 (sepuluh) topik utama yang menjadi perhatian para responden yang dapat dilihat pada Gambar 5 di bawah ini.



Gambar 5. 10 Topik Utama sehubungan dengan dampak disrupsi teknologi  
Sumber : telah diolah kembali (2020)

Konsumen (4,53%). Kata “konsumen” yang disampaikan oleh responden menunjukkan bahwa konsumen merupakan rantai pasokan terakhir yang merasakan dampak dari disrupsi teknologi yang menyebabkan kegiatan operasional terganggu sehingga UMKM kehilangan pelanggannya serta volume penjualan menjadi berkurang. Hal ini sebagaimana dinyatakan dalam hasil wawancara sebagai berikut:

“...alternatif pasokan barang dari pemasok lain yang memberikan harga lebih tinggi dari pemasok langganan untuk memenuhi permintaan pelanggan

sehingga mengakibatkan margin yang lebih kecil jika tetap menggunakan harga jual yang sama kepada konsumen” (Responden 1, 2020).

Distribusi (5,28%). Kata “distribusi” yang disampaikan oleh responden mengacu pada gangguan distribusi yang dialami oleh UMKM bidang perdagangan tekstil pada kegiatan operasionalnya. Hal ini sebagaimana dinyatakan dalam hasil wawancara sebagai berikut:

“Dalam hal distribusi, pemasok utama terkadang tidak mengirimkan pasokan dan memberikan kabar secara tiba-tiba padahal saat itu kami belum memiliki

*pemasok cadangan sebagai alternatif kami klo pemasok utama sedang tidak beroperasi” (Responden 2, 2020).*

Transportasi (5,66%). Kata “transportasi” yang disampaikan oleh responden mengacu pada gangguan transportasi yang dialami oleh seluruh UMKM bidang perdagangan tekstil pada kegiatan operasionalnya. Hal ini sebagaimana dinyatakan dalam hasil wawancara sebagai berikut:

*“Terkadang kami mengalami kesulitan dalam hal transportasi yaitu pada saat ingin memesan go-box atau deliverer pak. Karena mencarinya susah, kadang-kadang tidak ada moda yang tersedia di wilayah toko kami. Sekalinya ada juga harganya bisa berbeda-beda setiap pemesanan” (Responden 3, 2020)*

Pasokan (5,66%). Kata “pasokan” yang disampaikan oleh responden menggambarkan rantai pasokan yang terganggu oleh perkembangan teknologi menyebabkan UMKM bidang perdagangan tekstil kesulitan dalam menjalankan kegiatan operasionalnya. Hal ini sebagaimana dinyatakan dalam hasil wawancara sebagai berikut:

*“Karena gangguan yang terjadi menghambat pasokan yang sudah kami perkirakan sebelumnya sehingga ketersediaan produk terbatas dan kami tidak bisa memaksimalkan penjualan dengan stok yang terbatas” (Responden 4, 2020).*

Barang (5,66%). Kata "barang" yang disampaikan oleh responden menunjukkan perspektif objek yaitu terbatasnya ketersediaan barang menyebabkan kegiatan operasional menjadi terhambat sehingga UMKM kesulitan dalam mengakomodir seluruh permintaan pelanggan. Hal ini sebagaimana dinyatakan dalam hasil wawancara sebagai berikut:

*“Jadwal kedatangan barang yang tidak menentu yang diakibatkan minimnya ketersediaan barang dari pemasok yang di pengaruhi oleh gangguan distribusi*

*dari produsen atau pabrik tekstil” (Responden 1, 2020).*

Dampak (9,06%). Kata “dampak” yang disampaikan oleh responden mengacu pada dampak dari disrupsi teknologi pada kegiatan operasional UMKM bidang perdagangan tekstil yang berpengaruh pada produktivitas penjualannya. Hal ini sebagaimana dinyatakan dalam hasil wawancara sebagai berikut:

*“Dampaknya sangat merugikan kami dalam menjalankan proses bisnis bagi usaha sejenis di wilayah pasar ini. Karena dengan terganggunya pasokan barang bagi usaha kami menyebabkan sulitnya kami mengakomodir seluruh permintaan konsumen sehingga banyak pelanggan yang mengalihkan lokasi perbelanjaannya ke pasar di wilayah lain” (Responden 1, 2020).*

Teknologi (10,19%). Kata “teknologi” yang disampaikan oleh responden menunjukkan perkembangan teknologi secara pesat memicu munculnya disrupsi teknologi pada rantai pasokan. Hal ini sebagaimana dinyatakan dalam hasil wawancara sebagai berikut:

*“Peralihan sistem bisnis kepada penggunaan teknologi seperti e-commerce contohnya saat terjadi maintenance di aplikasi tokopedia selama 2 sampai 3 hari mengakibatkan kami tidak dapat menerima pesanan selama perbaikan tersebut..” (Responden 2, 2020).*

Biaya (13,21%). Kata “biaya” yang disampaikan oleh responden mengacu pada biaya-biaya tambahan yang timbul akibat disrupsi teknologi pada rantai pasokan dan kegiatan operasionalnya yang mempengaruhi pelaku usaha dalam penetapan harganya. Hal ini sebagaimana dinyatakan dalam hasil wawancara sebagai berikut:

*“...sehingga pelaku usaha bisnis perlu memperhitungkan kembali margin yang ada untuk menghindari kerugian yang diakibatkan bertambahnya biaya-biaya tersebut. Harga yang meningkat*

mempengaruhi persaingan menjadi tidak kompetitif” (Responden 1, 2020).

“...saat harga naik karena biaya-biaya tambahan yang muncul akibat gangguan teknologi para pelanggan merasa enggan untuk membeli produk dari kami dan mengalihkan pembelian produknya ke toko lain. Namun saat harga kami kembali normal atau mengalami penurunan tingkat permintaan kembali meningkat dan normal kembali.” (Responden 4, 2020).

Disrupsi (20,00%). Kata “disrupsi” yang disampaikan oleh responden menggambarkan dampak *disruption technology* pada rantai pasokan memberikan pengaruh negatif bagi UMKM bidang Perdagangan Tekstil khususnya dalam penetapan harga. Hal ini sebagaimana dinyatakan dalam hasil wawancara sebagai berikut:

“Munculnya biaya-biaya tambahan lainnya yang tak terhindarkan karena disrupsi teknologi yang terjadi pada proses bisnis kami membuat kondisi pasar dalam artian persediaan jadi tidak menentu pak. Sehingga dampaknya sangat merugikan kami dalam menjalankan proses bisnis” (Responden 2,2020).

Strategi Harga (20,75%). Kata “harga” menunjukkan harga yang ditawarkan lebih mahal membuat pedagang kesulitan untuk menetapkan harga. Hal ini sebagaimana dinyatakan dalam hasil wawancara sebagai berikut:

“...kami menggunakan pemasok cadangan sebagai alternatif namun harga pasokannya lebih mahal daripada pemasok utama kami. Harga yang lebih mahal ini merupakan biaya-biaya tambahan bagi kami sehingga kami menetapkan harganya lebih tinggi dari harga biasanya dan hal ini membuat kami kesulitan untuk menetapkan harga yang dapat bersaing di pasaran pak” (Responden 3,2020).

## **Pengaruh Gangguan Rantai Pasokan terhadap Penetapan Harga**

UU No. 20 tahun 2008 tentang usaha mikro, kecil dan menengah adalah kebijakan yang dikeluarkan sebagai bukti bahwa Pemerintah telah berupaya untuk mempercepat pertumbuhan ekonomi melalui pemberdayaan UMKM. Dalam studi kasus ini, penulis akan membatasi ruang lingkup hanya pada strategi penetapan harga yang dilakukan oleh UMKM perdagangan tekstil di pasar proyek Pulo Gadung dalam menghadapi teknologi gangguan yang terjadi dalam rantai pasokan. Pelaku bisnis memandang penerbitan undang-undang ini sebagai angin segar yang dapat digunakan sebagai momentum dalam mendukung upaya mereka untuk terus berkembang dan mendapatkan keuntungan sebesar-besarnya. Namun, kurangnya persiapan dan lambatnya pelaku usaha dalam mengantisipasi perubahan besar dalam proses bisnisnya yang berasal dari faktor eksternal (teknologi) menyebabkan munculnya biaya tambahan tak terduga yang tidak dapat dihindari. Selain itu, penelitian ini menemukan bahwa terdapat tiga *disruption technology* dominan yang terjadi dalam rantai pasokan UMKM bidang perdagangan tekstil pada pasar proyek Pulo Gadung. Gangguan ini diantaranya yaitu gangguan distribusi, gangguan transportasi dan gangguan atau *maintenance* pada sistem *e-commerce*.

Berdasarkan analisa konten dan analisa tematik dari masing-masing narasumber, 10 (sepuluh) topik yang paling menjadi perhatian mereka adalah harga yang artinya secara umum narasumber menyatakan bahwa dampak *disruption technology* pada rantai pasokan akan memicu timbulnya biaya-biaya tambahan yang akan mempengaruhi penetapan harga. Jumlah biaya-biaya tambahan akan meningkat karena *disruption technology* yang terjadi memicu kondisi atau keadaan ketidakpastian pasar sehingga siklus rantai pasokan menjadi terhambat. Kondisi ketidakpastian pasar karena perkembangan teknologi secara pesat yang menyebabkan gangguan dalam rantai pasokan rata-rata

terjadi setiap dua minggu sekali. Atan & Snyder (2013), mengatakan bahwa persediaan ekstra dibutuhkan sebagai solusi dalam menghadapi gangguan rantai pasokan yang tidak diinginkan yang dapat timbul seiring dengan perkembangan faktor eksternal (*technology*) saat ini. Sebagai akibat dari gangguan ini, pelaku usaha memindahkan biaya tambahan yang tak dapat dihindarkan kepada konsumen melalui kenaikan harga. Kenaikan harga yang ditetapkan berdampak pada penurunan penjualan rata-rata pelaku usaha dibandingkan dengan periode sebelumnya. Berdasarkan kenaikan harga ini peneliti menemukan bahwa para UMKM saat ini belum mempertimbangkan pengukuran harga yang akan ditetapkan berdasarkan indikator harga seperti yang dikemukakan oleh Kotler & Armstrong (2012) yaitu kesesuaian harga produk yang ditawarkan pada *e-commerce* dengan kualitas produk yang dipasarkan dan daftar harga suatu produk (*list price*) yang dipasarkan pada *e-commerce*.

Penelitian ini menemukan bahwa gangguan dalam siklus rantai pasokan khususnya di era *disruption technology* saat ini seperti perubahan dalam sistem moda transportasi logistik berbasis *online* dan *maintenance* sistem *e-commerce* menyebabkan penetapan harga menjadi kurang akurat sehingga berdampak pada berkurangnya produktivitas penjualan. Sementara dari sisi adanya biaya tambahan yang timbul dalam menetapkan harga produknya adalah biaya yang terkait dari upah karyawan yang tetap dibayarkan saat tidak ada penjualan akibat *e-commerce* yang mengalami *maintenance* atau perbaikan, kenaikan tarif moda transportasi logistik berbasis online dan pemasok cadangan yang lebih mahal saat pemasok utama terkendala dalam mengirimkan pasokan. Terkait dengan dampak gangguan dalam rantai pasokan terhadap penetapan harga pada UMKM bidang perdagangan tekstil dapat diketahui bahwa semua UMKM terdampak secara negatif.

### **Kendala dalam Strategi Penetapan Harga**

UMKM dalam industri perdagangan mengakui mengalami kesulitan yang dihadapi dalam menentukan strategi penetapan harga, hal ini disebabkan oleh biaya tambahan yang tidak terduga yang timbul karena gangguan teknologi seiring dengan teknologi informasi yang berkembang secara pesat saat ini. Dengan menggunakan sampel berupa 4 UMKM di bidang perdagangan tekstil yang mengalami gangguan teknologi dalam rantai pasokannya, penulis menemukan bahwa UMKM tidak memiliki strategi penetapan harga yang dapat diandalkan untuk menguraikan biaya-biaya tambahan yang tak terduga tanpa membebankan biaya tersebut secara keseluruhan pada konsumen.

*Disruption Technology* tidak akan berdampak buruk bagi UMKM dalam menetapkan harganya apabila perusahaan memiliki strategi penetapan harga yang efektif. *Pricing Disruptive Technology* adalah salah satu strategi penetapan harga yang diusulkan oleh Boundy (2019) di mana perusahaan harus memiliki kemampuan untuk menetapkan harga yang dapat mengganggu pesaing dalam melakukan penetrasi yang menguntungkan. Terlepas dari harga yang ditawarkan selama harga menguntungkan dan dapat bersaing dalam pangsa pasar, pelaku usaha dapat terus mempertahankan kelangsungan usahanya. Hal ini dikarenakan pangsa pasar mempengaruhi volume penjualan suatu usaha sehingga pelaku usaha dapat menetapkan harga bahkan dengan margin keuntungan yang rendah. Lebih lanjut, Boundy (2019) mengatakan bahwa salah satu strategi dalam penetapan harga adalah penetapan harga *membership* (keanggotaan) yang merupakan metode yang efektif bagi suatu usaha untuk dapat mempertahankan pelanggan mereka seperti pemberian harga khusus, diskon, dan *point rewards* kepada para anggotanya.

Aplikasi teori kontingensi pada penelitian ini adalah keterkaitan antara landasan teori dengan sikap atau respon yang dilakukan pelaku usaha atau pimpinan

UMKM bidang perdagangan tekstil pada Pasar Proyek Pulo Gadung terhadap situasi yang sedang dihadapi oleh perusahaannya dalam memecahkan masalah untuk menentukan strategi penetapan harga yang tepat. Hal ini bermula dari terjadinya disrupsi teknologi yang diantaranya yaitu disrupsi distribusi, transportasi, dan *maintenance* sistem e-commerce. Disrupsi teknologi yang terjadi menghambat kegiatan operasional UMKM khususnya pada rantai pasokan atau saluran distribusi serta pengelolaan persediaannya.

Kegiatan operasional yang terhambat ini menimbulkan biaya-biaya tambahan yang tak terhindarkan bagi UMKM perdagangan tekstil. Dalam situasi ini teori kontingensi melihat sikap atau strategi apa yang akan dilakukan oleh pelaku usaha atau pimpinan dalam menetapkan harga produknya sebagai respon atas rantai pasokan yang terganggu dalam kegiatan operasionalnya khususnya di era perkembangan teknologi saat ini (*disruption technology on supply chain*) baik itu karena keterbatasan pemasok dan sumber daya yang dimiliki, terkendalanya pengiriman produk, atau sudah menjadi tuntutan organisasi untuk mengikuti perkembangan teknologi di mana lingkungan turut berperan dalam mempengaruhi proses internal atau kegiatan operasional organisasi.

Lebih lanjut dengan manfaat teori kontingensi, penelitian ini menemukan bahwa kendala yang dihadapi oleh UMKM perdagangan tekstil dalam menentukan atau menerapkan strategi penetapan harganya adalah ketidaksiapan pimpinan itu sendiri sebagai sikap atau respon terhadap situasi yang sedang dihadapinya untuk menarik loyalitas pelanggan melalui penawaran seperti *membership* atau *point reward*. Meskipun harga ditetapkan dengan margin keuntungan yang rendah, jika diikuti oleh volume penjualan yang tinggi, perusahaan dapat terus mempertahankan kelangsungan bisnisnya tanpa khawatir tentang biaya tambahan yang dikeluarkan akibat dampak dari disrupsi teknologi. Selain itu,

perdagangan tekstil UMKM cenderung masih menerapkan metode penetapan harga tradisional dengan menjumlahkan total biaya modal untuk membeli barang ditambah biaya operasional bulanan. Juga, margin laba yang ditetapkan oleh UMKM masih tergolong tinggi jika dibandingkan dengan pesaing di bidang industri serupa lainnya.

Berdasarkan analisis atas seluruh pertanyaan penelitian di atas maka penelitian ini mengevaluasi dampak dari gangguan dalam rantai pasokan di era *disruption technology* saat ini untuk memecahkan masalah terkait strategi penetapan harga yang tepat serta efektif yang dapat diimplementasi bagi UMKM di bidang perdagangan tekstil. Strategi penetapan harga ini bertujuan untuk menguraikan biaya-biaya tambahan yang tak terhindarkan sehingga biaya yang dipindahkan kepada konsumen melalui harga yang dipasarkan tidak mempengaruhi stabilitas volume penjualan yang berdampak bagi keberlangsungan usahanya. Tidak dapat dikesampingkan kendala yang dihadapi oleh perdagangan tekstil UMKM dalam menentukan atau menerapkan strategi penetapan harga adalah ketidaksiapan pelaku usaha itu sendiri untuk menarik loyalitas pelanggan.

Hal tersebut terjadi sesuai dengan teori kontingensi di mana sikap atau respon pimpinan yaitu ketidaksiapan untuk menerapkan strategi penetapan harga saat gangguan datang ke dalam kegiatan operasionalnya karena kekhawatiran para pelaku usaha yang menganggap bahwa strategi tersebut tidak memberikan dampak yang efektif serta efisien bagi usaha khususnya dalam menarik loyalitas pelanggan dan berpotensi menjadi *blunder* dengan kerugian yang lebih besar bagi usaha mereka sendiri.

## KESIMPULAN DAN SARAN

Bab ini membahas kesimpulan atas hasil temuan dan diskusi atas pertanyaan penelitian yang dibahas pada Bab 4. Selain itu, Bab ini memberikan saran atas hasil

analisis yang telah dibahas dan menyampaikan keterbatasan atas penelitian ini.

### Kesimpulan

Permasalahan yang telah diuraikan di atas disertai dengan kompleksitas dari *disruption technology* telah menyebabkan sebagian besar UMKM di Bidang Perdagangan Tekstil mengalami kondisi ketidakpastian pasar seiring perkembangan teknologi secara pesat saat ini. Kondisi ketidakpastian pasar ini memicu munculnya biaya-biaya tambahan lainnya yang tak dapat dihindarkan sehingga para pelaku usaha berupaya memindahkan biaya tambahan ini kepada konsumen melalui kenaikan harga. Kenaikan harga yang ditetapkan berdampak pada penurunan penjualan rata-rata pelaku bisnis setiap minggu.

Berdasarkan Kerangka Penelitian yang tertuang dalam **Gambar 4** pada Bab 2, Penelitian ini menyimpulkan bahwa dampak gangguan dalam rantai pasokan terhadap penetapan harga pada UMKM bidang perdagangan tekstil dapat diketahui bahwa semua UMKM terdampak secara negatif. Hal ini dapat terlihat di mana gangguan dalam siklus rantai pasokan khususnya di era *disruption technology* saat ini seperti perubahan dalam sistem moda transportasi logistik berbasis *online* dan *maintenance* sistem e-commerce menyebabkan penetapan harga menjadi kurang akurat sehingga berdampak pada berkurangnya produktivitas penjualan.

Selain itu, penelitian ini menemukan bahwa hambatan yang terjadi pada saat menentukan atau menerapkan strategi penetapan harga yaitu ketidaksiapan para pelaku usaha itu sendiri untuk menarik loyalitas pelanggan melalui penawaran seperti *membership* atau *point reward*. Para pelaku usaha menganggap strategi penetapan harga tidak akan memberikan keuntungan bagi usahanya untuk jangka pendek. Secara keseluruhan, dampak dari teknologi gangguan ini akan menghasilkan pengambilan keputusan yang salah oleh

pelaku bisnis dalam pemecahan masalah terkait penetapan harga produk mereka dan juga hilangnya permintaan konsumen yang tidak dapat diakomodasi oleh pelaku bisnis. Hal ini dapat mengancam kelangsungan hidup perdagangan tekstil UMKM yang mempengaruhi perekonomian secara makro.

Selain itu, penelitian ini menemukan bahwa UMKM tidak memiliki strategi penetapan harga yang dapat diandalkan untuk menjaga volume penjualan tanpa membebankan biaya tambahan secara keseluruhan pada konsumen. Selain itu, penelitian ini bertujuan untuk menentukan strategi penetapan harga yang dapat diterapkan dan sesuai dengan tujuan perusahaan khususnya dalam bersaing dengan bisnis sejenis lainnya di pangsa pasar industri perdagangan tekstil untuk mempertahankan kelangsungan usaha perusahaan dan juga mengetahui hambatan yang mereka hadapi ketika menentukan strategi penetapan harga.

Berdasarkan hal tersebut sebagai *output* dalam penelitian ini, penulis memberikan rekomendasi atau solusi berupa strategi *dynamic* atau *penetration pricing*. Sesuai dengan yang diuraikan oleh Boundy (2019), strategi *dynamic* atau *penetration pricing* mendorong UMKM untuk menetapkan harga yang dapat mengganggu para kompetitor dalam melakukan penetrasi yang menguntungkan. Meskipun harga yang ditawarkan tergolong rendah, namun selama harga tersebut masih memberikan keuntungan dan dapat bersaing di pasaran, pelaku usaha dapat terus mempertahankan kelangsungan usahanya.

Implementasi strategi ini dilakukan melalui metode *market pricing* yaitu dengan menetapkan margin keuntungan yang rendah hingga mencapai titik harga jual yang sama atau bahkan lebih rendah dari kompetitor-nya sehingga harga yang ditetapkan dapat bersaing di pasaran khususnya dalam menjalankan kegiatan perdagangan secara *online* di era disrupsi teknologi saat ini yang sejalan dengan yang dikemukakan oleh Khare *et al.* (2016). Pangsa pasar yang semakin luas akan

mempengaruhi *volume* penjualan sehingga pelaku usaha dapat menetapkan harga walaupun dengan *profit margin* yang rendah. Hal ini dilakukan untuk memperbaiki penetapan harga yang selama ini dilakukan oleh UMKM agar terhindar dari risiko hilangnya daya tarik dari para konsumennya.

### Keterbatasan Penelitian

Makalah ini memiliki keterbatasan sebagai berikut:

Unit analisis pada studi kasus ini adalah *multiple unit analysis* hanya pada UMKM di Industri Perdagangan Tekstil yang beroperasi di pasar tradisional sehingga memungkinkan hasil dari analisis berbeda jika kita mengubah unit analisis tersebut menjadi industri yang berbeda atau pasar modern seperti *fashion mall* dan *factory outlet* karena kemungkinan mereka memiliki jenis gangguan, manajemen persediaan, dan strategi penetapan harga yang berbeda juga.

Kurangnya partisipasi responden wawancara dari yang telah ditargetkan dan responden yang ditargetkan hanya berdasarkan jenis tekstil pakaian jadi bukan secara menyeluruh sehingga memungkinkan masih terdapat informasi yang belum ter gali karena setiap UMKM memiliki ciri khas yang berbeda meskipun jenis UMKM tersebut sama.

Aktor yang menjadi responden pada penelitian ini terbatas pada level staf bukan pada level *Owner* yang menentukan strategi penetapan harga serta pengelolaan persediaannya.

### Saran bagi Penelitian Selanjutnya

Berdasarkan hasil temuan, diskusi, kesimpulan, dan keterbatasan penelitian, peneliti menyarankan agar penelitian selanjutnya dapat meningkatkan variasi responden ke dalam industri atau pasar modern dengan berbagai jenis gangguan, manajemen persediaan, dan strategi penetapan harga yang berbeda dari unit analisis pada penelitian ini sehingga bisa

mendapatkan hasil yang lebih komprehensif atas topik penelitian tersebut.

### DAFTAR PUSTAKA

- Aco, A., & Endang, A. H. (2017). Analisis Bisnis E-Commerce pada Mahasiswa Universitas Islam Negeri Alauddin Makassar. *Jurnal Insypro*, 2, 1–13.
- Alma, B. (2011). *Manajemen Pemasaran dan Pemasaran Jasa*. Bandung: Alfabeta.
- Atan, Z., & Snyder, L. V. (2013). Inventory strategies to manage supply disruptions. In *Supply Chain Disruptions: Theory and Practice of Managing Risk* (Vol. 9780857297, hal. 115–139). Springer-Verlag London Ltd. [https://doi.org/10.1007/978-0-85729-778-5\\_5](https://doi.org/10.1007/978-0-85729-778-5_5)
- Azli, M. N., & Azizi, N. (2009). Pelaporan kewangan menerusi internet: perspektif teori kontingensi. *Jurnal Kemanusiaan*, 14, 68–84.
- Boundy, M. (2019). *The Challenge of Pricing Disruptive Technologies - C-Suite Network Advisors*. Retrieved from <https://c-suitenetwork.com/advisors/the-challenge-of-pricing-disruptive-technologies/>
- Creswell, J. W. (2009). Editorial: Mapping the field of mixed methods research. *Journal of Mixed Methods Research*, 3(2), 95–108. <https://doi.org/10.1177/1558689808330883>
- Ellet, W. (2007). *The Case Study Handbook: How to Read, Discuss, and Write Persuasively about Cases*. Publisher: Harvard Business Press. ISBN 978-1-4221-0158-2.
- Fiedler, F. E. (1967). *A theory of leadership effectiveness*. New York: McGraw-Hill.
- Giunipero, L. C., & Eltantawy, R. A. (2004). Securing the upstream supply chain: A risk management approach. *International Journal of Physical Distribution and Logistics Management*, 34(9), 698–713.

- <https://doi.org/10.1108/09600030410567478>
- Hishamuddin, H., Sarker, R. A., & Essam, D. (2013). A recovery model for a two-echelon serial supply chain with consideration of transportation disruption. *Computers and Industrial Engineering*, 64(2), 552–561. <https://doi.org/10.1016/j.cie.2012.11.012>
- Hishamuddin, Hawa, Sarker, R. A., & Essam, D. (2014). A recovery mechanism for a two echelon supply chain system under supply disruption. *Economic Modelling*, 38, 555–563. <https://doi.org/10.1016/j.econmod.2014.02.004>
- Hou, Y., Tan, T., & Zhou, D. (2010). Coordination of the Three-level Supply Chain by Buy Back Contracts. *Science Technology and Engineering*, 26. [http://en.cnki.com.cn/Article\\_en/CJFDTotal-KXJS201026053.htm](http://en.cnki.com.cn/Article_en/CJFDTotal-KXJS201026053.htm)
- Kieso, D. E., Weygandt, J. J., & Warfield, T. D. (2018). Intermediate Accounting: IFRS Edition. In *Journal of Chemical Information and Modeling* (3rd ed, Vol. 53, Nomor 9). John Wiley & Sons.
- Kotler, P., & Armstrong, G. (2008). *Dasar – Dasar Pemasaran* (B. Sabran (ed.); 12th ed.). Jakarta: Erlangga.
- Kotler, P., & Armstrong, G. (2011). *Prinsip-prinsip Pemasaran* (8th ed.). Jakarta: Erlangga.
- Kotler, P., & Armstrong, G. (2012). *Prinsip-prinsip Pemasaran* (13th ed.). Jakarta: Erlangga.
- Kotler, P., & Keller, K. L. (2012). *Marketing Management* (B. Sabran (ed.); 14e ed.). New Jersey: Pearson Prentice Hall, Inc.
- Laksana, F. (2008). *Manajemen Pemasaran, Pendekatan Praktis*. Yogyakarta: Graha Ilmu.
- Martina. (2018). *Masalah Pengendalian Persediaan yang Buruk (Poor Inventory Management) yang Biasa*
- Qi, L. (2013). A continuous-review inventory model with random  
*Dihadapi Perusahaan Manufaktur – Software ERP Bisnis Ukirama*. Retrieved from <https://www.ukirama.com/en/blogs/ma-salah-pengendalian-persediaan-yang-buruk-poor-inventory-management-yang-biasa-dihadapi-perusahaan-manufaktur>
- Nuryanti. (2013). Peran E-Commerce Untuk Meningkatkan Daya Saing Usaha Kecil dan Menengah (UKM). *Jurnal Ekonomi Manajemen Ekonomi Universitas Riau*, 21(4), 15. <https://doi.org/10.1073/pnas.0703993104>
- Özekici, S., & Parlar, M. (1999). Inventory models with unreliable suppliers in a random environment. *Annals of Operations Research*, 91(0), 123–236. <https://doi.org/10.1023/A:1018937420735>
- Pal, B., Sana, S. S., & Chaudhuri, K. (2012). A multi-echelon supply chain model for reworkable items in multiple-markets with supply disruption. *Economic Modelling*, 29(5), 1891–1898. <https://doi.org/10.1016/j.econmod.2012.06.005>
- Parlar, M., & Berkin, D. (1991). Future supply uncertainty in EOQ models. *Naval Research Logistics (NRL)*, 38(1), 107–121. [https://doi.org/10.1002/1520-6750\(199102\)38:1<107::AID-NAV3220380110>3.0.CO;2-4](https://doi.org/10.1002/1520-6750(199102)38:1<107::AID-NAV3220380110>3.0.CO;2-4)
- Paul, S. K., Sarker, R., & Essam, D. (2016). Managing risk and disruption in production-inventory and supply chain systems: A review. In *Journal of Industrial and Management Optimization* (Vol. 12, Nomor 3, hal. 1009–1029). American Institute of Mathematical Sciences. <https://doi.org/10.3934/jimo.2016.12.1009>
- Pujawan, I. N., & Mahendrawathi, E. R. (2010). *Supply Chain Management* (2 ed.). Surabaya: Guna Widya.
- disruptions at the primary supplier. *European Journal of Operational*

- Research*, 225(1), 59–74.  
<https://doi.org/10.1016/j.ejor.2012.09.035>
- Rahardjo, M. (2017). *Studi kasus dalam penelitian kualitatif: konsep dan prosedurnya*. Malang: Universitas Islam Negeri Maulana Malik Ibrahim
- Saladin, D. (2007). *Intisari pemasaran & unsur-unsur pemasaran: ringkasan praktis teori & tanya jawab*. Bandung: CV Linda Karya.
- Shauki, E.R., "Qualitative and Mixed-Method Research Analysis Using Nvivo 11", *Handout, Case Writing and Methodology*, ECAM 809303, (Elvia R. Shauki, PhD) University of Indonesia, April 2018. Print.
- Snyder, L. V. (2014). A tight approximation for an EOQ model with supply disruptions. *International Journal of Production Economics*, 155, 91–108.  
<https://doi.org/10.1016/j.ijpe.2014.01.025>
- Stake, R.E. (2005). *Qualitative Case Studies*. In N. K. Denzin & Y. S. Lincoln (Eds.), *The Sage handbook of qualitative research* (pp. 443-466). Thousand Oaks, CA,: Sage Publications Ltd.
- Svensson, L. E. O. (2000). Open-economy inflation targeting. *Journal of International Economics*, 50(1), 155–183. [https://doi.org/10.1016/S0022-1996\(98\)00078-6](https://doi.org/10.1016/S0022-1996(98)00078-6)
- Weber, R. (1990). *Basic Content Analysis Second Edition*. SAGE Publications, Inc.  
<https://doi.org/10.4135/9781412983488>
- Widarno, B. (2007). Bisnis E-Commerce: Kekhawatiran, Keandalan Transaksi, Perlindungan dan Keamanan atas Informasi. *Jurnal Ekonomi dan Kewirausahaan*, 7(1), 1–7.
- Wild, J. J. (2017). *Financial Accounting: Information for Decisions*. Boston: McGraw-Hill.
- Wilson, M. C. (2007). The impact of transportation disruptions on supply chain performance. *Transportation Research Part E: Logistics and Transportation Review*, 43(4), 295–320.  
<https://doi.org/10.1016/j.tre.2005.09.008>
- Yin, R. K. (2009). *Case Study Research Design and Methods Fourth Edition*. Thousand Oaks, CA: Sage Publications. ISBN 978-1-4129-6099-1.